

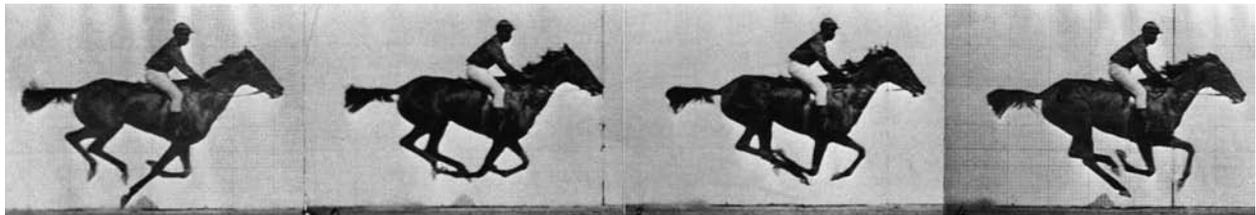
# LA PROFESSION- NALISATION DANS LES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES

## Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation

Dans une période marquée par la dilution générale des repères, le milieu associatif, parce qu'il a pour fonction de créer du lien social, pourrait répondre au besoin exprimé par les individus de se réapproprier leurs identités individuelles et collectives. Mais le monde associatif est, lui aussi, secoué de crises profondes. L'évolution de l'association vers une forme professionnelle se rapprochant du modèle de l'entreprise remet en cause le modèle, jusque-là dominant, du bénévole amateur revendiquant son attachement aux valeurs altruistes d'abnégation. Ce sont ces évolutions qui sont au cœur de la réflexion de l'auteur qui s'est penché sur l'étude de la fédération d'équitation pour analyser les conditions de l'émergence de cette nouvelle culture bénévole, plus professionnelle mais aussi plus individualiste.

PAR Denis BERNARDEAU MOREAU – DOCTORANT, UNIVERSITÉ PARIS V – GESELS (GROUPE D'ÉTUDES SOCIOLOGIQUES ET ÉCONOMIQUES SUR LES LOISIRS SPORTIFS), IUP MDS, UNIVERSITÉ PARIS XII (1)

Les recherches en sociologie des organisations soulignent l'inéluctable bureaucratisation des grandes associations, dont beaucoup se professionnalisent. Cette évolution vers la bureaucratie professionnelle est générale : elle concerne tant les organisations non gouvernementales et les associations culturelles et humanitaires [Boncler 1994, Pujol 1995, Laville



© Hulton-Combis

1999, Troger 2002] que les fédérations sportives [Kikulis, Slack, Hinings et Zimmermann 1989, Ramanantsoa et Thiéry-Baslé 1989, Theodoraki et Henry 1994, Defrance 1995, Koski et Heikala 1998] ou encore les clubs professionnels [Durand 1994, Horch 2001]. Si ces recherches prennent en compte tant la dimension macroscopique de ces processus de bureaucratisation et de professionnalisation que leurs effets sur le devenir des structures associatives, elles s'intéressent aussi au microcosme des acteurs des organisations, qui développent leurs propres stratégies et parfois entrent en conflit pour défendre leurs intérêts et leurs identités. Notre intention est d'analyser les crises identitaires que génère la dans le secteur particulier des organisations fédérales et chez leurs dirigeants bénévoles. Elle est de comprendre comment se réalisent ces mutations et elles sont gérées par les acteurs des . Chantelat souligne que la professionnalisation de l'organisation sportive revêt de multiples formes [Chantelat 2001]. Elle peut être celle des sportifs eux-mêmes, qui en vivent de plus en plus (d'après une étude du RUNOPES (2) : le nombre d'emplois générés par le sport professionnel peut être estimé à sept mille deux cent dont la moitié serait occupée par les sportifs professionnels). Il peut s'agir aussi de celle des salariés des associations sportives, recrutés massivement et qui rationalisent les procédures administratives ; de celle des techniciens qui perfectionnent les méthodes d'entraînement, de celle des enseignants qui améliorent les contenus pédagogiques (une première vague de professionnalisation s'est faite par le recrutement de techniciens dans les années 60-70 à l'initiative de l'État, la deuxième vague de recrutement concerne davantage les salariés administratifs et managers dans les années 1985-2000). Il peut s'agir enfin de celle des bénévoles qui s'investissent au point d'en faire un « second » métier (3) mais qui, aussi, semblent de plus en plus impliqués professionnellement dans le milieu

sportif. Ce dernier élément apparaît, de notre point de vue, marquer une des formes originales de la professionnalisation dans les associations sportives. Si le processus de professionnalisation tente de répondre à la demande de loisirs du public pratiquant (4), il pose aussi un débat de fond sur l'évolution des associations sportives et sur les stratégies de ceux qui les dirigent. Parmi ces derniers, des tensions sont perceptibles entre les dirigeants élus et les dirigeants salariés (de nombreuses recherches ont mis en évidence ces tensions) (5) mais également entre dirigeants bénévoles eux-mêmes dont le lien à l'activité sportive peut être amateur mais aussi professionnel. Si, bien souvent, les postes de trésorier ou de secrétaire général sont occupés par des bénévoles dont la profession est proche des compétences particulières que peuvent exiger ces responsabilités (un trésorier d'association est souvent un comptable ou un banquier de profession), on note aujourd'hui que de plus en plus de dirigeants bénévoles ont la particularité d'être élus à des postes importants dans les associations sportives, tout en étant, en parallèle, des professionnels dans ces mêmes champs sportifs. Ainsi, selon le milieu où ils se trouvent, ils sont tantôt des bénévoles, tantôt des professionnels et parfois les deux identités se confondent. Les perceptions qu'ont ces dirigeants bénévoles sont de ce fait fortement influencées par leur culture professionnelle. Une telle situation peut engendrer des ambiguïtés. Une étude, visant à identifier les cultures et les stratégies de ces dirigeants bénévoles occupant des postes à responsabilité dans les fédérations sportives peut, de ce fait, s'avérer pertinente. Au-delà, c'est la question de l'avenir des bénévoles amateurs traditionnels qui est posée. Pour cela, nous avons choisi d'effectuer nos recherches à la Fédération Française d'Équitation (FFE). Pourquoi ce choix ? Parce que cette fédération connaît une très forte professionnalisation, notamment celle de ses structures équestres affiliées

(1) Projet de recherche financé par les Haras nationaux et le FSE (fonds social européen) dans le cadre du programme EquAl.

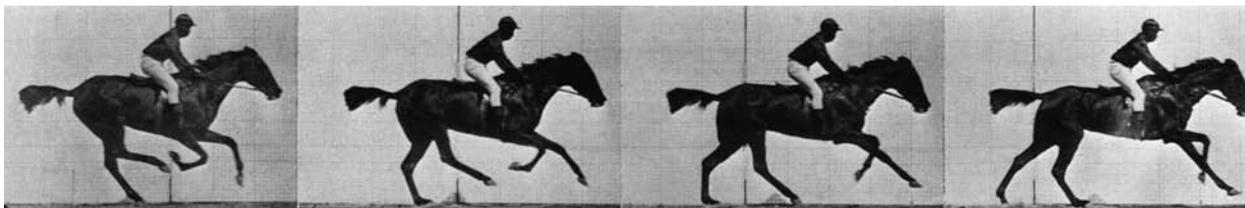
(2) BAYLE E., « Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif », étude réalisée pour le ministère de l'Éducation Nationale par le RUNOPES, mai 2002, p. 51.

(3) Selon le Laboratoire d'Économie Sociale (ARCHAMBAULT E. et BOUMENDIL J., « Les dons et le bénévolat en France », enquête 1990 – 93 – 96, Fondation de France), le temps mensuel consacré par les bénévoles était de vingt heures en 1990, il serait passé à vingt trois heures en 1996.

(4) Le sport serait passé, en un quart de siècle, d'une économie de l'offre à une économie de la demande (Cf. article de LORET « Le sport : un modèle en crise », *Le Monde*, 17 décembre 2002).

(5) Ces recherches en sociologie des associations distinguent des logiques organisationnelles différentes où s'opposent bien souvent le pouvoir politique des bénévoles et le pouvoir technique et administratif des salariés (Cf. YERLES 1984, CHIFFLET 1988, MOINGEON 1991, MAYAUX 1996, BAYLE 1999).

La Délégation Cheval « était déjà une grande dame qui se prenait au sérieux »



et de ses dirigeants élus. À travers les crises identitaires qui opposent les dirigeants fédéraux notamment ceux du mouvement cheval et ceux du mouvement poney, cette fédération présente un certain nombre de caractéristiques intéressantes pour notre analyse.

### LA FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ÉQUITATION

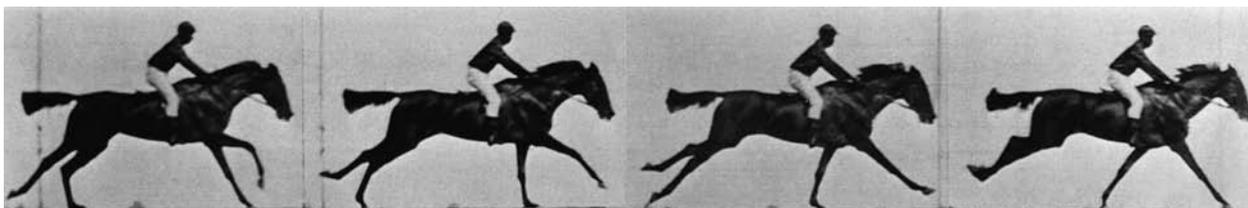
La fédération d'équitation est née en 1921, au moment où les sports équestres commencent à se structurer pour compenser la perte d'influence de l'équitation militaire durant la guerre. Modifiée plusieurs fois, elle donne naissance, en 1987, à la Fédération Française d'Équitation (FFE) en réunissant sous un même toit les trois grands courants de l'équitation jusque-là indépendants : celui - traditionnel - des sports équestres à cheval ; celui du poney et celui du tourisme équestre (6). Les dirigeants bénévoles de ces trois courants, appelés délégations équestres au sein de la FFE, conserveront jusqu'en 1999 une forte autonomie, gérant eux-mêmes leurs licences sportives, disposant d'un budget spécifique et aussi de leurs propres comités régionaux (ou ligues) et départementaux chargés de les représenter localement. En 1999, sous la pression des pouvoirs publics, la FFE connaît une profonde restructuration. D'une organisation jusque-là confédérale, la fédération devient dès lors unitaire. Les délégations, ainsi que leurs ligues, sont dissoutes et le comité de direction devient le seul organe décisionnel de la fédération. Notre analyse englobe une période commençant peu de temps avant la naissance de la FFE jusqu'à aujourd'hui. Elle va distinguer trois groupes de dirigeants bénévoles : les dirigeants cheval, dont les anciens présidents de ligue ; les dirigeants poney et les dirigeants tourisme. Nous pensons que l'étude de cette institution équestre peut contribuer à éclairer certains aspects du phénomène de professionnalisation des dirigeants bénévoles associatifs, objet de notre étude.

(6) Ces deux derniers courants ont émergé dans les années 60 (tourisme) et 70 (poney) et créé alors leur propre structure associative en marge de la fédération des sports équestres à cheval. Cette dernière a à sa charge l'organisation des disciplines sportives à cheval, en particulier celles olympiques (il s'agit du CSO ou concours de sauts d'obstacles, du CCE ou concours complet et du dressage). Le tourisme équestre privilégie

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre démarche a associé les recherches documentaires, les méthodes de l'entretien et celles du questionnaire. Simultanément à la consultation des archives (nous avons pu remonter jusqu'aux années 1920), nous avons procédé à quatre entretiens exploratoires non directifs pour mieux situer notre travail et préciser nos hypothèses de départ. Les personnes interrogées étaient des responsables administratifs ou techniques au sein de la fédération ou du ministère des Sports. Leur position de « *neutralité relative* » devait nous aider à explorer notre domaine de recherche. Après cette première étude, nous sommes passés à la deuxième étape de notre enquête : celle des entretiens principaux semi-directifs visant à approfondir notre sujet. Cette démarche étant avant tout qualitative, nous avons limité le nombre des interviews principales à une huitaine. Les personnes retenues étaient des dirigeants, élus pour la plupart, ayant ou ayant eu des missions importantes au sein de la fédération, de ses trois courants équestres et aussi de ses composantes régionales. Les entretiens principaux ont été réalisés pendant le deuxième semestre de l'année 2001. Ils ont duré entre une heure et une heure trente (au domicile de l'interviewé, le plus souvent, ou sur son lieu de travail) et ont été enregistrés sur cassette avec l'autorisation de la personne interviewée. Quand notre domaine d'étude fut mieux délimité, nous avons procédé à l'envoi des questionnaires à près de deux cent cinquante dirigeants et anciens dirigeants bénévoles de la fédération (échantillon représentatif de notre base de sondage). Vingt questionnaires tests furent d'abord adressés afin de juger de la pertinence des questions. Une première partie du questionnaire était relative aux rapports que le dirigeant bénévole entretenait avec sa fédération, une seconde partie portait davantage sur le statut social et l'état civil de la personne questionnée (le talon). 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 représentatif à partir de la base de sondage, nous sommes remontés jusqu'aux années 85, soit une période qui s'étend sur les cinq

avantage la pratique du cheval en milieu naturel (et non pas en carrière) et l'approche culturelle et touristique plus que l'apprentissage de la technique équestre, jugé rébarbatif. L'équitation à poney (il s'agit de races de chevaux plus petits et donc plus adaptés à l'enfant) prône une approche également plus ludique et affective avec l'animal et s'inscrit davantage dans une politique de démocratisation de l'équitation en en permettant l'accès au plus grand nombre.



dernières olympiades (7). Au total, ce sont cent trois questionnaires que nous avons pu recueillir (soit un taux de retour de 42 %), représentant un échantillon de dirigeants bénévoles issus des trois courants de l'équitation (cinquante-quatre du courant des sports équestres à cheval dont dix-huit anciens présidents de ligue, vingt et un du courant poney et vingt-huit du courant du tourisme équestre).

La première partie s'intéresse aux dirigeants bénévoles ayant un lien amateur avec le milieu équestre. Il s'agit notamment des dirigeants du courant cheval et plus particulièrement des anciens présidents des ligues régionales (à l'époque, réels détenteurs du pouvoir) dont l'expérience est celle de pratiquants amateurs et de responsables bénévoles dans le milieu associatif équestre. Au sein de la FFE, les pouvoirs ont été longtemps détenus par ces élus cumulant des mandats nationaux et régionaux, contrôlant l'essentiel des finances fédérales et modelant les statuts de l'organisation fédérale à leur avantage. La seconde partie est consacrée aux dirigeants bénévoles ayant, au contraire, un lien professionnel dans le milieu équestre. Ils ont été des pratiquants amateurs puis, très vite, des professionnels de l'équitation avant de devenir des acteurs élus à la fédération. La montée en puissance de ces dirigeants bénévoles va créer une situation de concurrence et, par le jeu démocratique, une progressive remise en cause du pouvoir des élus précédemment en place. Il s'agit notamment des dirigeants du poney dont le mouvement prendra la forme d'une organisation conçue par et pour les professionnels et des dirigeants du tourisme équestre dont la position sera plutôt en retrait face aux enjeux qui ont divisé (et divisent encore) le monde équestre fédéral. Dans une troisième partie, il s'agira de mieux cerner, à travers les coalitions qui se forment autour d'un rapport particulièrement duelliste entre les courants cheval et poney, les stratégies politiques de ces groupes d'intérêt (au sens de collectifs d'individus « *par lesquels les intéressés sont rassemblés et intéressés à leurs intérêts* ») (8). Nous tenterons de comprendre pourquoi ces populations, porteuses de cultures spécifiques, ayant des

stratégies et des intérêts divergents, ont accepté de se regrouper au sein de l'organisation fédérale et pourquoi elles y sont restées malgré les conflits qui les ont opposées. Nous essaierons aussi d'évaluer dans quelle mesure elles peuvent aujourd'hui collaborer pour construire ensemble un projet équestre fédérateur dans un environnement qui a beaucoup changé. Enfin, la quatrième partie tentera d'apporter quelques éléments de réflexion sur l'évolution actuelle de l'engagement bénévole, dont la forme traditionnelle et désintéressée semble aujourd'hui remise en cause par la professionnalisation.

#### DE L'AMATEURISME AU BÉNÉVOLAT : LA CULTURE ASSOCIATIVE DES DIRIGEANTS DU COURANT CHEVAL (9)

Quand on aborde l'étude de mouvement cheval, on ressent tout particulièrement le poids de l'histoire qui pèse sur elle. La délégation cheval s'inscrit dans la continuité du modèle sportif issu de l'équitation militaire, « *c'était déjà une grande dame qui se prenait au sérieux* » (10) nous commentera un ancien président de ligue cheval. Cet héritage de l'histoire peut se mesurer notamment à travers la persistance d'une culture sportive traditionnelle privilégiant le sport de haut niveau et le modèle associatif amateur. Nous verrons que cette culture était particulièrement forte chez les anciens présidents de ligues du courant cheval, réunis au sein d'un Collège.

#### UNE VISION « COUBERTINIENNE » DES SPORTS ÉQUESTRES ? (11)

La plupart des personnes que nous avons interviewées soulignent l'attachement des dirigeants du cheval au modèle associatif tourné vers la compétition et le haut

(7) 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.

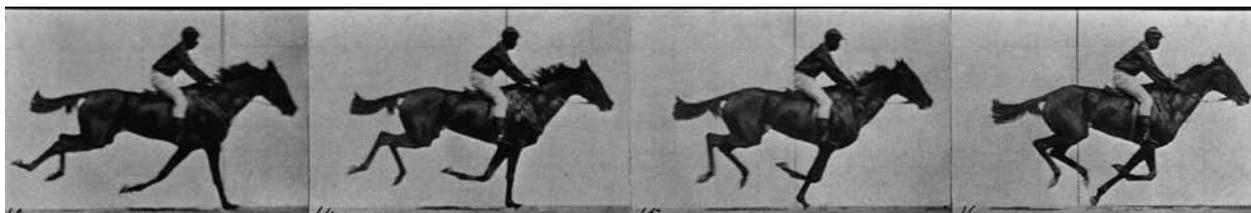
(8) OFFERLÉ 1998, p. 44.

(9) Nous proposons les définitions suivantes : Est considéré comme bénévole celui qui ne perçoit pas de rémunération en échange de ses services (ce qui n'exclut pas les indemnités et défraiements). Est considéré comme amateur celui qui dispose d'une faible connaissance et technicité dans le champ concerné (ici, le champ sportif associatif et pédagogique). Par opposition, le professionnel est celui qui perçoit un

salaires en échange d'un travail (contrairement au bénévole) et/ou celui qui dispose d'un haut niveau de qualification et de spécialisation dans le champ concerné (contrairement à l'amateur).

(10) Entretien n° 7 avec un ancien président de ligue du mouvement cheval.

(11) Le Baron Pierre de Coubertin est, en partie, à l'origine de l'institutionnalisation des sports, au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Son modèle d'organisation dit « *coubertinien* » est, en fait, fondé sur le modèle associatif privilégiant l'amateurisme, le bénévolat mais aussi une certaine vision aristocratique et élitiste du sport.



niveau. Le mouvement cheval, nous dit un enseignant, « *était vraiment orienté vers le sport, c'est la masse qui finalement faisait fonctionner le haut niveau* » (12). Un dirigeant administratif nous déclare pour sa part : « *On est toujours du côté cheval dans une logique quand même de sélection* » (13). Pour un autre, elle a « *une vision coubertinienne du sport* » (14). Cette vision « *classique* » coubertinienne rapportée par nos entretiens nous conduit à préciser ce modèle traditionnel du mouvement cheval. À travers les questionnaires qui nous sont parvenus, quelques éléments se dégagent.

Une des questions de notre questionnaire portait sur ce que doivent - ou devraient - être aux yeux des dirigeants, les missions de la FFE. Treize items étaient proposés et les questionnés devaient tous les classer par ordre de priorité. À travers les réponses, on perçoit quelques différences entre les trois courants équestres (comme le montre la figure n° 1). Parmi les missions prioritaires qui figurent dans les quatre premiers choix faits par l'ensemble des dirigeants, il y a d'abord la volonté de répondre à la demande des dirigeants des centres équestres. Il est vrai que beaucoup d'entre eux sont - ou ont été - eux-mêmes des dirigeants (nous verrons par la suite que ce statut de dirigeant n'est pas nécessairement le même, certains ayant un statut de bénévole, d'autres de professionnel). Dans leurs réponses, la volonté d'unifier les trois courants équestres revient souvent surtout parmi les dirigeants du cheval et du tourisme (15). En revanche, si les dirigeants cheval tendent à ne considérer que la demande de leurs seuls licenciés (c'est-à-dire ceux qui sont adhérents et payent leur licence à la fédération), les dirigeants poneys préfèrent prendre en compte le public pratiquant (16). Dans le premier cas, l'offre s'ajusterait à la seule demande des licenciés alors que dans le second cas, l'offre s'adapterait à une demande élargie à l'ensemble des pratiquants, licenciés ou non. De plus, si les dirigeants du cheval tendent à privilégier le sport de haut niveau, les dirigeants du poney

accordent plus d'importance à la formation sportive et à l'éducation par le sport (il est vrai que les dirigeants poney sont en majorité, nous le verrons, des enseignants). Pour les dirigeants du tourisme, le sport de haut niveau ne leur paraît être qu'une mission tout à fait secondaire, d'ailleurs peu prise en compte par l'ensemble de leurs licenciés. Notons également que le choix de la défense de l'éthique sportive n'est relevé que chez les dirigeants du cheval (17). Il faut souligner, par contre, que quasiment aucun dirigeant ne classe le respect de la tradition parmi les quatre missions prioritaires de la fédération (ce qui témoignerait de la prise en compte, d'ailleurs attestée durant nos entretiens par les dirigeants, de la nécessité de moderniser l'institution), pas plus d'ailleurs que le spectacle (connotation trop commerciale) ou la prise en compte de la demande des ministères de tutelle (ministères des Sports et de l'Agriculture), ce qui ici semble confirmer une volonté de préserver une certaine autonomie du mouvement sportif par rapport aux pouvoirs publics (voir Figure 1 page suivante).

Le modèle traditionnel du sport se perçoit aussi à travers sa forme associative dominante. L'analyse des questionnaires permet de mettre en évidence que plus de la moitié des dirigeants du cheval (57 %) déclarent être - ou avoir été - des gestionnaires de centres équestres associatifs. Bien que notre question n'ait pas été suffisamment précise (nous avons juste aménagé une case vide pour préciser les réponses), il apparaît que cette expérience de gestionnaire associatif s'est inscrite dans un engagement plus bénévole que salarié en tant que président ou membre fondateur d'associations sportives équestres locales, départementales ou régionales (18). Pour les anciens présidents des ligues du courant cheval, cette caractéristique est particulièrement forte puisque, sur la moitié d'entre eux qui déclare être ou avoir été des gestionnaires, les structures équestres qu'ils ont gérées sont, dans 90 % des cas, des structures associatives qu'ils ont dirigées bénévolement.

(12) Entretien n° 2 avec un conseiller technique à la FFE.

(13) Entretien n° 1 avec un conseiller technique à la FFE.

(14) Entretien n° 4 avec un ancien directeur technique national adjoint de la FFE.

(15) Ce vœu, il est vrai, est en partie exaucé puisque l'unification de la FFE a eu lieu en 1999. Mais elle reste aujourd'hui inachevée en raison des défiances et velléités d'indépendance qui divisent toujours les trois courants équestres.

(16) Notons que, depuis les années 80, les pratiques sportives hors institution se sont multipliées. On estime aujourd'hui que pour un pratiquant licencié dans une association, il y a quatre pratiquants libres, hors institution.

(17) Et notamment d'ailleurs chez les anciens dirigeants en poste avant 1988.

(18) Il faut noter d'ailleurs que bon nombre de dirigeants du cheval ont amalgamé naturellement la fonction de gestionnaire bénévole à celle de gestionnaire salarié.

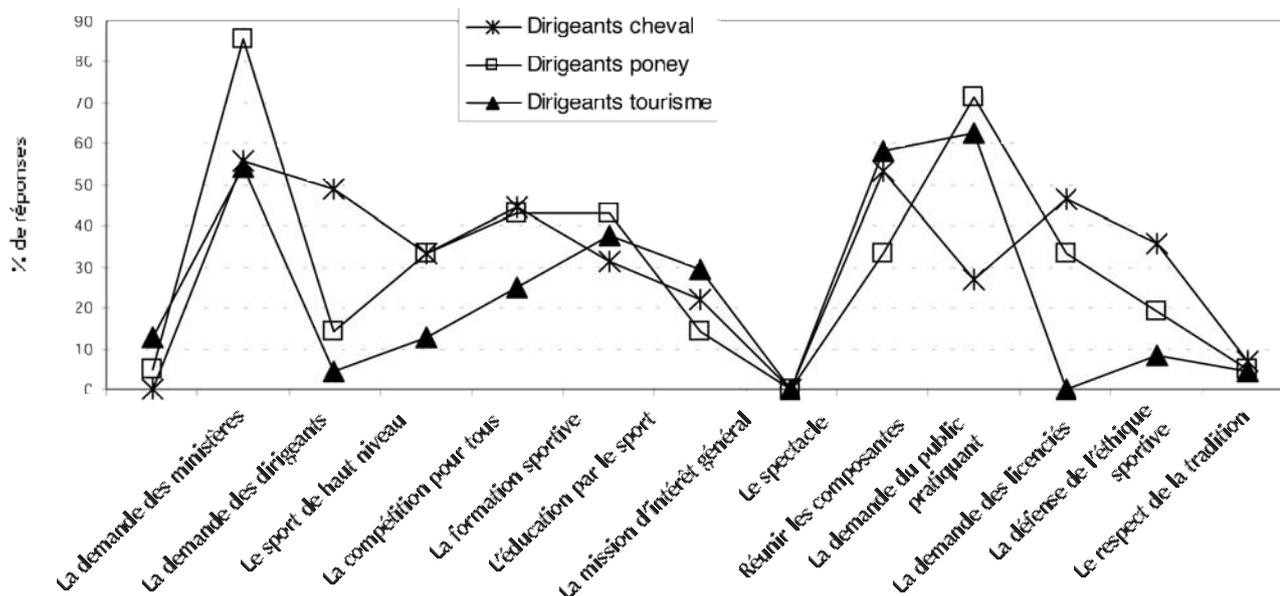
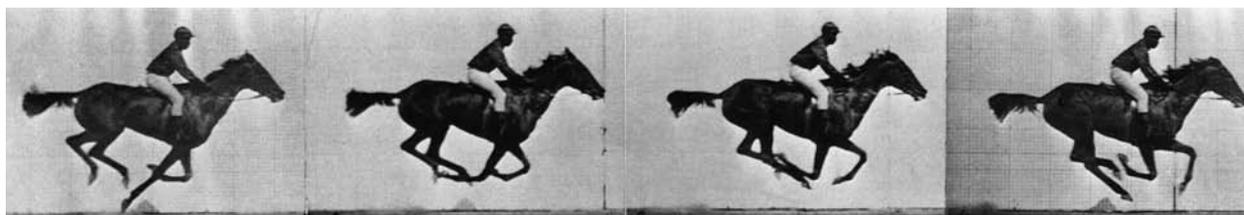


Figure n° 1 : Quelles sont pour les dirigeants équestres les missions les plus prioritaires de la FFE ? (quatre premiers choix)  
 Dans ce schéma où seuls les quatre premiers choix faits par nos questionnés sont pris en compte, nous voyons ainsi que les dirigeants du cheval choisissent, parmi les missions qui leur semblent prioritaires pour la FFE, celles de servir les dirigeants et les licenciés, celles visant l'unité fédérale et aussi le sport de haut niveau et la formation sportive. Certains choix sont différents pour les dirigeants poney qui se préoccupent davantage du public pratiquant mais très peu avec ceux du tourisme du sport de haut niveau et de la défense de l'éthique sportive.

## UNE CULTURE DE PRATIQUANTS AMATEURS EN ÉQUITATION

Lorsqu'on questionne les élus politiques ou les permanents administratifs ou techniques, on se rend très vite compte du rôle prépondérant joué par les anciens présidents des ligues cheval, réunis en collège (19). Nous nous sommes donc intéressés tout particulièrement à ces ligues cheval aujourd'hui dissoutes et à leurs représentants. Il nous est apparu très vite que si la FFE était, jusqu'en 1999, une confédération de délégations, la délégation cheval était, elle, une confédération de ligues cheval dominées par leurs présidents (c'est d'ailleurs ainsi qu'elle est perçue par bon nombre de nos interlocuteurs). De 1987 à 1991 notamment, ces ligues cheval vont accroître leur pouvoir au sein d'un collège (dénommé le collège des présidents de ligue). Nous pouvons penser alors que ce collège ne représentait pas seulement une instance de concertation et de conseil (comme le précisaient les

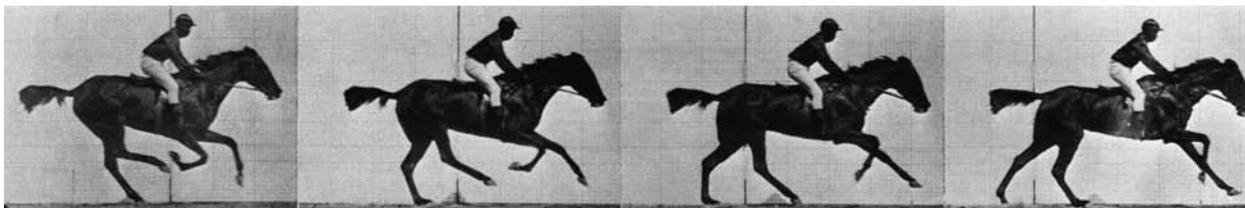
statuts), mais qu'il pouvait constituer aussi un pouvoir très puissant, voire un contre-pouvoir s'opposant au pouvoir central, dès lors que ce dernier ne lui était pas favorable. Pour expliquer le pouvoir très important de ce collège et la forte stabilité qui l'a caractérisé, plusieurs explications peuvent être avancées : premièrement l'explication socioculturelle qui permet de montrer que les présidents de ligue cheval étaient, pour la plupart, des retraités anciennement chefs d'entreprises ou ayant exercé une profession libérale ; deuxièmement, l'explication économique dans la mesure où ces dirigeants contrôlaient l'essentiel du budget de l'organisation fédérale (et ils utiliseront très régulièrement ce moyen de pression pour arriver à leurs fins) et, troisièmement, l'explication statutaire car en modifiant les statuts fédéraux, ils avaient pu conforter en toute légitimité leurs positions dominantes.



Tableau 1 : La carte des pouvoirs de la FFE jusqu'en 1999

(19) Ce collège était, à l'origine, conçu pour être une instance de consultation et d'orientation chargée de donner son avis avant chaque Comité directeur. Son véritable rôle, nous le verrons, sera tout autre.

Nous avons pu ainsi observer que les anciens présidents de ligues cheval étaient en majorité retraités



au moment où ils occupaient des postes nationaux. Plus de 58 % avaient soixante ans et plus durant leurs mandats nationaux (en comparaison, les dirigeants poney et les dirigeants tourisme étaient plutôt des actifs). Ces présidents de ligues étaient, à près de 90 %, des pratiquants ou d'anciens pratiquants. En revanche, la plupart reconnaît ne pas être ou avoir été enseignant d'équitation (à 83 %) (20), ni détenir de diplôme sportif en équitation (à 67 %) (21). De plus, parmi ceux qui, néanmoins, sont diplômés, très peu en définitive déclarent avoir fait de leur diplôme un usage professionnel (à peine 6 %). Mais ce qui peut aussi expliquer l'importance du rôle politique joué par ces anciens présidents de ligue est la forte homogénéité socioprofessionnelle du groupe qu'ils composaient. Ils sont tous issus des catégories socio-professionnelles (CSP) supérieures. Pour l'un d'eux, ayant présidé pendant de nombreuses années une des ligues les plus importantes en nombre de licenciés et eu des responsabilités élevées à la fédération, le regroupement des présidents de ligue au sein d'un collège était une bonne chose car tous se ressemblaient et se comprenaient : « *Nous avons beaucoup travaillé avec le Collège des présidents de ligue, commente cet ancien industriel à la retraite, [...] la plupart des présidents de ligue étaient des gens quand même qui sortaient d'un milieu où on savait un peu compter, ou des professions libérales, ou qui étaient industriels* » (22). Nous avons voulu en savoir plus et nous avons donc interrogé notre échantillon sur ce point. Il apparaît bien, comme le montre la figure n° 2, que les présidents des ligues cheval étaient surtout des anciens chefs d'entreprises, pour 44 % d'entre eux, (notons que ces entreprises appartenaient au secteur industriel, de l'agroalimentaire ou du BTP mais pas au secteur de l'équitation) ou des personnes ayant exercé une profession libérale, pour 22 % d'entre eux, (parmi l'ensemble des dirigeants du courant cheval (présidents de ligue inclus), les chefs d'entreprise sont également les plus nombreux (30 %), viennent après les directeurs de centres équestres (22 %) et les professions libérales qui, avec 11 %, arrivent en troisième position avec les cadres de la fonction publique et de l'entreprise). Par contre, il

(20) Sur l'ensemble des dirigeants cheval, (présidents de ligue inclus), on obtient 64 % de non enseignants.

(21) Parmi les diplômés sportifs, on distingue essentiellement le brevet d'État d'équitation, délivré par le ministère des sports, mais aussi différents diplômes fédéraux, délivrés par la FFE.

(22) Entretien n° 7, *op. cit.*

est intéressant de souligner que les dirigeants poney sont davantage des enseignants et des directeurs de centres équestres (respectivement 33 % et 24 %). Les dirigeants tourisme sont eux aussi des directeurs de centres équestres (22 %), des enseignants (15 %) et des cadres d'entreprise (18 %). Ainsi, d'un côté (courant cheval), on trouve le chef d'entreprise issu du monde de l'industrie et de l'autre côté (courant poney) le directeur de centre équestre issu du monde de l'équitation. Au sein de la FFE, cette cohabitation allait s'avérer bien souvent difficile car, comme le souligne un ancien industriel et ex-président d'une ligue cheval : « *Comment voulez-vous qu'un chef d'entreprise s'entende avec un chef d'écurie ?* » (23). C'était mettre côte à côte – et à égalité – deux catégories d'individus n'ayant pas les mêmes statuts et positions sociales ni les mêmes trajectoires identitaires dans le milieu équestre. Pour les uns, leur rapport à l'activité est amateur, pour les autres, il est professionnel.

Mais si l'explication socioculturelle peut permettre de comprendre la cohésion et la stabilité du pouvoir collégial des anciens présidents de ligues cheval, elle ne saurait suffire à elle seule. Le pouvoir de ces dirigeants était aussi d'ordre économique et, comme le soulignait un de nos interviewés, « *c'était celui qui payait qui pouvait parler* » (24). Il est ainsi facile de démontrer, là encore, que le pouvoir économique, en tout cas au début, était détenu en partie par les dirigeants du courant cheval. Si on prend l'exercice 1988 (25), par exemple, on observe que la délégation cheval comptait cent soixante-sept mille licenciés pour un budget de l'ordre de six millions sept cent mille d'euros. La délégation poney possédait vingt-neuf mille neuf cents licenciés pour un budget d'environ un million d'euros et la délégation tourisme seize mille licenciés pour un budget d'environ six cent mille euros. Conformément au mode de fonctionnement confédéral, chaque délégation percevait pour son compte les recettes de ses propres licences et en reversait une partie, calculée au prorata du nombre de ses licenciés, à la FFE. Pour l'année considérée, la délégation cheval reversa ainsi deux cent treize mille

(23) Propos rapportés lors de notre entretien n° 7, *op. cit.*

(24) Entretien n° 2, *op. cit.*

(25) Ces chiffres proviennent des archives fédérales et notamment du *Bilan de gestion* figurant au PV de l'Assemblée Générale de la délégation cheval du 11 mai 1993.

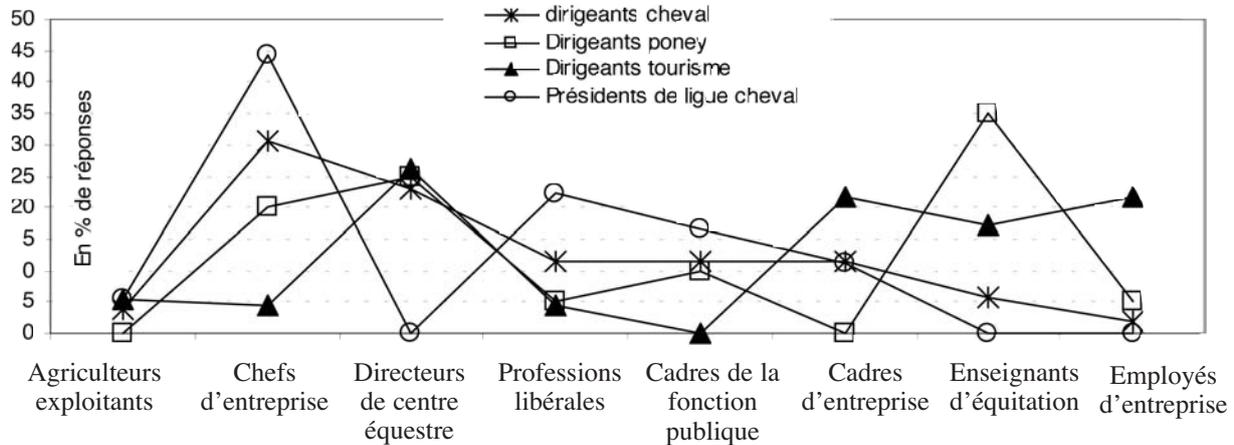
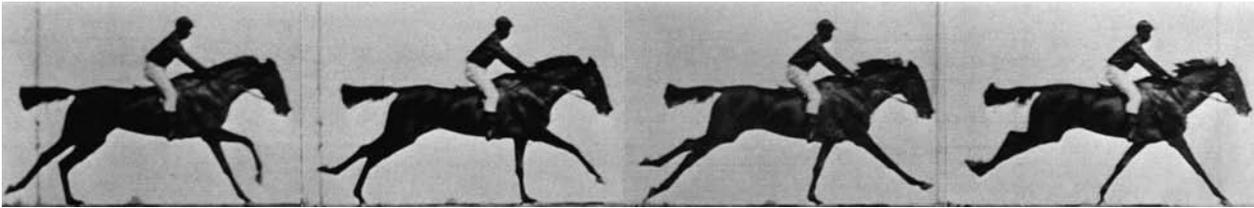


Figure n° 2 : Quelles sont ou étaient les professions des dirigeants bénévoles équestres

Nous pouvons observer que les dirigeants cheval sont ou étaient des chefs d'entreprises et des dirigeants de centres équestres. Les dirigeants poney sont plutôt des enseignants et également des directeurs de centres équestres. Enfin, les dirigeants tourisme dirigent eux aussi des centres équestres ou travaillent en entreprise. Par contre, il est intéressant de noter que parmi les anciens présidents de ligues cheval, on comptait essentiellement des chefs d'entreprises (mais pas des directeurs de centres équestres ni d'enseignants) et des personnes exerçant ou ayant exercé en profession libérale.

euros à la FFE, la délégation poney soixante-trois mille quatre cents euros et la délégation du tourisme équestre trente-quatre mille cent euros. Au total, et si on rajoute les recettes autres dont les subventions publiques [cent quatre-vingt trois mille euros de l'État, soixante mille des Haras nationaux (26)], la FFE ne disposait que d'un budget de cinq cent soixante et un mille euros (27), soit l'équivalent du budget de la délégation du tourisme équestre, la moitié du budget de la délégation poney et un douzième seulement du budget de la délégation des sports équestres à cheval. La comparaison des budgets de chacune des délégations et de la FFE révèle à l'évidence le profond déséquilibre des forces en présence. On comprend dès lors pourquoi la gestion des licences et des compétitions, comme principales sources de recettes, constituera un enjeu très important pour les délégations. On comprend aussi pourquoi les délégations les moins riches voudront préserver leur autonomie politique et financière, seul moyen de garantir leur survie à un

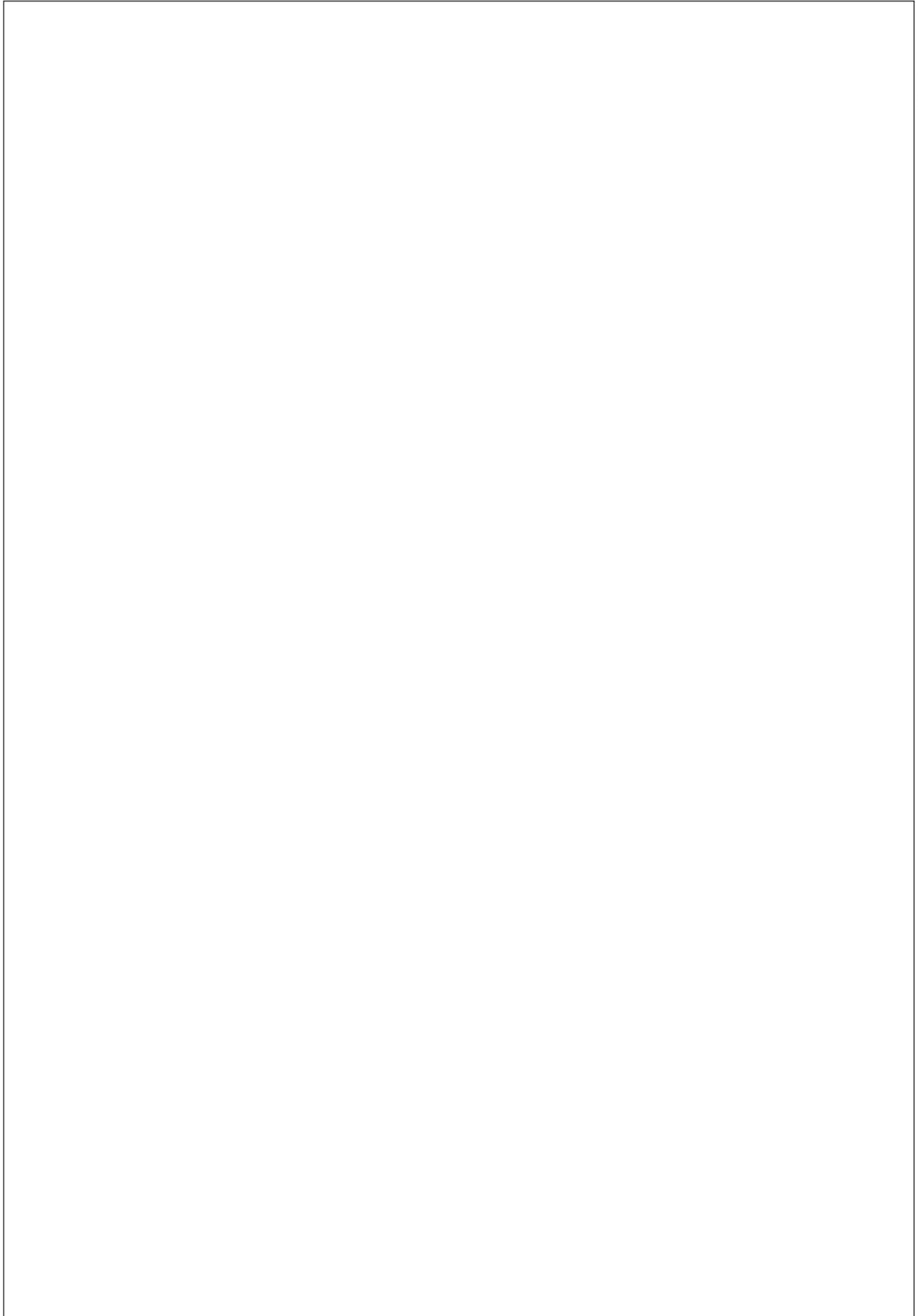
moment où elles ne pesaient pas encore économiquement. Si on compare maintenant l'exercice 1993 avec l'exercice 1988, on observe que le rapport de force a fortement évolué au bénéfice de la composante poney. Tandis que le budget de la délégation cheval se montait à sept millions et demi d'euros, celui de la FFE était d'un million huit cents millions d'euros et celui de la délégation poney de deux millions d'euros (28) (soit, pour ces deux composantes, un rapport ramené au quart seulement du budget des sports équestres à cheval). On voit ici très nettement que des rééquilibrages se sont opérés et que le pouvoir économique des dirigeants cheval s'est considérablement atténué (et a continué à s'atténuer jusqu'en 1999) par rapport aux autres composantes. D'un point de vue réglementaire enfin, le contrôle de la FFE par les dirigeants du cheval s'explique aussi par les modifications statutaires dont l'objectif fut notamment de conforter la position politique de ces derniers et « l'axe hégémonique » (pour reprendre

(26) Notons que ces subventions étaient versées directement à la fédération, qui les ventilait ensuite dans les trois délégations.

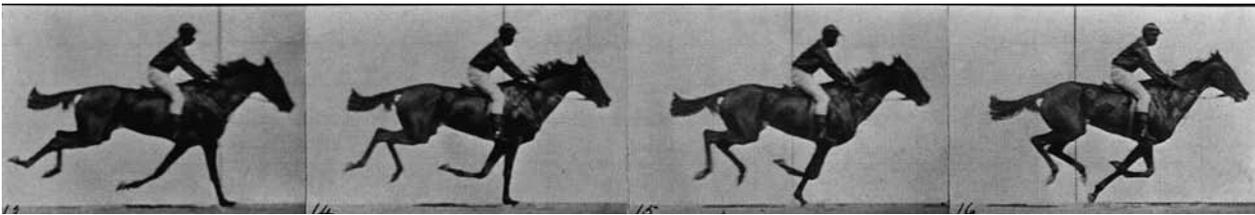
(27) Il faut préciser que la fédération est une association délégataire d'une mission de service public exerçant le monopole dans l'organisation des compétitions équestres. De ce fait, l'État lui apporte un soutien très important mais entend exercer en retour un droit de regard sur ses

agissements. Cette relation étroite entre la fédération et le ministère des sports, notamment, explique que ce dernier cherchera sans cesse à empêcher la scission entre les trois courants équestres en exerçant des pressions par le biais de la délégation et des subventions (nous reviendrons sur ce point par la suite).

(28) Nous n'avons pu obtenir le registre comptable de la délégation du tourisme équestre ni consulter de chiffres plus récents.



L'entrée progressive des pratiques sportives dans l'espace public va favoriser leur démocratisation et permettre leur accès à un large public de plus en plus demandeur.



l'expression d'un de nos interlocuteurs) entre le mouvement cheval et la fédération. La première évolution importante des statuts est à situer en 1987 (une autre interviendra en 1991) lors de la création de la FFE et des délégations. Ces statuts vont modifier considérablement le mode de désignation des membres de la délégation des sports à cheval au sein de l'assemblée générale de la FFE, qui sera constituée de sièges électifs mais aussi de sièges statutaires réservés à chacun des présidents de ligue (on obtient ainsi sur les quatre-vingt-douze membres qui composaient l'assemblée générale de la fédération en 1987, cinquante-cinq membres issus de la délégation cheval, dont vingt-cinq présidents de ligue). Très puissants au sein de la délégation cheval, ces présidents de ligue occuperont également tous les grands postes de direction à la fédération et constitueront une force politique considérable. En répartissant par délégation d'appartenance les membres occupant les postes au bureau de la FFE pour les cinq olympiades écoulées depuis 1987, on constate que les postes stratégiques au bureau de la FFE (celui de président, qui incarne le pouvoir politique et celui de trésorier, qui incarne le pouvoir financier) ont longtemps été détenus par les dirigeants des sports équestres à cheval, seul le poste de secrétaire général (moins stratégique) n'a pas eu d'appartenance particulière à une délégation. Notons qu'aujourd'hui, les évolutions statutaires ont supprimé ces dispositions. L'assemblée générale de la fédération est désormais composée de membres élus directement par l'ensemble des adhérents.

En résumé, ces quelques exemples tendent à montrer que les dirigeants du courant cheval vont s'attacher à maintenir dans la fédération certaines valeurs traditionnelles qui ont fondé leur mouvement (le sport de haut niveau, l'engagement bénévole associatif). Cette logique cubertinienne qui les caractérisait semblait être particulièrement forte chez les anciens présidents des ligues du courant cheval. Si, pour certains dirigeants, ces ligues étaient des « bastions » ou encore des « baronnies » (29) tenues par des notables, pour leurs présidents, elles étaient un rempart permettant de préserver le sport des intérêts économiques (« *La FFE subit l'influence des*

*considérations commerciales et financières au détriment de l'éthique et de l'esprit sportif* », commentera l'un d'eux. Pour un autre, « *la vraie mission de la fédération (c'est) d'organiser un enseignement de qualité et des compétitions respectant l'éthique sportive* ») (30). Pourtant, même si l'homogénéité du groupe des présidents de ligues cheval et le contrôle financier et réglementaire qu'ils exerçaient leur garantissaient un pouvoir fort sur l'ensemble de la fédération, ces dirigeants ne pourront néanmoins empêcher, dans les luttes de pouvoir qui agiteront durablement la fédération, que les dirigeants poney, par le jeu démocratique, prennent progressivement le contrôle de la fédération en attirant à eux, grâce à une stratégie opportune de séduction et de fidélisation de sa clientèle, un nombre croissant de licenciés.

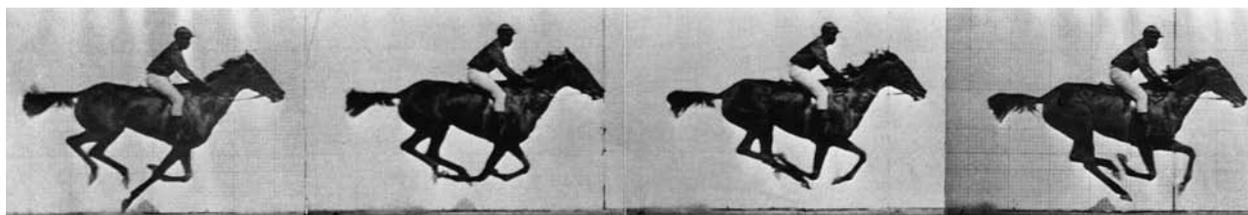
#### DU PROFESSIONNALISME AU BÉNÉVOLAT : LA CULTURE D'ENTREPRISE DES DIRIGEANTS DES COURANTS PONEY ET TOURISME

Les mouvements poney et tourisme se sont structurés dans les années 60/70, en marge de la fédération équestre. C'est à cette époque que les pouvoirs publics prennent conscience de la nécessité d'élaborer une véritable politique sportive nationale (31). L'entrée progressive des pratiques sportives dans l'espace public va favoriser leur démocratisation et permettre à un large public de plus en plus demandeur d'y accéder. C'est une époque qui connaît aussi, dans le milieu équestre, une profonde remise en cause des méthodes d'enseignement d'origine militaire. Les acteurs du poney notamment vont profiter des réformes pédagogiques en cours pour investir un domaine délaissé par les dirigeants du cheval : celui de l'enfant et de l'apprentissage ludique. Ils vont se construire leur propre identité et transformer leur organisation à leur image, c'est-à-dire en une organisation regroupant les gestionnaires des clubs équestres professionnels. En peu de temps, le mouvement poney devient une organisation au service des établissements professionnels, qui trouveront une légitimité jusqu'alors niée dans un monde sportif où l'association est la seule forme

(29) Termes employés par certains de nos interviewés.

(30) Ces propos sont issus de la question ouverte posée dans notre questionnaire.

(31) Le désastre des équipes françaises aux Jeux Olympiques de Rome et l'absence d'un cadre juridique actualisé pousseront l'État à voter la première grande loi d'après-guerre sur le sport en 1975 (dite loi Mazeaud).



d'organisation reconnue. Comme nous le confie un de nos interlocuteurs, qui est un des principaux artisans de la rénovation de l'équitation : « *c'est une époque de conversion, c'est-à-dire qu'on passe du tout sportif où l'offre domine la demande, à une réflexion sur la mise en marché* » (32). Dans ce contexte, les dirigeants poney sauront profiter de ce grand mouvement de réforme et réaliser leur ascension dans un marché économique prometteur. L'originalité du mouvement poney (d'où il puisera sa force) sera de mettre en place un service de prestations au public. En disant : « *Arrêtons de nous considérer comme des bénévoles, on est des pros et on va gérer le Pony Club* » (33) *comme si c'était notre centre équestre* » (34), ils vont favoriser le développement commercial des structures équestres locales. Cette organisation de l'activité poney ne pouvait être anodine. Elle s'inscrivait dans un processus général de professionnalisation du secteur équestre, dont la multiplication des structures locales commerciales sera l'une des illustrations (35).

## LA PROFESSIONNALISATION DU MILIEU ÉQUESTRE

Depuis les années 80, tous les courants équestres - y compris celui du cheval, pourtant attaché à la gestion sous forme associative - connaissent la professionnalisation de leurs activités à travers la transformation de leurs clubs en sociétés commerciales. Notons d'ailleurs qu'une pratique courante, à une époque où on niait encore la professionnalisation dans le sport associatif, était de constituer une société commerciale derrière une association écran, cette dernière servant de relais entre la fédération et l'établissement équestre commercial (derrière une légitimité associative se cachait, en réalité, une structure professionnelle). Les dirigeants comptabilisèrent ainsi dans leurs adhésions de plus en

plus de sociétés qui finirent par devenir majoritaires parmi les centres équestres et, ceci, dans les trois courants. En 1997, par exemple, 66,6 % des structures commerciales affiliées à la délégation cheval, 65,7 % de celles affiliées à la délégation poney et 66,9 % de celles adhérentes à la délégation tourisme étaient des sociétés commerciales (36). Ce n'est donc pas la proportion d'établissements équestres commerciaux parmi l'ensemble des centres équestres affiliés à la fédération qui pouvait différencier les trois courants équestres mais davantage, dans leur prise en considération par les dirigeants nationaux. Et cette considération passait notamment par les urnes. Tandis que, pour le mouvement cheval (37), les dirigeants nationaux étaient élus, sur le mode de la démocratie représentative, par les ligues régionales (c'est-à-dire par les représentants élus bénévoles ayant essentiellement une culture associative) (38), ceux du mouvement poney étaient élus directement par les groupements équestres affiliés, qui étaient composés, conformément aux statuts, des associations d'individuels et aussi des personnes physiques ou morales exploitant un poney club (39). C'est ainsi que les structures équestres professionnelles trouveront une place légitime au sein du courant poney. Leurs représentants seront, comme ceux de ce courant, des gestionnaires professionnels qui défendront ensemble leurs intérêts. L'exploitation de nos questionnaires montre bien que les dirigeants poneys - mais aussi tourisme - ont plutôt eu la responsabilité d'exploiter, en tant que professionnels, des établissements équestres commerciaux (cela concerne 44 % des dirigeants poney et 53 % des dirigeants tourisme). Soulignant une « *vraie dichotomie* » (40) entre les structures associatives et commerciales, un de nos interviewés, ancien membre de la direction technique nationale de la FFE, justifie cette évolution vers la professionnalisation par le besoin de rentabiliser une activité qui coûte cher. Il ne fait pas de doute que la logique économique des responsables du poney (et

(32) Entretien n° 1, *op. cit.*

(33) Il s'agit de l'appellation d'origine du mouvement poney.

(34) Entretien n° 5, *op. cit.*

(35) La professionnalisation se traduira aussi par l'émergence de nombreux emplois et des formations et diplômes correspondants.

(36) En 1997, la répartition entre structures commerciales et structures associatives est la suivante : pour la délégation cheval, respectivement

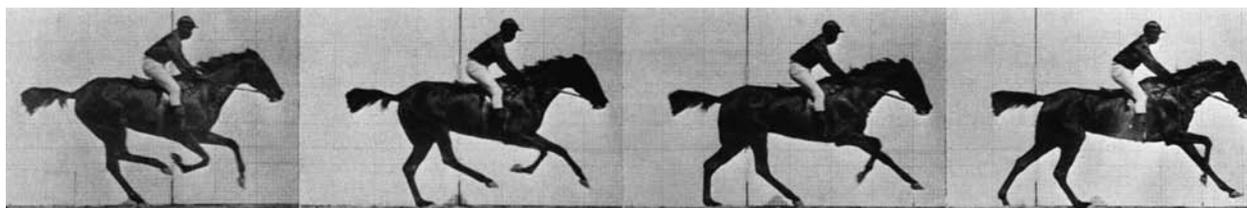
1324 et 664, pour la délégation poney, 1170 et 455 et pour la délégation tourisme, 808 et 350 (sources : *l'annuaire 1999 ECUS UNIC* et la *Lettre fédérale* n° 3 du 26 janvier 1999).

(37) C'était aussi le cas du courant du tourisme équestre.

(38) Statuts de la délégation aux sports équestres à cheval du 28 juin 1993, notamment article 12.

(39) Statuts de la délégation poney modifiés le 29 avril 1994, article 2.

(40) Entretien n° 4, *op. cit.*



dans une moindre mesure du tourisme), composés de directeurs de centres équestres et d'enseignants d'équitation tirant leurs ressources du monde équestre, allait favoriser les intérêts des établissements professionnels.

### UNE CULTURE D'ENSEIGNANTS PROFESSIONNELS EN ÉQUITATION

La question relative à l'expérience d'enseignant d'équitation diplômé apparaît déterminante. Si les dirigeants du cheval ne sont pas en majorité des enseignants, en revanche, les résultats s'inversent pour les autres dirigeants : ceux du poney sont ou étaient des enseignants à plus de 57 % et ceux du tourisme pour moitié (figure n° 3). Il peut paraître étonnant par contre de constater que les dirigeants poney se déclarent être non pratiquants réguliers (cela concerne 57 % de notre effectif) (41). Pour enseigner, les dirigeants du poney possèdent le diplôme d'État d'équitation (à 62 %) dont ils font - ou ont fait - un usage professionnel (à 92 %). Les dirigeants du tourisme équestre possèdent plutôt un diplôme fédéral spécifique aux activités du tourisme (celui de guide de tourisme équestre ou encore de maître randonneur) (42), dont ils ont fait eux aussi un usage professionnel (à 66 %, voir figure n° 4). Les liens de ces dirigeants du poney - surtout - et du tourisme - aussi - avec le milieu équestre sont donc professionnels, car ils vivent - ou ont vécu - en partie de l'équitation comme

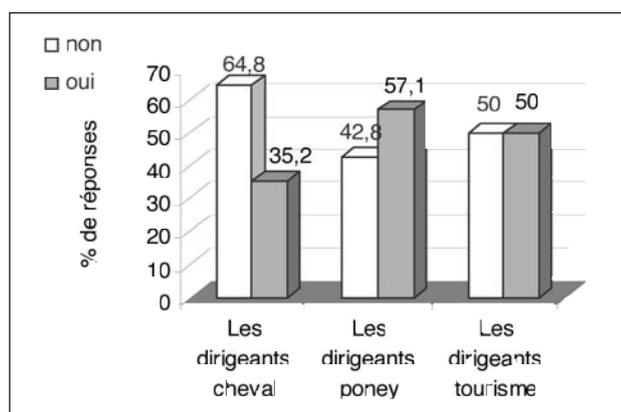


Figure n° 3 : Les dirigeants de la FFE sont-ils ou été des enseignants d'équitation

Dans ce graphique, nous voyons que les dirigeants du poney sont en majorité des enseignants qui tirent du milieu équestre une grande partie de leurs ressources. Ces résultats contrastent avec les dirigeants cheval qui en majorité n'enseignent pas l'équitation.

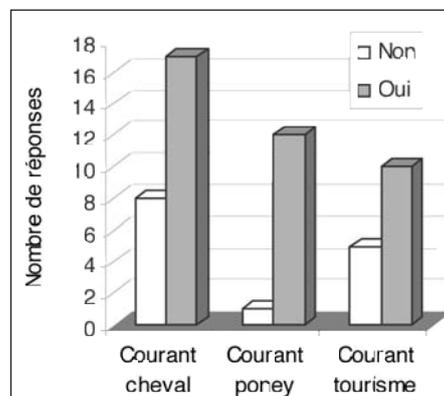


Figure n° 4 Parmi les dirigeants de la FFE diplômés en équitation (diplômes d'État et fédéraux), combien en ont fait un usage professionnel ?

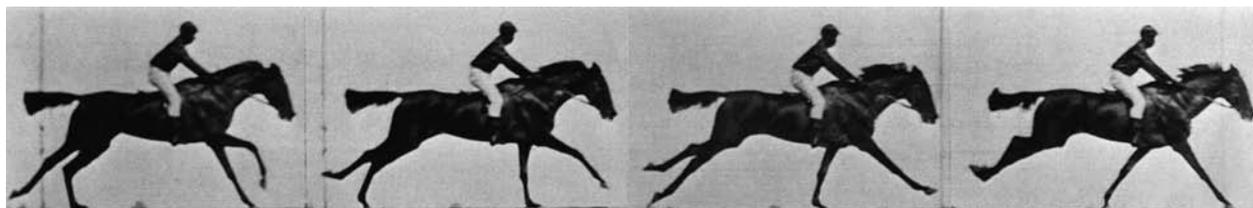
La majorité de ceux qui possèdent un diplôme sportif en équitation en a fait un usage professionnel. Cela concerne notamment les dirigeants du poney

enseignants puis directeurs de sociétés équestres. L'ensemble de l'étude ci-dessus exposée nous permet de distinguer en définitive deux cultures équestres opposées (tableau n° 2). La rivalité entre la culture associative et la culture professionnelle des dirigeants bénévoles de la fédération va alimenter les tensions et les incompréhensions entre divers groupes d'intérêt voulant occuper les mêmes positions dans l'organisation. Selon le type de pratique et la tenue qui y est associée, il y aura les « *bombistes* » (pratiquants cheval) contre les « *cow-boys* » (tourisme équestre). Quant aux dirigeants poneys, ceux de l'équitation traditionnelle les assimileront à de la « *garderie d'enfants* » (43). Il s'ensuivra des conflits et des crises au sein de la fédération qui menaceront maintes fois de la faire éclater. D'un côté, ce sont les dirigeants du courant des sports à cheval qui ne peuvent concevoir leurs missions au sein de la fédération qu'en fonction de la représentation qu'ils se font du milieu équestre et plus largement du milieu sportif. C'est la culture identitaire de l'amateur

(41) Des entretiens complémentaires avec des responsables administratifs de la fédération sont venus confirmer ces résultats et montrer que si les dirigeants du poney sont des enseignants, ils ne sont pas pour autant des cavaliers réguliers.

(42) Notons que ces diplômes fédéraux sont décernés par la fédération et sont jugés d'un niveau inférieur aux diplômes d'État délivrés par le ministère des sports.

(43) Propos rapporté lors de l'entretien n° 10 du 31 octobre 2001.

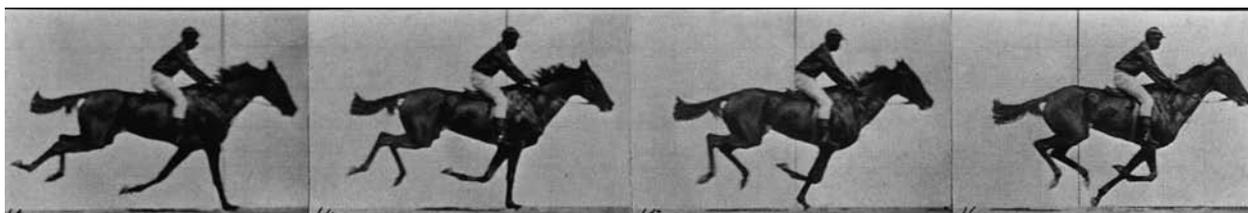


bénévole défendant les valeurs sportives et associatives traditionnelles. C'est celle du chef d'entreprise, de l'industriel, de la profession libérale (les plus représentés dans les anciennes ligues régionales) qui pratiquent en tant qu'amateurs et dirigent en tant que bénévoles dans le milieu équestre. De l'autre côté, il y a les dirigeants du poney et du tourisme équestre, qui sont davantage attachés à une culture professionnelle de l'équitation. En prenant davantage en compte les demandes des dirigeants de clubs professionnels, ce qu'ils sont eux-mêmes, ils s'attachent aussi à répondre à la demande du public pratiquant, intéressé par une activité sportive de loisir. Cette culture identitaire de dirigeant bénévole et professionnel, résultant de la rupture avec le modèle préexistant de l'amateur, est

celle de l'enseignant d'équitation, du directeur de société équestre qui, en accédant à des hauts postes d'élus, parviennent à modifier la politique fédérale. Bénévoles à la fédération mais professionnels en équitation, ils vont tendre, dès lors, à transformer le modèle associatif en un modèle d'entreprise, en devenant des prestataires de service auprès des sociétés équestres. Ils vont privilégier ainsi un système de fonctionnement ouvert sur le marché économique de l'équitation, qui les fait vivre et qu'ils conçoivent d'autant mieux qu'il leur ouvre des perspectives d'ascension sociale. L'organisation poney devient « une société de service pour ses affiliés (où il y a) nécessité de rentabiliser l'activité » (44). Sa stratégie sera celle de la croissance économique, dans un environnement

	Dirigeants bénévoles ayant un lien amateur avec le milieu équestre		Dirigeants bénévoles ayant un lien professionnel avec le milieu équestre	
Groupes	Dirigeants cheval	des ligues cheval	21	28
Effectifs	54	18	Enseignants d'équitation (33,3 %)	Directeurs de centres équestres (22,2 %) Cadres d'entreprises
Professions	Chefs d'entreprise (30,2 %) Directeurs de centres équestres (22,6 %) Professions libérales (11,3 %)	Chefs d'entreprise (hors secteur de l'équitation) (44,4 %) Professions libérales (22,2 %) Oui	Directeurs de centre équestre (23,8 %)  Non (57,1 %)	(18,5 %) Enseignants (15 %)  Oui (81,4 %)
Pratiquants équestres	Oui (77,3 %)	(88,8 %)	Oui (57,1 %)	Oui (50 %)
Enseignants d'équitation	Non (64,8 %)	83,3 %	Oui (85,7 %)	Oui (62,9 %)
Gestionnaires de centre équestre	Oui (56,6 %) (structure associative à 53 %)	Oui (55,5 %) (structure associative à 90 %)	(structure commerciale à 44 %)	(structure commerciale à 53 %)
Diplômes en équitation	Non (52,8 %) Anciens présidents	Non (66,6 %) Dirigeants poney	Oui (61,9 %) Brevet d'État	Oui (55,5 %) Brevet fédéral
Les missions prioritaires de la FFE	Demande des dirigeants bénévoles d'associations – Demande des licenciés – Sport de haut niveau		Demande des dirigeants d'établissements professionnels – Demande du public pratiquant – Éducation	
Culture	Culture de pratiquants amateurs et de dirigeants bénévoles d'associations		Culture d'enseignants professionnels et de directeurs de sociétés équestres	

Tableau n°2 : Les cultures identitaires des dirigeants bénévoles de la



qui obligera les exploitants à avoir un nombre minimal d'adhérents pour que leurs entreprises se maintiennent. Le but étant d'ajuster l'offre à la demande, elle s'attachera, avec succès, comme le commentent nos interviewés, à « élargir le champ de la clientèle » (45) et à « ne plus traiter le client comme une recrue » (46) mais comme un client à fidéliser. Ainsi, à la culture associative des dirigeants bénévoles du cheval, répondra une culture d'entreprise des dirigeants bénévoles du poney et du tourisme cherchant à modifier les rapports de force en augmentant le nombre de leurs adhérents.

#### VERS UNE NOUVELLE CARTE DES POUVOIRS POLITIQUES

Dès 1987, l'augmentation des licenciés poney (ils passent de vingt-six mille cinq cents en 1987 à plus de cent cinquante-trois mille en 1999) et celle, plus modeste, des licenciés du tourisme (leur effectif ne croît que de trente mille licenciés en douze ans) vont peu à peu légitimer le rôle politique grandissant des dirigeants professionnels. Alors que les licenciés des sports à cheval augmentent entre 1987 et 1999 de 128 %, ceux du poney connaissent une croissance de plus de 577 %. Si, en 1988, la délégation cheval comptabilise à elle seule 81,9 % des licences de la FFE, sa part n'est plus en 1993 que de 67,9 % puis en 1998 de 57,5 %. En même temps que la progression moindre des licenciés cheval, c'est aussi celle du nombre de voix que comptabilisent les dirigeants élus

du courant cheval (selon le principe *une licence = une voix*) et, au bout du compte, celle du nombre de sièges à la FFE qui s'en trouvent accentuées. La figure n°5 illustre cette représentation de plus en plus forte des dirigeants bénévoles du poney au sein du comité de direction de la FFE.

En peu de temps, les dirigeants du poney vont empiéter sur un terrain politique jusqu'alors occupé par les dirigeants traditionnels du courant cheval et parvenir à entrer en concurrence avec ces derniers pour le contrôle du pouvoir au sein des instances décisionnelles de la fédération. Dans un environnement fortement marqué par une demande de consommation sportive, les professionnels de l'équitation vont accéder à des postes de dirigeants élus au sein des instances fédérales et siéger à côté des dirigeants traditionnels, jusqu'à réussir à réellement influencer sur la politique de la fédération.

#### LA FFE OU L'HISTOIRE D'UNE LUTTE DE POUVOIR ENTRE GROUPES D'INTÉRÊT

L'histoire de la fédération d'équitation est aussi l'histoire d'une construction politique mêlant stratégies et enjeux. Bien que réunies sous un même toit en 1987, les délégations vont pourtant préserver leur autonomie et adapter leurs stratégies à la défense de leurs acquis. Dans la mesure où vont prédominer des intérêts particuliers et corporatistes – au détriment, bien souvent, de l'intérêt général – la question qu'on peut se poser est de savoir pourquoi les

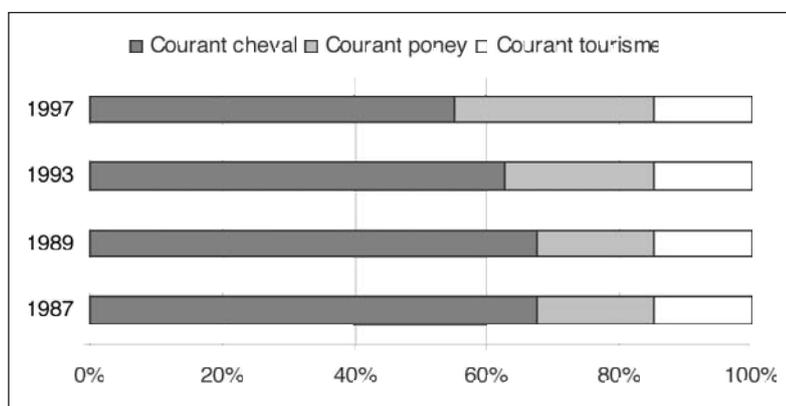


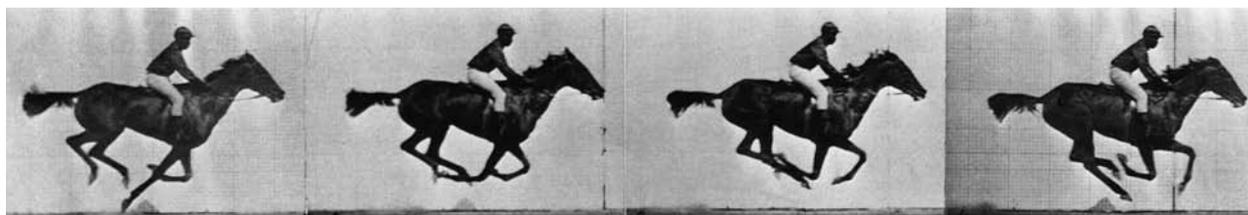
Figure n° 5 'évolution de la représentation (en nombre de sièges) des dirigeants des trois courants équestres au Comité de direction de la FFE de

Le schéma de gauche montre la représentation (en nombre de sièges) de plus en plus forte des dirigeants poney au sein du comité directeur de la fédération entre 1987 et 1997. On voit qu'en 1997, les membres poney et tourisme sont presque aussi nombreux que ceux du cheval marquant la perte progressive des pouvoirs de ces derniers

(44) Entretien n° 4, *op. cit.*

(46) Entretien n° 3 du 6 août 2001.

(45) Entretien n° 4 du 06 août 2001.



représentants de cultures pourtant différentes ont accepté de se regrouper et pourquoi, alors qu'ils ne s'entendaient pas, n'ont-ils pas quitté la fédération ? À l'origine, on peut penser que les raisons (en tout cas celles affichées) qui avaient conduit les trois courants équestres à se rassembler étaient de servir l'intérêt de tous les acteurs équestres, parce qu'ensemble et non divisés, ils étaient plus forts face aux pouvoirs publics parce qu'unis, ils pouvaient mieux répondre aux attentes des licenciés. Mais ces explications en cachent d'autres. Si les dirigeants des sports à cheval ont accepté ce compromis fédéral, c'est aussi parce qu'ils avaient pris conscience que nier la professionnalisation d'une partie du secteur équestre les exposait à devoir entrer en concurrence avec des sociétés équestres commerciales dont le regroupement syndical était déjà une réalité (47). N'ayant pour la plupart que le modèle associatif comme référence, leur stratégie avait visé alors à intégrer les autres courants équestres qu'ils ne maîtrisaient pas en externe, pour mieux les contrôler à l'intérieur. La demande croissante du public pour un sport de loisir les obligeait à accélérer cette fusion. Puis, lorsqu'ils ont réalisé qu'ils ne pouvaient aller à contresens de l'évolution du sport vers la commercialisation et que, de ce fait, ils ne pouvaient empêcher la montée en puissance des autres courants équestres, ni les fondre dans un même moule, ils ont tenté de faire marche arrière et de quitter la fédération. Mais ils avaient contre eux le ministère des sports (qui ne voulait reconnaître qu'une fédération pour l'ensemble des activités équestres et menaçait de suspendre les subventions et la délégation à ceux qui provoqueraient la scission), et également leurs licenciés (qui ne comprenaient pas les conflits et n'aspiraient qu'à pratiquer leur sport) et enfin une partie des acteurs locaux (qui, face aux réalités économiques, collaboraient très bien ensemble et proposaient depuis longtemps des activités à cheval comme à poney). Quelque part pris au piège, les plus contestataires quitteront la fédération dont la professionnalisation se poursuivra.

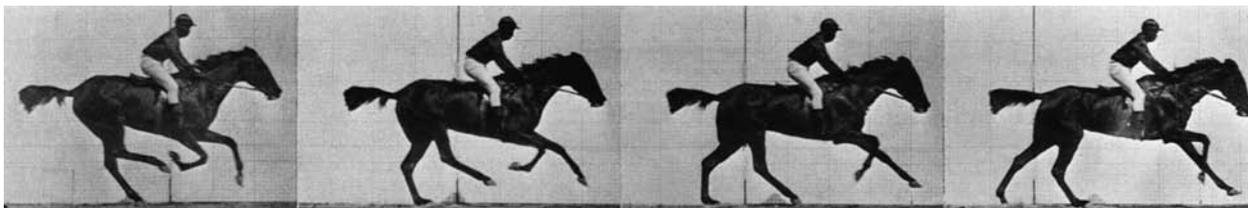
Aujourd'hui comme hier, ce sont ces mêmes dirigeants nationaux qui continuent à dénoncer un « *lobbying interne* » trop important et à souligner

l'ambiguïté de la fédération qui « *ne sait pas si sa mission doit être de défendre les intérêts des utilisateurs (cavaliers) ou ceux des exploitants* » (48). Se voulant les garants de l'éthique sportive et les défenseurs de la logique associative contre la logique marchande, ils observent avec méfiance la professionnalisation de leur sport. Face à eux, on peut penser que la stratégie des dirigeants poney et tourisme a été, en entrant dans la fédération délégataire d'une mission de service public, d'acquiescer une légitimité nationale auprès des pouvoirs publics. Ce qu'ils ne pouvaient obtenir en tant que groupement de structures professionnelles (n'oublions pas que la tradition sportive est avant tout celle, associative, de l'amateur), la forme associative le leur accordait. Le label fédéral leur assurait aussi une existence officielle auprès des pratiquants et il leur apportait la possibilité de se réclamer un peu de l'héritage de la grande histoire de l'équitation. Ils vont pouvoir dès lors accélérer la professionnalisation de l'équitation. Cette professionnalisation était d'autant plus essentielle pour eux, qu'elle leur permettait de se préserver de la domination des sports équestres à cheval et leur survie passait par le développement des structures professionnelles dont ils étaient en partie issus. S'il est vrai que la stratégie du tourisme équestre consistera à rester le plus souvent possible en retrait et à continuer son développement tout en évitant l'affrontement avec le mouvement cheval, la stratégie des dirigeants poney consistera à recourir à une concurrence agressive. À la lenteur bureaucratique de la délégation cheval, ils vont répondre par la réduction des durées de traitement administratif au bénéfice de leurs licenciés (l'attribution de la licence cheval, par exemple, prenait quelques semaines, les dirigeants du poney délivreront la leur en quelques minutes). Aux procédures habituelles d'adhésion par la prise de la licence, ils vont proposer des tarifs forfaitaires permettant l'accès à des panels d'activités et pratiquer une politique de baisse des prix des licences, qui sera d'ailleurs à l'origine de nombreuses tensions, les dirigeants du cheval accusant ceux du poney de concurrence déloyale (49). Aux compétitions sélectives des dirigeants cheval, ils vont mettre en place des grandes réunions annuelles et

(47) En effet, il existait depuis 1969 un groupement professionnel composé des employeurs, des personnels de l'enseignement et des cadres gestionnaires. Le Groupement Hippique National (GHN) avait pour mission de représenter les établissements équestres de tout statut juridique.

(48) Ces citations et celles qui suivent sont extraites des réponses à la question ouverte relative à la politique fédérale posée dans notre questionnaire.

(49) Notons qu'un accord sera signé entre les trois délégations, par lequel elles s'engageront à respecter une chartre des licences.



festives rassemblant plusieurs milliers de participants. Prenant rapidement du volume, ils vont s'appliquer à retarder le plus longtemps possible la fusion, qui présentait pour eux le risque - réel - de voir leur mouvement se dissoudre tant qu'ils n'étaient pas en position de force. Au sein de la confédération, ils vont

est essentiel puisqu'ils apportent un grand nombre de licences à la fédération.

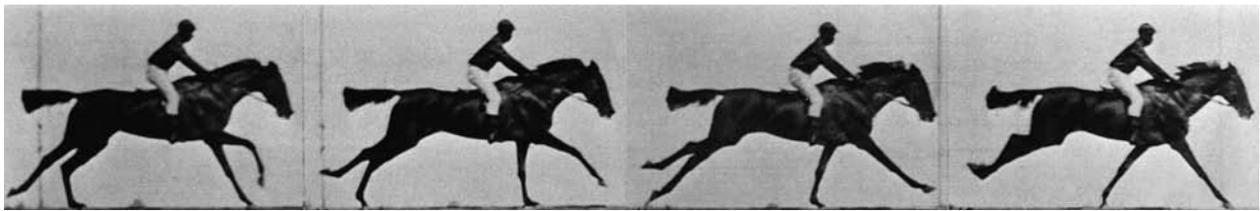
Ainsi, quelles que soient les stratégies imaginées par les différents acteurs du monde équestre, il semble bien que le débat de fond se soit établi sur un rapport de concurrence alimentant une lutte de pouvoir et de

© Harry Gruyaert/Magnum

Le milieu associatif, parce qu'il a pour fonction de créer du lien social, de « faire de la société », peut répondre à ce besoin exprimé par les individus de se réapproprier leurs identités individuelles et collectives à travers un engagement bénévole.

en quelque sorte « *jouer la montre* » et préserver leur autonomie financière et politique, jusqu'à ce qu'ils parviennent à faire jeu égal avec les dirigeants des sports équestres à cheval. Pour ces professionnels du poney comme pour ceux du tourisme que nous avons interrogés, la politique fédérale ne doit pas se cantonner à une politique du haut niveau mais au contraire, s'ouvrir au secteur des loisirs sportifs, même au risque de s'écarter de la logique associative. Ce sont ces mêmes dirigeants qui regrettent encore aujourd'hui une « *politique trop sportive* » qui ne prend pas suffisamment en compte « *la dimension loisir* » de l'activité. Ils souhaitent qu'on ne privilégie pas « *le sport de haut niveau par rapport à la base* » et qu'on ne néglige pas les professionnels, dont le rôle

territoire entre ceux qui entendaient maintenir leur souveraineté et ceux qui prétendaient la leur retirer. De plus en plus pénétré par la culture économique et marchande, le milieu équestre va irrémédiablement se techniciser, se professionnaliser et transformer progressivement l'institution fédérale associative en un modèle plus managérial et entrepreneurial. Est-ce à dire que cette évolution annonce, au bout du compte, l'émergence d'un modèle nouveau d'association qui, dans le cas de l'organisation fédérale, prendrait la forme originale d'une « *entreprise associative ou à but social* » ? Cela annonce-t-il un nouvel état des rapports sociaux [Ramanantsoa et Thiéry-Baslé 1989] entre culture associative et culture d'entreprise, entre finalité sportive et finalité



économique ? Mais alors, quelle place reste-t-il pour l'association de bénévoles ?

### ENTRE AMATEURISME ET PROFESSIONNALISME : QUEL AVENIR POUR LE BÉNÉVOLAT ?

L'étude de la fédération d'équitation nous a semblé intéressante pour analyser les conditions de l'émergence d'une nouvelle culture bénévole, culture plus professionnelle mais aussi plus individualiste. Cet exemple illustre, de notre point de vue, les crises identitaires qui secouent le monde associatif. Dans la période actuelle de dilution générale des repères identitaires où la société, en passant du modèle communautaire au modèle sociétaire (50), a effacé les anciens repères sans pour autant les remplacer par d'autres [Dubar 2000], le milieu associatif, parce qu'il a pour fonction de créer du lien social, de « faire de la société » [Boulte 1991], peut répondre à ce besoin exprimé par les individus de se réapproprier leurs identités individuelles et collectives à travers un engagement bénévole (51). Or, il s'avère que cette évolution de l'association vers une forme professionnelle (ce qui illustre en somme le rapprochement du modèle de l'association et du modèle de l'entreprise) remet en cause les cultures identitaires, jusque-là dominantes, du bénévole amateur revendiquant son attachement aux valeurs

altruistes d'abnégation [Walter 2001]. Ce sont ces évolutions culturelles qui sont au cœur de notre réflexion. Ne remettent-elles pas en cause les rapports de force entre les acteurs ? Ne rompent-elles pas l'équilibre en modifiant la « carte des pouvoirs » entre bénévoles et professionnels ? Cette mutation se fait au prix, bien souvent, de conflits longs et coûteux. N'est-ce pas parce que c'est le contrôle de l'organisation qui est en jeu ? N'est-ce pas parce que ces conflits relèvent de stratégies de pouvoir entre des groupes d'intérêts ? Il y a conflit parce que ces groupes d'acteurs s'opposent sur leurs cultures, leurs valeurs, leurs croyances, parce que ces groupes sont porteurs d'identités distinctes et parfois antagonistes. Comme le rappelle Dubar, « la forme identitaire est inséparable d'une forme de pouvoir » (52). Ces processus identitaires s'inscrivent dans des mouvements de différenciation exprimant parfois une lutte catégorielle (comme c'est ici le cas entre les dirigeants cheval et les dirigeants poney) (53). Ne pouvant s'entendre, ne pouvant composer ensemble, les acteurs connaissent des périodes de crise. Le croisement de leurs trajectoires identitaires individuelles et collectives devient source de conflit. Dans le contexte d'une très forte professionnalisation, les fonctions que les acteurs dirigeants incarnent (qu'elles soient électives, administratives ou techniques) se chevauchent, se confondent et traduisent des conflits de territoire mais aussi des rapports de concurrence par « le pur jeu des intérêts » (54). Au sein des groupes d'intérêts qui peuvent

(50) Cette mutation, déjà repérée par TÖNNIES [Tönnies 1887] lorsqu'il distingua communauté et société, est reprise par WEBER [Weber 1922], qui oppose à son tour deux types fondamentaux de relations : la communalisation et la sociation. Constatant « le désenchantement du monde », Weber voit, dans l'évolution moderne de la société, une rationalisation croissante des actions sociales amenant l'individu à prendre en main sa propre existence (qui ne relève plus d'une détermination transcendante, religieuse ou métaphysique) et à prendre des décisions de plus en plus individualistes et intéressées.

(51) Selon une étude publiée en 1999 par le CREDOC (FOUREL C., LOISEL J.P., « Huit français sur dix concernés par la vie associative », *Consommation et modes de vie*, CREDOC, n° 133, 20 février 1999), le nombre de bénévoles serait de dix millions dans l'ensemble du secteur associatif s'investissant à des degrés très divers. En comparaison, deux enquêtes réalisées il y a quelques années (ARCHAMBAULT E., BON C., LE VAILLANT M., *Les dons et le bénévolat en France*, enquête du Laboratoire d'économie sociale (LES), de l'Institut de sondage Lavielle (ISL) et de la Fondation de France, Paris, 1991. ARCHAMBAULT E., BOUMENDIL J., Le secteur sans but lucratif en France, enquête du Laboratoire d'économie sociale (LES), de l'Institut de sondage Lavielle (ISL) et de la Fondation de France, Paris, 1994) établissaient que les bénévoles étaient au nombre de 7,9 millions en 1991 et 9 millions en 1993 ; ce qui montre une progression continue de cette population.

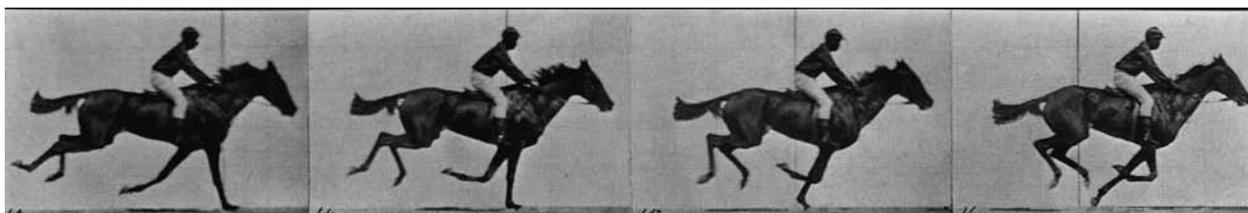
(52) DUBAR 2000, p. 21.

(53) Le rapport Asensi (« Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives », avril 2000) souligne que les bénévoles ne sont pas représentatifs de la population française dans la mesure où les cadres et professions supérieures et intermédiaires y sont surreprésentés. Sur les 1,5 millions de bénévoles qui s'investissent dans les 170 mille associations sportives, le rapport mentionne que 32 % sont

des simples adhérents, 52 % sont des participants actifs et seulement 16 % exercent des responsabilités importantes. Parmi ces derniers, 15,9 % sont des cadres et professions intellectuelles supérieures (alors qu'ils ne représentent que 11,1 % de la population), 20,9 % sont issus des professions intermédiaires (ils ne représentent pourtant que 12,9 % de la population). Les ouvriers qualifiés sont 20,4 % (23,9 % de la population) et les artisans, commerçants et chefs d'entreprises ne sont que 5,3 % (6,3 % de la population). Cette surreprésentation des CSP moyennes et supérieures est particulièrement marquée dans le domaine de l'équitation.

(54) WEBER, *Ibid.*, p. 82.

(55) Rapport DEROSIER, « Quel avenir pour la fonction de dirigeant d'association ? Diriger une association aujourd'hui : une pratique bénévole ou rémunérée ? », octobre 2000.



émerger, nous observons une évolution des positions stratégiques et organisationnelles des dirigeants. Un rapport parlementaire récent (55) 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* » (56), il précise que la disparition du bénévolat bouleverserait l'équilibre des pouvoirs au sein de l'association et remettrait en cause le statut associatif. En effet, la montée en puissance des dirigeants professionnels, observable dans le milieu associatif en général (le cas de la professionnalisation des associations humanitaires ou des ONG est souvent évoqué) (57), semble en mesure de modifier durablement le statut des bénévoles et la gestion considérée (à tort ou à raison) comme désintéressée, au fondement de la loi de 1901 sur le contrat d'association. La possibilité, évoquée aujourd'hui, de rémunérer les dirigeants bénévoles (comme le sont les élus territoriaux) illustre un des aspects de cette professionnalisation et de la culture d'entreprise qui émerge. Si le constat d'une montée en puissance des professionnels semble attesté en tout cas dans les grandes associations, pouvons-nous affirmer pour autant que c'est la fin annoncée des bénévoles ou, pour le moins, la fin d'une certaine forme de bénévolat, celle des amateurs ? Cette professionnalisation des bénévoles est, de notre point de vue, nécessaire et inéluctable dans les grandes organisations, parce qu'elle est une réponse contingente à la bureaucratisation associative et à son entrepreneurisation, qui exige des niveaux de qualification bien plus élevés qu'avant à poste équivalent (58). Mais, en même temps, il convient

d'être vigilant sur les risques d'une confusion d'intérêts entre la finalité associative et la finalité économique. Le débat sur les associations ne peut occulter le constat qu'entre logique associative et logique d'entreprise, des convergences s'opèrent aujourd'hui et tendent à remettre en cause, comme le rappelle Laville, les fondements traditionnels de l'action collective dans les associations.

Le compromis qu'il faut trouver entre le modèle associatif et le modèle d'entreprise, un auteur comme Sainsaulieu propose de le fonder sur la notion d'entreprise à but social, conciliant un mode de gestion entrepreneurial tout en préservant la finalité sociale qui doit rester celle du mouvement associatif (59). N'est-ce pas cet intérêt social qui peut permettre à l'association de garder une utilité, mais aussi une spécificité, en répondant à des besoins ni pris en compte par l'État, ni par le marché économique ? Le fait que les dirigeants bénévoles équestres soient aussi des professionnels de l'équitation doit nous interroger sur leur capacité à garantir la finalité sociale de la fédération. Cela revient à dire qu'il faut que cette professionnalisation soit contrôlée (par un cadre juridique ?) (60) pour que le bénévolat, même sous une forme plus professionnelle, reste la valeur fondatrice donnant du sens au modèle associatif, parce qu'il le légitime et que, dans la pensée collective, seul le bénévolat a cette vocation à créer du lien social (61). À défaut de quoi, les risques sont réels que les bénévoles disparaissent en même temps que l'association et son but non lucratif, au seul bénéfice des professionnels.

## BIBLIOGRAPHIE

BAYLE E., *Management et performance des organisations à but non lucratif, le cas des fédérations sportives nationales*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Limoges, 1999.

BAYLE E., « Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif », in : *L'Emploi sportif en France : situation et tendance d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Éducation nationale par le RUNOPES, AFRAPS-RUNOPES, 2002.

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

BOULTE P., *Le Diagnostic des organisations appliqué aux*

(56) *Ibid.*, p. 34

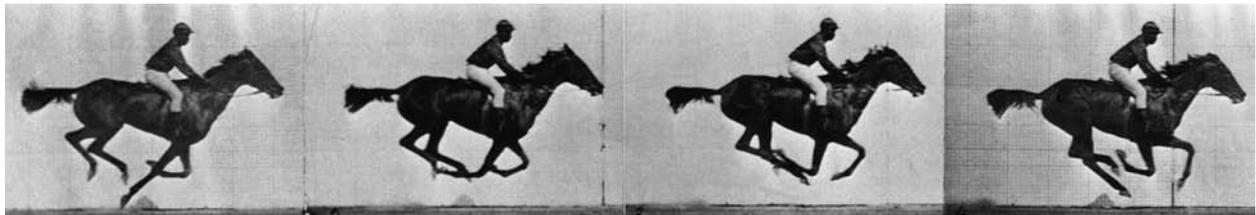
(57) voir l'article de TROGER V., « Les ONG à l'épreuve de la critique », *Sciences Humaines*, voir également LAVILLE J. L. et SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, 1997.

(58) On observe que la responsabilité des bénévoles est de plus en plus impliquée, suite à des fautes commises souvent par ignorance.

(59) SAINSAULIEU, 1997, notamment pp. 305-320.

(60) D'ailleurs, certaines mesures gouvernementales récentes tendent à inciter les bénévoles à mieux se former (notamment l'article 39 de la loi du 6 juillet 2000 sur l'organisation et la promotion du sport) et également à valoriser par le diplôme l'expérience bénévole (voir les dispositions relatives à la validation des acquis de l'expérience).

(61) L'enquête du CREDOC, citée précédemment, montre que le bénévole a une bonne image parmi la population française, puisque 80 % des personnes interrogées pensent que l'association et le bénévolat sont des idées d'avenir.



associations, Paris, PUF, 1991.

CABIN P., (coordonné par), *Les Organisations. État des savoirs*, Auxerre, Ed. Sciences humaines, 1999.

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

CHIFFLET P., « Les fédérations sportives, politiques et stratégies, objet et perspectives d'une recherche » in MICHON B. (Dir.), *Sciences sociales et sports. État et perspectives*. Actes des journées d'études de Strasbourg, Laboratoire « APS et sciences sociales », Strasbourg, Université des sciences humaines, 1988.

DEFRANCE J., *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte, 1995, Collection Repères.

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

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

GASPARINI W., *Sociologie de l'organisation sportive*, Paris, La Découverte, 2000, Collection Repères.

HORCH H. D., « Le processus d'autodestruction des clubs sportifs en Allemagne » in CHANTELAT P. (textes réunis et présentés par), *La Professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 97-106.

KIKULIS L., SLACK T., HININGS CR. et ZIMMERMANN A., « A structural taxonomy of amateur sport organizations » *Journal of Sport Management*, n° 3, 1989, pp. 129-150.

KOSKI P. et HEIKALA J., « Professionalization and organizations of mixed Rationales : the case of finnish national sport organizations » *European journal for sport management*, n° 1, 1998, pp. 7-29.

LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R. (Dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, Collection Sociologie Economique.

MAYAUX F., *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?* Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Lyon III, 1996.

OFFERLE M., *Sociologie des groupes d'intérêts*, Paris, Ed. Montchrestien, (2<sup>e</sup> ed.), 1998.

PUJOL L., *La Crise au sein des associations*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université du Maine, 1995.

RAMANANTSOA B. et THIERY-BASLÉ C., *Organisations et fédérations sportives. Sociologie et management*, Paris, PUF, 1989, Collection Pratiques corporelles.

SLACK T., « La professionnalisation des associations sportives canadiennes : état des recherches » in CHANTELAT P. (textes réunis et présentés par), *La Professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 301-312.

THEODORAKI E.-I. et HENRY I.-P., « Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport » *International review for sociology of sport*, n° 3, 1994, pp. 243-264.

TROGER V., « Les ONG à l'épreuve de la critique » in *Sciences Humaines*, n° 131, octobre 2002, p. 16-20.

WALTER E., *Logiques de l'engagement dans le sport associatif de l'illusion bénévole*, Thèse de doctorat en STAPS, Université Marc Bloch de Strasbourg, 2001.

WEBER M., (1922), *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, Agora les classiques.

YERLES M., « Stratégies des dirigeants dans les fédérations françaises et québécoises du sport amateur » *Sports et Sociétés contemporaines*, Paris,

#### ERRATUM

Dans le numéro de juin 2003 de *Gérer et Comprendre*, nous vous demandions si vous aviez lu un certain "François Chadeau". Malheureusement, il nous aurait fallu écrire "Emmanuel Chadeau", brillant chercheur prématurément disparu. Bien que l'auteur, Michel Villette, ait - à l'évidence - lu et apprécié l'oeuvre d'Emmanuel Chadeau, il revendique entièrement cette erreur qu'il attribue aux étranges égarements du cerveau humain et qu'il juge impardonnable. N'ayant su corriger cette erreur, nous nous joignons à l'auteur pour présenter toutes nos excuses aux lecteurs de *Gérer et Comprendre*.

Le Comité de Rédaction.

SFSS, 1984.