



---

**Master 2**

**Jeunesse : politiques  
et prises en charge**

Promotion : **2016-2017**

---

**L'immobilisme dans le secteur  
associatif : approche critique du  
fonctionnement des associations**

---

Solène LE BLED

Soutenu le 26 septembre 2017

*Sous la direction de  
Patricia Loncle*



**EHESP**

---

## Remerciements

---

Je tiens à remercier tout particulièrement Georges et Daniel de France Bénévolat Cherbourg, pour la confiance qu'ils ont pu me donner durant toute la construction du projet, ainsi que pour les opportunités de rencontres. La place que j'ai pu avoir au sein de l'association m'a permis de faire un travail qui j'espère sera tout à fait utile lors de la prochaine mise en route des projets avec les établissements.

Je tiens également à remercier toutes l'équipe de bénévoles de France Bénévolat, notamment Claude et Emilie pour leurs précieux conseils et leur disponibilité.

Je remercie les établissements avec lesquels j'ai eu des échanges constructifs, ainsi que Mr Julien (DDCS de la Manche) pour son soutien tout au long du projet.

Un grand merci également à tous ceux que j'ai pu rencontrer sur la route de mes études ces 5 dernières années, qui m'ont guidé de la meilleure des manières, notamment lors de mes stages.

Je remercie ma famille et mes amis, qui de près ou de loin m'ont soutenu et guidé, et particulièrement ma maman pour sa relecture attentive.

Et bien sûr, un merci tout particulier à Clément pour sa présence au quotidien.



---

# Sommaire

---

Avant-propos .....	7
Introduction .....	8
France bénévolat et le projet autour des lycées : présentation du stage .....	8
L'immobilisme : un constat global dans l'organisation associative.....	10
1 Des constats liés à la nature même du secteur associatif et son impact sur le collectif	
12	
1.1 Liberté d'association .....	12
1.2 Le fonctionnement associatif : l'humain pour seul appui .....	14
1.3 Les difficultés actuelles du secteur associatif : un profil de bénévole qui ne change pas, une stagnation du nombre de bénévole .....	18
2 Un secteur associatif qui se base sur les « bonnes volontés » : le risque de l'immobilisme.....	22
2.1 Une gouvernance qui ne se renouvelle que peu .....	22
2.2 Des acteurs qui ne s'investissent plus ? .....	25
2.3 Vers des « bénévoles professionnels » .....	27
3 Les associations face aux institutions publiques : rapprochement nécessaire ou dangereux ?.....	30
3.1 La possibilité de monter des projets ensemble.....	30
3.2 La question de l'indépendance des associations .....	32
4 Mon rôle au sein de l'association .....	34
Conclusion : .....	36



---

## Liste des sigles utilisés

---

DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale

CCAS : Centre Communal d'Action Social

FB : France Bénévolat



## **AVANT-PROPOS**

---

Dans cet écrit, qui prend son essence dans mes huit mois de stage sous forme de service civique à France Bénévolat Manche, il n'est en aucun cas question de remettre en cause les associations, bien au contraire. Les associations, comme chacun le sait, permettent parfois de faire évoluer les regards, parfois de promouvoir des idées, ou encore monter des actions de quelque sorte qu'elles soient. Elles ont un rôle important dans la société, comme je le détaillerais, notamment par leur existence comme lieu de démocratie et parfois de contre-pouvoir. Elles permettent à chacun d'avoir un lieu d'expression et de rencontre, qui a nécessairement sa place dans la société.

Le regard critique que je tente d'exprimer est le reflet des questionnements sur la possibilité de rendre les associations plus accessibles, indépendantes et ouvertes sur un monde pluriel, tant par les différents environnements où elles sont implantées, les différents publics bénéficiaires ou les éventuels partenariats possibles.

En aucun cas je ne veux dresser un portrait sombre du fonctionnement associatif : je n'ai ici ressorti que mes questionnements, en y répondant par des exemples pratiques et surtout en y apportant des éléments théoriques de recherche notamment sociologique.

J'espère donc que cette critique du fonctionnement ne raisonnera pas comme une critique globale du monde associatif. J'ai beaucoup appris au contact des bénévoles engagés dans les différentes associations que j'ai pu côtoyer, et cela a été un réel espace d'apprentissage et de prise de recul. J'essayerais donc par mes questionnements d'interroger les pistes d'évolution du monde associatif, notamment grâce à des réflexions et discussions que j'ai pu avoir avec des bénévoles.

## **INTRODUCTION**

---

Lorsqu'on s'intéresse au monde associatif, tant du côté des associations elles-mêmes que du côté des différents écrits sur le sujet, l'un des premiers que l'on peut faire est le manque de renouvellement. En effet, si les projets sont parfois innovants, permettent le changement social, ou sont issues des différents besoins et demandes des publics concernés, on peut parfois se rendre compte que les associations sont en manque de renouvellement dans leur gouvernance, de partenariats, voire parfois se complaisent dans des structures datées.

C'est de ce constat global qu'a été élaboré le projet sur lequel j'ai pu travailler lors de ma mission de stage. En effet, les études montrent que les jeunes sont assez peu informés sur le monde associatif, est n'y participe que sous certaines conditions (que vous pourrez retrouver dans mon écrit pour ma structure de stage).

### **France bénévolat et le projet autour des lycées : présentation du stage**

Mon stage était basé sur cette problématique de l'immobilisme dans le secteur associatif : les jeunes sont assez impliqués dans la vie associative, mais pas de la même façon que d'autres types de populations.

Mon stage chez France Bénévolat Manche, qui était un service civique, avait pour but de construire des partenariats et des projets d'interventions avec les lycées du secteur de Cherbourg en Cotentin. Comme j'ai pu l'expliquer dans mon écrit de stage, France Bénévolat Manche a choisi de mettre en place ce projet sur proposition du national, deux ans avant mon arrivée. Les moteurs de la mise en place sur le territoire de Cherbourg ont été la volonté de l'équipe dirigeante de France bénévolat Manche, en se basant sur ce qu'ils pouvaient constater autour d'eux dans leurs associations partenaires : les associations dirigées et investies par des jeunes sont rares.

Dans un premier temps, j'ai été informé que les 2 lycées déjà partenaires l'étaient parce que le président de France Bénévolat Manche était lui-même un ancien proviseur de lycée, et donc avait un réseau avec ses établissements. Ce projet n'aurait peut-être jamais été envisagé si une porte d'entrée par le réseau n'avait pas été possible. On voit déjà ici une

limite du fonctionnement associatif bénévole : les projets sont envisagés en fonction des possibilités de réalisation, et non pas forcément en fonction des besoins ou des demandes.

Ma venue a permis, en binôme avec Daniel, mon tuteur, de faire évoluer ses partenariats. De nouveaux lycées ont pu être contactés, et de nouveaux projets ont été mis en place. Dès mon arrivée et l'arrivée de Claire, en service civique sur une mission d'information en milieu rural, il était certain qu'en plus de réaliser nos missions à proprement parlé, l'association cherchait des personnes qui pouvaient dynamiser ses projets. Les bénévoles en règle générale admettaient que notre venue était moteur, puisque nous apportions un nouveau regard.

Ainsi, j'ai pu proposer mes idées et élargir le projet : j'ai d'une part entrepris de réaliser un film qui servirait de support pédagogique pour les prochaines interventions. D'autre part, j'ai écrit un document pour la structure qui permet de cerner le sujet du bénévolat chez les jeunes. En effet, pour le moment, les interventions étaient uniquement basées sur le fonctionnement associatif en général, même si cette année nous avons essayé d'adapter les interventions aux élèves face à nous. Cet écrit servira également pour faire valoir et promouvoir le projet, autant auprès des établissements, de France Bénévolat, et des institutions partenaires (notamment la DDCS de la Manche qui suit notre projet).

J'espère ainsi avoir apporté le nouveau regard que cherchait l'association, et permis le lancement d'une nouvelle dynamique sur le projet.

Ainsi, ma mission de stage s'encait en parti sur un constat d'immobilisme, par le non renouvellement des membres d'associations, pour la plupart âgés (sauf lorsqu'ils s'agit d'associations proposant une « consommation », comme les jeunes s'investissant dans le sport.)<sup>1</sup>

Lors de mes huit mois de présence à France Bénévolat Cherbourg, j'ai pu constater que l'immobilisme ne concernait pas seulement une population qui s'engageait plus qu'une autre, mais bien d'une difficulté plus globale, comprenant d'autres aspects.

---

<sup>1</sup> Tous ces constats sont synthétisés dans l'écrit que j'ai pu produire pour France Bénévolat, dans l'optique d'une meilleure connaissance par les acteurs associatifs de la place des jeunes dans les structures associatives.

## **L'immobilisme : un constat global dans l'organisation associative**

Lorsque l'on pense au monde associatif, nous pensons souvent à tout ce qui est mis en place, notamment grâce à la grande liberté qu'offre ce statut. Chacun peut proposer des projets innovants, défendre une cause, au bien simplement animer des villes rurales. Nous pensons donc à ce qui est fait par les associations.

Mais ce statut peut aussi être source d'immobilisme : aucune structure (hormis pour les grandes associations nationales, hiérarchisées, parfois avec un fonctionnement bureaucratique) ne repose sur des bases fortes et extérieure à l'association elle-même. Ce sont donc les personnes qui font l'association.

Ainsi, la gouvernance, les projets mis en place, le fonctionnement de l'association ne reposent que sur des femmes et des hommes, engagés dans une grande majorité des cas en tant que bénévoles. Mais j'ai pu constater que ces fondements uniquement humains pouvaient avoir des conséquences sur l'organisation des associations.

Les constats suivants sont le reflet de mes 8 mois passé au sein d'une association elle-même partenaire d'une cinquantaine d'associations (le but de France bénévolat étant d'avoir un carnet d'adresse et des connaissances importantes du réseau associatif local pour permettre d'orienter au mieux les personnes qui souhaitent s'engager bénévolement)

Le premier constat que j'ai pu faire a notamment été celui de l'importance des fonctions au sein de l'association : il apparaît que les bénévoles ayant une fonction particulière s'y attache souvent très fortement : le statut que donne leur fonction (qu'il s'agisse de gouvernance de l'association ou de montage de projet) semble être extrêmement important pour ses personnes. Je fais l'hypothèse qu'il s'agit ici de l'importance que peut avoir un statut de bénévole, sous plusieurs aspects : reconnaissance sociale, lien social, implication forte, etc. Or, j'ai pu remarquer que cela ne permettait souvent pas à l'association d'évoluer : en effet, si l'association ne repose que sur les mêmes personnes, sans que l'on puisse intervenir dans leur construction de projet ou dans la gouvernance, il semble que l'associations est des difficultés à évoluer. J'y reviendrai avec des exemples concrets, qui aurait pu mettre en péril le projet que je portais, avant même mon arrivée.

A l'inverse, j'ai pu constater que deux formes d'engagement se côtoyaient dans les associations. D'une part, des personnes très impliquées, pour lesquelles cet engagement est réfléchi, basé sur des valeurs, etc. D'autre part, des personnes qui semblent être bénévoles

plutôt par loisir, pour « passer le temps ». Ils l'avouent d'ailleurs eux-mêmes, et c'est notamment le cas des personnes bénévoles retraités qui ont parfois plusieurs activités bénévoles très différentes.

De plus, la question de l'adaptation des associations au monde qui les entoure est un vrai enjeu : les projets doivent correspondre à des attentes, des besoins, ... Ainsi, j'ai pu constater que des projets étaient mis en place sans connaissances des divers enjeux qui y étaient liés. La non-spécialisation est un aspect du monde associatif, mais qui peut parfois être assez extrême dans le sens où les bénévoles ne sont pas initiés aux problématiques soulevées par le projet.

Tous ces constats m'ont amené à me poser la question de l'immobilisme dans le monde associatif, alors même que sa forme est un outil unique pour permettre une insertion de tous dans des projets communs, de manière participative.

J'ai souhaité également aborder ce sujet parce que j'aimerais professionnellement me diriger vers le public. Ce stage n'a fait qu'accompagner cette volonté, car je ne me retrouvais pas dans ce fonctionnement associatif. Même si dans cette structure il n'y a pas de salarié, les bénévoles très engagés pouvaient parfois largement faire leur 35h et s'investir complètement dans un projet. Je souhaitais donc prendre du recul vis-à-vis du monde associatif, et essayer de comprendre les rouages d'une telle organisation, sous l'angle des constats que j'ai pu faire pendant ces 8 mois.

Pour ce travail, il me semble important de préciser un point fondamental : les associations sont un vecteur de nouveauté, de rassemblement, parfois de changement social. Ce n'est pas les activités et projets des associations qui sont au cœur de ce sujet, mais bien l'organisation au sein même des associations. De plus, ce travail se construit sur des constats que j'ai effectués lors de mon stage, de novembre 2016 à juin 2017, dans un lieu et un environnement particulier, celui de la ville de Cherbourg-En-Cotentin. Ces constats me serviront d'appuis pour construire une réflexion autour du sujet.

# 1 DES CONSTATS LIÉS À LA NATURE MÊME DU SECTEUR ASSOCIATIF ET SON IMPACT SUR LE COLLECTIF

---

Lors de mon stage à France Bénévolat Cherbourg j'ai pu remarquer que l'association, mais également les associations partenaires, citaient surtout deux pivots au fonctionnement associatif : d'une part, la liberté d'association qui est le point d'encrage, la raison d'être de ces groupements. Selon l'article 2 de la loi 1901, régissant les associations à but non-lucratif, « *Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable* ». Les associations semblent très accrochées à ce principe qui leur permet de pouvoir mener à bien leurs missions, leurs combats comme il leur semble, sans cadre prédéfini (a). Ensuite les bénévoles, qui sont les garants de la survie des associations, de son projet, sont la pierre angulaire du fonctionnement associatif. L'association, dans sa définition, est « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité* »<sup>2</sup>. C'est donc de l'humain et de ses valeurs que naît l'association (b).

Il faut également pouvoir saisir l'association dans la société dans laquelle elle s'ancre ; elle est intrinsèquement liée aux évolutions sociétales. Les associations éprouvent parfois des difficultés dans ce contexte, ayant notamment un impact sur leurs fonctionnements (c).

## 1.1 Liberté d'association

La liberté d'association est ce qui permet à deux personnes au minimum de créer une association. Elle peut avoir n'importe quel projet ou objectif hormis celui de se partager des bénéfices. Son objet doit par ailleurs entrer dans le cadre de la loi (c'est-à-dire, par exemple, ne pas promouvoir le racisme, la haine de quelle forme qu'elle soit, ...). En dehors des contraintes légales applicables à tous, les associations peuvent se constituer selon n'importe quel fonctionnement, objet, projet, dirigé vers des bénéficiaires extérieurs ou pour ses membres, ....

---

<sup>2</sup> Article 1, loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association

La raison de cette si grande liberté est assez simple : l'association est historiquement revendiquée comme le lien entre l'individu et la société. Elle constitue le moyen de dépasser les limites rencontrées par les autres formes d'organisation, publique (l'état) et privé (le marché). Les associations répondent donc à un double besoin : répondre aux besoins notamment locaux et ciblés non satisfaits par les deux instances régulatrices, ainsi que la possibilité de promouvoir ses valeurs et / ou projets. Elle doit permettre à chacun de pouvoir s'exprimer, porter sa voix de manière à être entendu, et surtout collectivement. Les associations sont donc un élément indispensable dans un système démocratique, car elles permettent indépendamment des possibilités individuelles et en toute liberté d'exposer une pluralité de valeurs, d'opinions et d'engagements.

Deux approches de la liberté d'association sont possibles. D'un point de vue politique, l'association constitue un « corps intermédiaire »<sup>3</sup>, c'est-à-dire une forme de contre-pouvoir. En effet les associations se constituent librement, donc sont la possibilité de ne pas laisser le monopole de la vie politique aux instances de pouvoir et ainsi de défendre ses intérêts sans autorisation préalable de l'Etat. Les associations permettent donc le débat concernant de nombreux sujets, en étant la voix du « pouvoir instituant »<sup>4</sup> (contrairement au pouvoir institué) dans les discussions politiques. Le monde associatif représente un élément indispensable à la démocratie participative.

D'un point de vue juridique, la liberté d'association est vue collectivement, et pas uniquement comme la possibilité pour des individus de se réunir en groupement. Elle recouvre la liberté de constitution de l'association, de gestion, et d'activité. Les associations n'ont en effet pas de contrainte concernant l'objet de leur constitution, et ne peut être interdite que pour trouble de l'ordre public. C'est aussi en ce sens que l'association constitue une instance de démocratie, un contre-pouvoir puissant et légiféré.

Créer une association, c'est donc créer un groupement afin de réunir des connaissances, des valeurs, dans l'intérêt collectif de ses membres et de ces éventuels bénéficiaires.

---

<sup>3</sup> Alfandari Elie, La liberté d'association au regard de l'adhésion des mineurs, Agora Débats/jeunesses, 2008, (n°47)

<sup>4</sup> Eme Bernard, Les associations ou les tourments de l'ambivalence, in Laville Jean-Louis et Al : Association, démocratie et société, La découverte , 2001

Ainsi l'association est créée par des volontés individuelles en dehors de toute contrainte. La gestion n'est pas soumise à des règles précises. On voit que sur le plan pratique, les associations sont finalement des entités qui ne reposent que sur l'humain, et la façon particulière de chaque regroupement de travailler ensemble. Une association peut donc parfois reposer sur quelques personnes fortes, puisqu'aucune exigence de « démocratie » n'est imposée au sein de l'organisation. La liberté d'association est un formidable outil, nous l'avons dit, de contre-pouvoir, d'expression démocratique, etc. Encore une fois, c'est la forme, et non le fond, qui est à discuter.

Paradoxalement, la possibilité de gérer librement est un acquis important permettant aux associations d'exister en tant que tel, mais aussi une possibilité de gestion personnelle des associations. Ainsi, j'ai pu voir des associations ne reposant que sur quelques personnes, ne cherchant pas forcément l'intérêt de tous, mais un maintien de positions fortes, parfois depuis plusieurs années.

## **1.2 Le fonctionnement associatif : l'humain pour seul appui**

Même si les associations tendent à se tourner vers le salariat, la plupart des associations n'ont aucun salarié (86%). Les associations employeuses sont souvent des associations du domaine social ou de l'économie sociale et solidaire. Pour le reste, les associations sont gérées et animées par des bénévoles : c'est d'ailleurs sur eux uniquement que repose la vie de l'association. Or, ce mode de fonctionnement peut amener à s'interroger sur les raisons de l'engagement, et les raisons pour lesquelles les bénévoles restent dans l'association. Est-ce totalement désintéressé, dirigé vers l'autre ? Ou l'association peut-elle prendre la forme d'un « faire valoir », et donc être décalé de ses objectifs principaux ?

- Les ressorts de l'engagement

Afin de mieux saisir les motivations des bénévoles, il est nécessaire de savoir quelles sont les motivations à rejoindre une association. En 2017, les chiffres<sup>5</sup> sont les suivants (plusieurs réponses étaient possibles) : 73 % des interrogés donnent comme raison de leur

---

<sup>5</sup> [http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la\\_france\\_benevole\\_2017.pdf](http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_france_benevole_2017.pdf)

engagement « être utile à la société et agir pour les autres » . On voit donc que les trois quarts des bénévoles ont une motivation altruiste, tournée vers l'autre. Ensuite vient « agir de façon concrète », l'association étant comme nous l'avons dit un des seuls espace d'actions collectives. Les raisons suivantes sont-elles beaucoup plus tournées vers l'individu : 43% veulent lier de nouveaux liens, 40% donner un sens à leur quotidien. L'association est aussi autre chose qu'un espace purement tourné vers l'autre et vers l'action collective. Elle est aussi considérée comme un espace d'échanges entre individus, la possibilité de créer de nouveaux liens sociaux, parfois de sortir d'un certain isolement. L'association ne doit donc pas être considéré comme un espace d'action et de rencontre totalement désintéressé. Les bénévoles peuvent s'inscrire dans une association dont ils partagent les valeurs, mais avec des objectifs personnels. On parle alors de « motivation pour soi ».

On remarque également une évolution historique des raisons de l'engagement. De nombreux auteurs se mettent d'accord sur le fait que l'engagement relevait du militantisme, notamment dans des organisation syndicales ou politiques, qui sont aujourd'hui déclinantes. Aujourd'hui, la participation associative est plus forte, l'engagement à pris une forme différente. Selon Jacques Ion <sup>6</sup>, nous serions passé du « militantisme affilié » (à des partis politique, syndicats,...) à un « engagement distancié » ou « militantisme affranchis ». Cela révèle une nouvelle forme de concevoir l'engagement selon Bénédicte Havard Duclos et Sandrine Nicours <sup>7</sup> : la nouvelle figure de l'engagement relèverait d'une critique du mouvement historique ouvrier, très lié à une conception prédéfinie des luttes collectives. Aujourd'hui, le modèle qui serait légitimé est celui d'un affranchissement vis-à-vis de ces normes politiques, afin de pouvoir exprimer d'une façon plus individuelle ses valeurs, et de les mettre en commun dans une nouvelle institution qui est l'association.

Ainsi, on voit que les raisons de l'engagement sont tiraillés entre deux logiques. Celle d'un engagement collectif, autour de valeurs que les bénévoles souhaitent défendre. Et dans le même temps, des objectifs personnels que l'association permet d'atteindre, dans une logique plus individualiste et indépendante de collectif déjà constitué. J'ai pu le constater lors des interventions auprès des jeunes : les jeunes bénévoles cherchent effectivement à

---

<sup>6</sup> Simonet Maud, chapitre 11 – le monde associatif : entre travail et engagement, in Alter Norbert, Sociologie du monde du travail, Presses Universitaires de France « quadrige », 2012

<sup>7</sup> Op.cit

défendre des causes, mais dans un environnement qui leur permet un épanouissement personnel, au risque de ne pas poursuivre leur engagement.

- Un modèle d'engagement fondé sur l'individu

C'est notamment pour cela que France Bénévolat met en avant le Passeport bénévole pour « attirer » les jeunes (et moins jeunes) : l'engagement collectif aura aussi comme issue certaine une valorisation des heures de bénévolat données, et permet ainsi de donner une raison « personnelle » de s'engager sur le long terme dans une association.

Ainsi lorsque j'ai cherché à comprendre le fonctionnement associatif, je me suis rendu compte qu'il fallait aller plus loin que les raisons qui amènent les bénévoles à venir s'engager. Car puisque l'association fonctionne sur ces personnes, elles ne changent pas leurs objectifs en arrivant, elles ne sont pas bridées par une institution. Au contraire, c'est l'association qui va pouvoir se transformer suivant les personnes qui prennent en charge son activité.

En effet, selon Jean-Pierre Worms<sup>8</sup> le rapport entre individu et collectif s'est inversé. L'ancien modèle type de l'engagement prônait les valeurs collectives comme supérieures aux valeurs individuelles. C'est donc le fait d'être dans l'association qui donnait son sens aux valeurs des bénévoles, et le projet associatif était la référence concernant l'activité de l'association. L'individu était au service de l'association, qui en retour lui donnait une identité sociale, et son dévouement était valorisé par le militantisme dont il faisait preuve en s'engageant. Il y avait donc une discipline collective à avoir : l'individu dans l'association était mu par l'association elle-même, son projet, ses valeurs. Aujourd'hui, le modèle d'engagement est différent. Toujours selon J-P Worms, les valeurs individuelles sont aujourd'hui plus valorisées, seraient supérieures aux valeurs construites collectivement. On peut parler du même processus en œuvre concernant les raisons de l'engagement, définis plus haut. C'est ainsi la multiplicité des valeurs individuelles qui va encadrer l'action de l'association, contrairement à un projet collectif. Encore une fois, l'individu ne va pas vouloir adhérer sans borne aux projet associatifs. Ce sont les actions menées collectivement qui vont être le reflet de l'association, puisqu'elles naissent des

---

<sup>8</sup> Jean-Pierre Worms, Le capital associatif en France, hier et aujourd'hui, La tribune Fonda, 2005 (n°176)

individualités des bénévoles plus que du projet associatif. Dans ce cas, c'est donc l'association qui est au service de l'individu de son projet personnel. On passe donc d'une « communion » à un pluralisme des individualités qui vont se rencontrer. Cela amènerait au « zapping » associatif, c'est-à-dire que le projet ne retient plus les bénévoles, et ainsi s'engagerait à condition d'être pris en compte dans les discussions de l'association. Rester dans l'association sera donc le fait de relations nouées dans l'association plutôt que le fait de la corrélation entre projet associatif et valeurs du bénévole.

Pour Jean-Louis Laville, le problème de l'individuation et de la recherche de reconnaissance des bénévoles est aujourd'hui un enjeu majeur de la vie associative, au-delà des problèmes financiers, de la communication, etc. En effet, en retour de leur engagement, les bénévoles recherchent une reconnaissance sociale de leur participation. Elle crée une identité sociale aux bénévoles, notamment par la possibilité qu'elle leur donne de se montrer comme participant à l'action, à la défense d'une cause, et à entrer en contact avec le monde social extérieur à l'association.

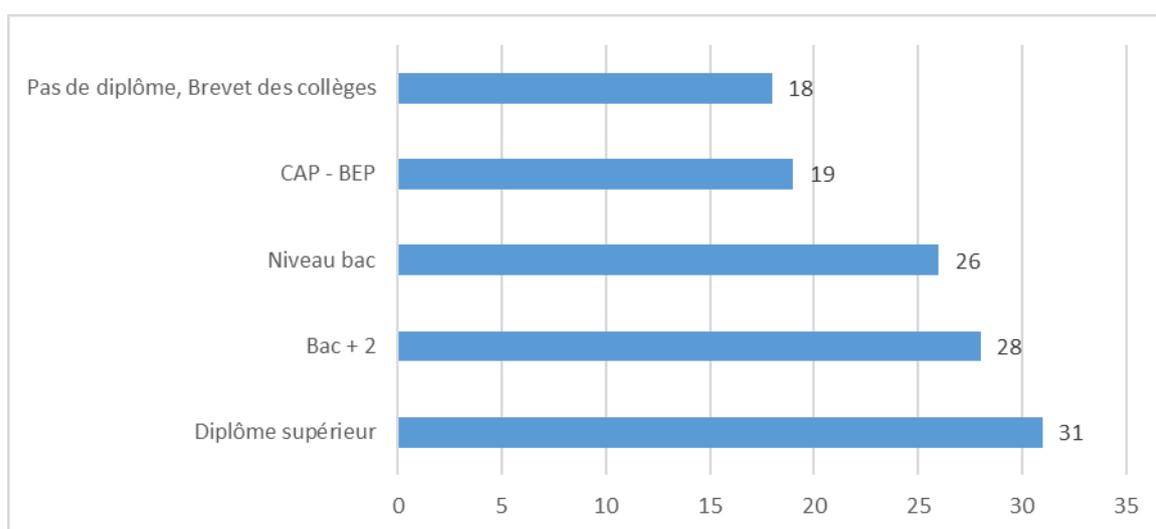
Cela interroge donc la définition de l'association, puisqu'elle pose la question d'une identité commune, qui se baserait sur des valeurs et un projet commun et d'imaginaire collectif. Or c'est bien cet imaginaire collectif qui fait naître les projets, les envies de changement. J'ai pu le remarquer dans l'association, car ce qui n'apportait rien à un bénévole, souvent, lui importait peu. La construction d'un imaginaire collectif n'était pas réellement visible, hormis pour les plus militants. Ainsi, l'association est fractionnée suivant le projet, les missions. Cela rend compliqué un fonctionnement limpide, fluide, non fractionné et concernant pour tous. On peut ici se demander comment le projet va naître, comment ils vont être accueillis, qui va être le porteur de projet, etc. Il m'a semblé que cette question était fondatrice, car elle empêche de plus les bénévoles de prendre du recul face à leur action, à partir d'une réflexion collective. Puisque l'association ne forme plus une entité collective, pourquoi remettons-nous en question le projet associatif, les activités montées, ... C'est surtout de ce constat que j'ai commencé à apercevoir les difficultés de l'association, mais plus largement, il me semble, du monde associatif bénévole. Car en plus de l'individuation, j'ai remarqué que le profil type des bénévoles bougeait peu, ce qui cristallise à mon sens cet immobilisme dans les projets et les activités de l'association.

### 1.3 Les difficultés actuelles du secteur associatif : un profil de bénévole qui ne change pas, une stagnation du nombre de bénévole

En effet, le profil social des bénévoles change peu, et se concentre sur quelques franges de la population.

Dans un premier temps, il est flagrant de voir (aussi bien dans les chiffres que sur le terrain) que beaucoup de bénévoles ont un niveau de diplôme élevé.

Graphique n°1 : bénévolat associatif selon le diplôme, en pourcentage, 2016 (source : La France bénévole 2016)



*Lecture : 18% des personnes sans diplôme ou diplômé du brevet donne du temps bénévolement dans une association.*

On remarque ici que le diplôme a un impact sur l'engagement en tant que bénévole. Ainsi, les diplômés bac+2 et au-delà sont 31% à avoir été ou à être bénévoles, contre 18% des non diplômés ou ayant le brevet. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons : d'une part, les types de solidarités sont différentes : on les préfère familiales dans le monde ouvrier, tandis que dans les franges les plus aisés va rester cette solidarité presque « charitable » historiquement installée (il existe encore des associations « club » comme Kiwanis, Lion's club, ...). Les légitimations des solidarités sont différentes. On peut également imaginer qu'il est plus difficile de se sentir légitime à aider les autres lorsque l'on a eu ou on a besoin d'aide. D'ailleurs pour contrer ces phénomènes, des associations sociales essayent de recruter leurs bénévoles directement auprès de leurs bénéficiaires. Enfin, et j'ai pu le constater, être bénévole a un coût : le transport, les repas si l'on doit rencontrer un

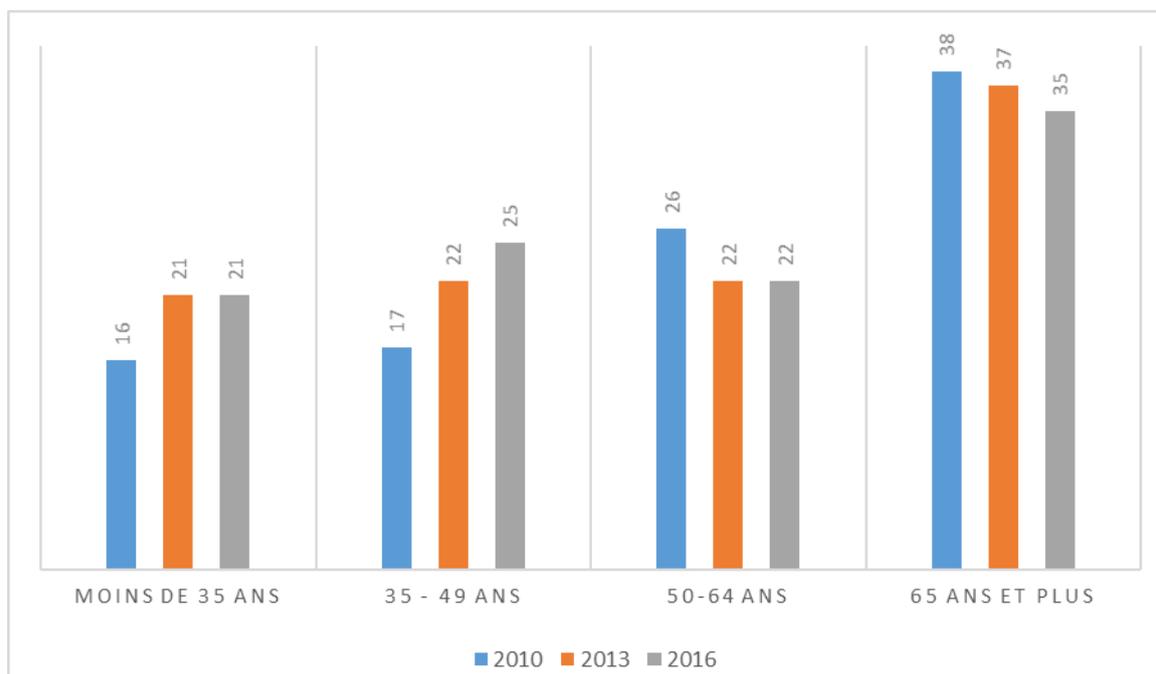
partenaire ailleurs que dans sa ville, ... Plusieurs petites dépenses qui peuvent peser lourd sur la balance quand on a de petits revenus. L'association peut donc devenir un « entre-soi » (même s'il faut nuancer : on ne parle pas non plus de recrutement des bénévoles par le diplôme !) qu'il peut être difficile d'intégrer. Nous en avons l'exemple à France Bénévolat : des personnes en difficultés sociales, et / ou professionnelles qui ne se sentaient pas légitimes à rester dans l'association, car n'ayant pas les mêmes préoccupations, étant parfois mis à l'écart (volontairement ou non). J'ai pu le remarquer également lors des interventions dans les lycées : les types d'engagement change selon la nature du diplôme préparé : c'est dans les classes professionnelles que l'on voyait le plus d'engagement dans des associations locales (défense du patrimoine locale, comité de village, ...), tandis qu'une proportion plus fortes des lycéens de générale avaient des engagements dans des associations reconnues comme la croix rouge, Amnesty, ... L'un des enjeux du monde associatif à ce niveau peut être de faciliter l'accès à l'association à de nouveaux arrivants, en valorisant les idées et valeurs plutôt que le parcours personnel, professionnel ou les diplômes.

Un autre facteur important du profil des bénévoles est l'âge. En effet, chez les moins de 35 ans, 21% donne du temps au sein d'une association <sup>9</sup>, 25 % chez les 35-49, 22 chez les 50-64 et 35% chez les plus de 65 ans. Ce sont donc les personnes les plus âgées qui représentent le plus grand nombre de bénévoles. Selon Denis Bernardeau Moreau et Mathieu Helye, la tranche d'âge la plus impliquée en 1982 correspondrait aux personnes âgées de plus de 65 ans aujourd'hui. Il ne leur semblerait donc pas impossible, mais sans réelle possibilité de la vérifier, que cette cohorte soit celle ayant participé ou au moins assisté aux mouvements sociaux de 1968, et serait donc plus sensibilisée à l'importance de la participation, de l'engagement, notamment dans des institutions tierces de la société civile, dont les associations sont les plus grandes représentantes.

---

<sup>9</sup> Chiffres issues de l'étude « la France bénévole 2016 »

Graphique 2 : Evolution de l'engagement bénévole par âge, en pourcentage, 2016 (source : La France bénévole 2016)



*Lecture : 38% des 65 ans et plus été bénévoles dans une association en 2010*

Cependant, aujourd'hui, les tendances sont à l'inversion (lente et progressive, certes.). On assiste à un rajeunissement des bénévoles, car les moins de 50 ans tendent à s'engager plus, et les plus de 50 ans à moins s'investir. Si l'on peut regretter ce mouvement de déclin chez les plus âgés, car cela constitue une perte de bénévoles, on peut se réjouir du rééquilibrage entre les générations, même si l'objectif est encore loin. On peut cependant comprendre les raisons de l'importance des plus âgés (et notamment des retraités) dans le paysage bénévole : plus de temps disponible, la volonté de s'investir dans une activité épanouissante, se créer du lien social, ...

Concernant la discrimination des bénévoles, on remarque que les hommes et les femmes, bien qu'ils tendent à participer autant, ne se retrouvent pas dans les mêmes associations : par exemple, on retrouve beaucoup d'homme dans les associations sportives, qui sont le type d'association le plus représenté.

Toutes ces données interrogent donc sur la réelle « démocratie participative » dont les associations sont les représentantes. En effet, lorsque l'on se confronte aux pratiques bénévoles, on remarque que les plus éloignés de la vie politique, notamment les jeunes et les classes populaires, sont ceux qui sont également le plus éloignés de l'association. On

peut donc remettre en question la place des associations dans la participation citoyenne. Cela pose également question quant au fonctionnement interne des associations : comment faire des projets, évoluer, quand une majeure partie des bénévoles sont issues du même milieu ? La façon de voir le monde, d'imaginer des actions sera forcément tournée vers un mode de pensées, alors qu'il pourrait être mis en discussion si la mixité sociale, générationnelle, des sexes était plus importante.

C'est dans ce contexte que se situait ma mission de stage : en effet, si France bénévolat Cherbourg a décidé de s'engager dans l'information des jeunes, en dehors du fait que tout nouveau bénévole peut apporter un regard et des connaissances nouvelles, c'est surtout après avoir entendu les différents bénévoles et responsables associatifs locaux, qui se plaignent parfois du manque de renouveau dans leurs associations. Mais aussi car si l'on considère l'association comme un mode d'expression citoyen, les jeunes doivent y prendre leur part, tout comme d'autres franges de la population (âge, classe sociale, ...) qui doivent avoir autant de poids dans les discussions et les projets associatifs.

## **2 UN SECTEUR ASSOCIATIF QUI SE BASE SUR LES « BONNES VOLONTES » : LE RISQUE DE L'IMMOBILISME**

---

Comme nous venons de le voir, l'association est donc, malgré son image, une institution qui semble difficile à faire évoluer de par son fonctionnement et sa liaison direct avec les facteurs sociaux, notamment concernant les bénévoles. Or, ils sont la pierre angulaire du monde associatif. Mais même au sein des associations, l'organisation fondé sur l'humain est assez immobile, du fait de facteurs assez différents.

### **2.1 Une gouvernance qui ne se renouvelle que peu**

Le manque de renouveau concernant les dirigeants associatifs peut être abordé selon deux angles.

- Qui sont les dirigeants associatifs ?

Dans un premier temps, mais nous n'y reviendront pas en détail, concerne le « profil-type » des dirigeants associatifs. Car comme pour tous les bénévoles, les facteurs sociodémographiques sont très discriminants quant à l'accès à ses fonctions, plus encore que pour les bénévoles sans responsabilités au sein de l'association. En effet, les professions intermédiaires (y compris enseignants), les cadres et les professions libérales sont surreprésentés parmi les dirigeants (environ 50 % des dirigeants, alors qu'ils ne représentent qu'un tiers de la population). On retrouve aussi beaucoup de salariés, mais cela est biaisé par le fait qu'ils sont plus nombreux que les autres professions de manière générale. Cela est même assez inquiétant quand on remarque l'évolution du profil professionnel des dirigeants associatif : en 20 ans, la part des ouvriers dans les dirigeants associatifs a baissé de 10%, alors que la part des cadres a augmenté de 7%.<sup>10</sup> De plus, environ 55% des dirigeants associatifs ont au minimum un bac+2. Enfin, 60% des dirigeants ont 56 ans et plus, et seulement 6% ont moins de 35 ans.

---

<sup>10</sup> Bernardeau Moreau Denis, Hélye Matthieu, Transformation et inertie du bénévolat associatif sur la période 1982 – 2002, Sociologies pratiques, 2007 (n°15)

De plus, les dirigeants associatifs ont des parcours assez spécifiques : environ 30%<sup>11</sup> d'entre eux ont des parents dirigeants d'associations, sont plus engagés syndicalement et politiquement que la moyenne (15% ont été membre ou sont membre d'un parti politique, contre 1% de la population globale). Cela remet d'ailleurs en question l'éloignement de l'associatif et du politique : les deux seraient parfois liés par leurs membres. J'ai constaté lors de mon stage, autant chez France Bénévolat qu'avec les jeunes, que les opinions politiques prennent une grande place dans les raisons de l'engagement, par les valeurs qui les amenaient à s'engager, et j'ai pu assister à un grand nombre de débats lors de ma présence !

Ainsi, le profil de responsable se renouvelle peu, et se tient dans une petite partie de la société, sans évolution visible, au contraire. Cela signifie que les associations sont dirigées par une frange de la population au profils sociodémographiques similaires. Cela interroge encore une fois la vraie valeur démocratique des associations, même si l'on sait que ce processus est lié à des contingents sociaux difficilement contournables, sauf à avoir de réelles politiques associatives inclusives et tournés vers les publics les moins présents dans ce type de fonction.

- Les axes d'un renouvellement difficile

Un autre facteur d'immobilisme des instances dirigeantes des associations est la difficulté à trouver des remplaçants. Selon France Bénévolat, il existe trois grandes raisons à cette difficulté de renouvellement :

Dans un premier temps, des raison « objectives ». Le manque de temps est souvent évoqué, car être dirigeant d'une association demande plus de temps que lorsqu'on est simplement bénévole (on estime l'équivalent d'un 1/3 ou 1/2 temps). Cela demande également une disponibilité au niveau des dates : il est nécessaire d'être présent lors des grands moments de l'association, mais également de la représenter lors de travaux avec d'éventuels partenaires, etc. Cela pourrait notamment expliquer l'importante part de retraités dirigeants associatifs. D'autre part, certains ont peur de s'engager comme dirigeant associatif à cause

---

<sup>11</sup> Tous les chiffres (hors chiffres précédemment annotés) proviennent de l'Enquête 2009-2010 auprès des associations – CNRS CES – Institutions, cité par <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00565147/document>

des éventuelles (mais rares) condamnations du président de l'association qui peut être civilement ou pénalement responsable, et sont donc personnellement touchés (notamment saisie des biens personnels lorsque l'association a de gros problème de trésorerie). Enfin, les contraintes de gestion, c'est-à-dire la gestion des budgets qui sont dans beaucoup d'associations assez compliqués à boucler, et provenant de différentes sources de financement (subventions, contrat, mécénat, ...). Enfin, chaque financeur a des règles de contrôles particulières d'attribution et de contrôle. Tout ceci peut être compliqué à gérer, surtout que là-dessus viennent se greffer d'incontournables connaissances en droit, droit fiscal, parfois du droit du travail. Cela peut donc paraître beaucoup trop compliqué pour certains candidats.

Dans un second temps, les raisons « d'évolution sociologique globale externe ». Il résulte d'un processus que nous avons déjà évoqué de « zapping » et de mise au second plan du projet associatif. En effet, lorsque les bénévoles recherche à faire une mission concrète, avec des résultats immédiats, ils ne cherchent pas à s'ancrer dans l'association, et donc à prendre des responsabilités. De plus, cela nécessite la participation aux **CA, AG**, etc., qui sont aux antipodes des activités concrètes recherchées par les bénévoles. A l'inverse, on peut retrouver des personnes ayant ou ayant eu des fonctions professionnelles de direction, et qui vont rechercher une zone de pouvoir dans l'association, et ainsi reproduire des logiques de pouvoir d'entreprise, très éloigné donc du système associatif et démocratique. Dans ce cas, ce sont le pouvoir et l'égo vont prévaloir sur le projet associatif. Ces personnes sont généralement très attachées à leur fonction, et même s'ils le prétendent parfois, ne se retire pas facilement du monde associatif. Enfin, on retrouve dans cette catégorie la difficulté d'accès aux postes de dirigeants associatifs des jeunes, des moins diplômés, des femmes (qui sont, si l'on met de côté les clubs sportifs, moins nombreuses).

Enfin, il existe des « raisons managériales ». En effet, nous le verrons plus tard, mais les dirigeants d'associations ont de plus en plus besoin de formation pour répondre aux nouvelles formes d'organisation et la complexification de la gestion. Or, soit les bénévoles ne veulent pas franchir ce pas, parce qu'ils considèrent cela comme une professionnalisation ou une approche trop militante de la participation associative, soit cela demande trop de temps et de financement.

Toutes ces raisons expliquent l'une des difficultés majeures du monde associatif, à savoir le non renouvellement des dirigeants. Si cela peut aussi être vu comme une forme de

stabilité, il semblerait que cela puissent également nuire au renouvellement des projets, à la remise en question des actions, voire parfois un enfermement dans un fonctionnement routinier.

J'ai également pu constater lors de mon stage que les bénévoles qui étaient dans des associations depuis un certain moment étaient toujours motivés par les mêmes envies qu'à leur arrivée dans l'association, mais sur leur mission particulière. Chacun a sa place, mais l'enthousiasme est assez souvent absent lorsqu'il s'agit de faire de nouvelles choses, de participer à de nouveaux projet, etc.

## **2.2 Des acteurs qui ne s'investissent plus ?**

Il serait faux de dire que tous les bénévoles ne s'investissent plus. A Cherbourg par exemple, des associations se sont regroupées sous l'impulsion de bénévoles, de nombreux projets sont montés et font revivre des lieux oubliés de la ville avec des activités, projets très novateurs et s'adressant à tout public. Mais cela n'est pas le cas de tous, et dans certaines associations, comme chez France Bénévolat, cela peut jouer sur l'esprit d'équipe, l'ambiance, mais surtout la dynamique de l'association. Il est également nécessaire de s'interroger plus en détails sur l'identité des bénévoles et les raisons qui les ont poussés à s'inscrire dans une démarche bénévole.

- Mieux connaître les bénévoles : typologies des pratiques

Comme nous l'avons vu, nous pouvions historiquement distinguer militant, forme déclinante de l'engagement, et bénévole qui serait la façon la plus légitime aujourd'hui de s'engager. Pour aller plus loin que cette simple dichotomie, France Bénévolat a réalisé une enquête, à partir de laquelle est montré qu'il existe six degrés d'engagement bénévole. Ces typologies, il est nécessaire de le rappeler, n'ont pas vocation à classer les bénévoles par catégorie, mais plutôt à comprendre quels sont les différents usages.

On retrouve donc :

- Les bénévoles réguliers : c'est un bénévole qui sera régulièrement présent dans l'association, qui donneraient environ 30h par mois à leur association, voir beaucoup plus pour les plus engagés (certains font plus de 35 h !).

- Les bénévoles ponctuels, qui réservent leur activité bénévole à des actions comme le téléthon, la participation au déroulement d'un événement culturel, ... En moyenne, ce type de bénévoles y consacrent 30h par an.
- Les bénévoles de terrain : il n'occupe aucune autre fonction que celle d'être au contact des usagers et / ou bénéficiaire.
- Les bénévoles participants : à l'inverse, ils vont s'engager dans les CA, AG, ...
- Les bénévoles responsables (dont élus), qui sont les bénévoles dirigeants d'associations, dont nous avons précédemment parlé.
- Les bénévoles de compétence (ou d'expertise), qui sont souvent encore en emploi, et qui apportent des connaissances particulières issues la plupart du temps de l'activité professionnelle.

On voit donc ici que les bénévoles n'ont pas tous la même implication dans l'association. Même si deux bénévoles vont dédier le même nombre d'heure au bénévolat, ses activités ne vont pas être du même ordre et ne seront donc pas « utiles » à l'association de la même façon.

Surtout, même si des bénévoles semblent très impliqués, leur implication n'aura pas les mêmes enjeux ni les mêmes raisons d'être. Comme nous l'avons dit, pour certains l'individuation (définition à retrouver dans le mémoire pour FB) va loin dans leur parcours d'engagement.

- Des bénévoles qui ne s'ouvrent pas sur les projets de l'association

Comme nous l'avons vu, les raisons qui poussent les bénévoles à s'engager ne sont pas uniquement « pour l'autre », mais aussi des raisons « pour soi ». Lors de mon arrivée à France bénévolat, j'ai été surprise de voir que certains bénévoles avaient gardé cet état d'esprit, et ne s'étaient pas investis dans la vie de l'association. Ainsi, même après plusieurs années, certains bénévoles cherchent plus la réalisation de projet personnel que la véritable avancée des associations.

Chez FB, par exemple, des bénévoles ne voyaient pas l'intérêt de faire de nouveaux projets, et nous étions dans une nécessité constante d'expliquer à quoi servaient les actions que je menais. Je devais presque me justifier d'être là et de faire le projet. En effet, certains bénévoles (pour beaucoup d'entre eux, qui s'investissaient dans l'association environ 3h par

semaine) sont la parce qu'ils voulaient orienter les bénévoles, mais ne souhaite pas s'investir forcément dans d'autre projet parce qu'ils estiment qu'ils « ne sont pas venus là pour ça ». Leur présence dans l'association pour les missions qu'ils avaient au départ leur suffit, car elles satisfont notamment leur envie de lien social. Ces bénévoles, bien que parfois intéressés, ne s'impliquent donc pas parce qu'ils n'y ont pas d'intérêt personnel, alors même qu'ils peuvent être d'accord avec le fond du projet. Ici, l'engagement n'est pas tourné vers l'autre, vers une volonté de changement, mais plutôt vers un accomplissement personnel, dans lequel il se retrouve avec les missions de bases. Lors de mon stage, aucun des bénévoles qui effectuaient jusqu'ici les permanences (c'est-à-dire uniquement s'entretenir avec des volontaires au bénévolat) ne s'est investi dans le projet autour des lycées. Au point que lors de la restitution auprès des différents acteurs qui ont permis au projet de se mettre en place (personnel enseignants, proviseur, CPE, associations partenaire, élèves, représentant d'institutions et élus locaux), ces bénévoles ont pris la mesure du travail fait au cours des huit mois, en pensant parfois que je faisais de la figuration au sein de l'association. Cela est très révélateur d'un manque d'investissement au sein des projets, et donc un engagement plutôt égocentré. Selon Bernard EME<sup>12</sup> (page 57 document 1) « *ce sont les projets personnels des individus qui, en deçà des valeurs et des normes associatives, les conduisent à s'impliquer dans tels ou tel association* ». Encore une fois, cela associe l'idée liée aux changements sociétaux, qui tendent vers l'individualisme, l'épanouissement personnel. Les associations seraient donc sur un nouveau modèle, qui s'éloigne du militantisme pour aller vers le « *bien vouloir* »<sup>13</sup> des bénévoles.

### 2.3 Vers des « bénévoles professionnels »

- Pourquoi une professionnalisation du bénévolat

Premièrement, les associations tendent à voir des techniques de gestion des ressources humaines proches du monde de l'entreprise. En effet, et France Bénévolat en est un bon exemple, des entretiens sont réalisés dans lesquelles on informe le bénévole, mais aussi on juge sa capacité à apporter quelque chose à l'association. De plus, les associations

---

<sup>12</sup> Laville Jean-Louis, Décider en association, Connexions, 2014 (n°101)

<sup>13</sup> Op. Cit

nationales comme France Bénévolat éditent des « manuels » de GRH, dans lesquelles sont expliqués les techniques de recrutement des bénévoles, l'animation de l'équipe de bénévole, l'importance de la valorisation des acquis, ...

D'autre part, les associations cherchent de plus en plus de bénévoles ayant des compétences particulières, et pas seulement un intérêt pour le projet associatif. Ces compétences sont liées aux parcours professionnel. Ainsi, des associations vont chercher des bénévoles spécialistes en droit, dans le médical, etc. Les associations cherchent moins des compétences comme l'autonomie, le dynamisme, l'écoute, etc. J'ai pu le constater lors de mon stage : les associations partenaires de France Bénévolat cherchaient, au travers de leur fiche de mission, des personnes ayant des compétences qui leur manquent parmi les bénévoles. D'ailleurs, les bénévoles eux même viennent avoir des informations sur des associations qui auraient besoin d'eux, et non pas sur un type d'association dont ils auraient envie de faire partie.

- Les incidences sur le monde associatif.

Selon Maud Simonet<sup>14</sup>, les bénévoles sont devenus des travailleurs associatifs. Passant d'un modèle dichotomique salarié / bénévole, les acteurs associatifs seraient maintenant tous (en tout cas pour les plus engagés) des travailleurs, avec différents statuts : bénévole, volontaire, salarié. En effet, la frontière peut parfois être poreuse sur plusieurs points.

La rétribution des bénévoles serait en fait une rétribution sociale, symbolique, contrairement à la rétribution monétaire des salariés.

De plus, comme j'ai pu le constater, lors de mon stage, cela demande énormément de temps à la personne la plus investie. En effet, cette professionnalisation demande une présence importante, notamment pour assister aux différents temps de l'association, mais également pour assister aux différentes formations et rencontres avec les partenaires. Notamment en ce qui concerne le financement, qui peut être un problème : les sources de financement, comme nous l'avons vu, se diversifient, et il faut de plus en plus de connaissances pour saisir les opportunités et faire vivre financièrement l'association. De

---

<sup>14</sup> Simonet Maud, chapitre 11 – le monde associatif : entre travail et engagement, in Alter Norbert, Sociologie du monde du travail, Presses Universitaires de France « quadrige », 2012

plus, lors de mon stage, j'ai pu constater que les bénévoles les plus engagés, les plus présents étaient investis pourrait-on dire à l'extrême si l'on prend comme point de comparaison les quelques heures par semaine maximum de don de temps. Cela pouvait correspondre parfois à un 35h par semaine, avec des déplacements, ... Cet engagement, bien sûr, était un choix des principaux intéressés. Effectivement, cela prend du temps de monter ses projets, et de faire tourner une association, même si elle est d'une ampleur assez réduite.

Certains bénévoles à l'inverse perdent leur intérêt pour leur activité bénévole, car elle ne correspond plus à l'engagement personnel, en dehors justement des entreprises et des institutions. Mais j'ai parfois pu entendre que cela était trop de temps, prenait trop d'énergie. Mais jamais il n'y a eu de délégation. Je pense que l'on en revient à la rétribution sociale, lien sociale, symbolique assez forte d'aide vers les autres, se sentir utile...

### **3 LES ASSOCIATIONS FACE AUX INSTITUTIONS PUBLIQUES : RAPPROCHEMENT NECESSAIRE OU DANGEREUX ?**

---

Devant certains projets, il semble souvent impossible de passer outre un partenariat avec les collectivités (pour construire un projet ensemble, répondre à des appels d'offre, ou simplement se faire connaître et construire une légitimité). J'ai choisi d'aborder ce sujet car lors de mon stage, les établissements publics (notamment CCAS et DDCS) ont été très présents et ont permis de monter différents projets avec l'association, dont celui dans laquelle s'inscrivait ma mission de stage. Il est toujours bon de pouvoir travailler ensemble, d'apporter chacun ses connaissances, ces possibilités d'action, ... Or, le fonctionnement est très différent entre les organes associatifs et publiques. Ainsi, même si cela a été moteur dans la construction de projet et permet une dynamique, j'ai pu remarquer que des difficultés pouvaient apparaître, et que des questions se soulevaient.

#### **3.1 La possibilité de monter des projets ensemble**

Les associations et les services publics (déconcentré ou décentralisé) peuvent être des partenaires majeurs, et permettre des réflexions et des projets dans une nouvelle dynamique.

- La place prise par les associations

Selon Bruno Hautenne<sup>15</sup>, trois cas de figure sont possibles :

Dans un premier cas, les associations permettent de combler des zones oubliées des politiques publiques. C'est notamment le cas d'association du milieu sanitaire et social (centre d'accueil d'urgence par exemple). Dans ce cas, les associations remplacent les pouvoirs publics, et sont donc nécessaires tant que les collectivités ou autres institutions ne prendront pas leur responsabilité quant au bien commun. Nous sommes ici dans un cas de complémentarité, de souci des associations aux devoirs de l'état (même si les financements viennent principalement des institutions publiques)

Le deuxième cas est celui de la concurrence entre secteur public et association. Ils agissent sur le même terrain, parfois pour le même public. Nous en avons eu l'expérience sur Cherbourg. Le CCAS et plusieurs associations différentes (religieuses ou sociales)

---

<sup>15</sup> Hautenne Bruno, Contribution à une sociologie de l'association, Pensée plurielle, 2004 (n°7)

mettaient en place des visites chez les personnes âgées isolées de l'agglomération, chacune d'une manière différente. France Bénévolat a donc choisi de faire de la coordination entre ces trois associations et la CCAS afin d'ouvrir le dialogue, et de pouvoir proposer à chaque personne âgée les différents types de visite ou d'aide dont elle serait susceptible d'avoir besoin. Ainsi, le CCAS pourra transmettre les coordonnées aux associations, chacune d'entre elle ayant ses spécificités (par exemple, possibilité d'amener les bénéficiaires à la messe le dimanche).

Enfin, le troisième cas est celui des associations pionnières : elles ne répondent pas à des projets déjà établis, mais vont plutôt participer aux changements sociaux à leur échelle. Cela peut aussi être le cas d'action menée comme j'ai pu le faire lors de mon stage. En effet, l'information des jeunes concernant les possibilités d'engagement bénévole n'est pas développé. L'association France Bénévolat a donc décidé de s'emparer du dossier et de l'étudier, afin de proposer des possibilités d'action, de projets, de partenariats, etc. A l'issue de ce projet, les pouvoirs publics peuvent participer au projet, notamment grâce à leur possibilité d'action et de financement plus important.

- Quel intérêt à contractualiser avec les collectivités ?

Dans de nombreux cas (c'est ce que j'ai en tout cas pu voir lors de mon stage), les actions dans une relation partenariale association/ secteur public se contractualise : soit parce que le montant des aides est supérieur à 23000 € (dans ce cas, c'est une obligation légale), soit le partenariat va se concrétiser par une convention. Alors qu'avant, les propositions venaient plutôt du monde associatif vers les pouvoirs publics, aujourd'hui on remarque que ce sont les pouvoirs publics qui vont faire appel aux associations dans la réalisation de certains projets. Cela va favoriser l'émergence d'associations créées pour l'occasion, ou créées par effet d'aubaine (c'est-à-dire que la création d'association été en projet sur une thématique particulière et un appel à projet va pouvoir permettre cette création). Cela permet également à chacune des parties d'établir clairement ses rôles dans les projets.

Mais cela interroge sur plusieurs points. En effet, ces contractualisations permettent de voir clair dans le projet, notamment en terme de financement. Or, ce financement n'est dédié qu'à un projet mis en œuvre collectivement ou délégué aux associations. Cela ne permettra pas aux associations déjà existantes de subvenir aux autres projets, à ses frais de fonctionnements, de formations, ... On voit d'ailleurs ici un effet pervers : les associations

vont devoir demander plus que ce dont elles ont réellement besoin pour la réalisation d'un projet, de l'action. Mais dans le même temps, cela permet aussi aux associations de mettre sur pied des projets plus ambitieux.

Cela interroge surtout sur les risques d'instrumentalisation des collectivités sur les associations.

### **3.2 La question de l'indépendance des associations**

- Que signifie l'indépendance des associations

Si l'on s'en tient à la philosophie qui a permis la rédaction de la loi de 1901, les liens entre les collectivités et les associations ne devraient être qu'occasionnel. Car comme nous l'avons vu, l'association est un espace d'indépendance, de démocratie participative en dehors du marché et de l'état. Or, lorsqu'on signe une convention ou un contrat avec un établissement public, il a forcément un droit de regard sur le fonctionnement de l'association, l'activité des bénévoles.

La question du droit de regard, s'il est déjà questionnant en tant que tel, est à mettre en perspective. En effet, il est souvent question de quantitatif et non de qualitatif : on ne laisse plus la place au politique que ce soit dans la gestion ou dans l'esprit des projets, mais on promeut plutôt une logique d'entreprise. Les institutions vont établir la « performance » des projets par des questions quantitatives, presque économiques : combien de personnes touchées, quelle gestion budgétaire pour ce nombre de personnes, etc. On oublie alors parfois les dimensions sociales qui déterminent la validité d'un projet et son succès. Ainsi, les critères de conventionnement sont mal délimités, et peuvent tendre à occulter des externalités sociales et liées à l'environnement dans lequel s'inscrit l'association. On peut tendre alors à ce que les associations soient de prestataires de services, plutôt qu'une entité mue par des valeurs et un projet associatif.

De plus, cela demande aux bénévoles de plus grande connaissance en droit, en comptabilité, qui peuvent tordre quelque fois le projet associatif. Les bénévoles s'en plaignent également, parce qu'ils ne sont pas venus dans l'association pour faire « de la paperasse ». Cela participe de la professionnalisation des bénévoles.

Cela signifie également que l'association n'a pas une marge de manœuvre aussi importante. Elle ne peut donc pas, en accord avec son projet associatif et ses bénévoles, modifier les projets sans l'aval de ses partenaires publics.

- Mise en perspective avec ma mission de stage

Toutes ces difficultés, j'ai pu les retrouver lors de mon stage. En effet, les établissements publics demandent toujours de comptes (ici, il s'agit de la DDCS de la Manche).

Lorsque des comptes -rendu pour le délégué à la vie associative, nous devons donner une liste des élèves touchés par nos interventions, dans lequel figurait leur code postal d'habitation. Or, il nous a été reproché de faire des interventions auprès de jeunes (notamment dans des lycées aux options particulières, qui attirent des élèves hors département) qui n'était pas Manchois. Il n'était pas question pour les gestionnaires de la DDCS de la Manche de subventionner des actions qui n'était pas à destinations des jeunes manchois.

Mais dans le fond, l'objectif est de donner une information aux jeunes concernant la vie associative. Bien que subventionné par la DDCS, nous ne sommes pas intervenus uniquement auprès des élèves manchois, bien entendu. Dans ce cas, on peut se poser la question : sélectionne-t-on les jeunes ? pourquoi des jeunes calvadosiens ou ornais n'auraient pas le droit à l'information de la même manière ? Et surtout, le principal n'est t-il pas d'informer les jeunes, de leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances.

## 4 MON ROLE AU SEIN DE L'ASSOCIATION

---

Ma mission au sein de France Bénévolat a en premier lieu était de réaliser des interventions dans les classes de lycées afin de promouvoir le bénévolat. Les enjeux, que j'ai déjà pu expliquer dans cet écrit ainsi que dans l'écrit réalisé pour France Bénévolat été déjà tourné vers la question de l'immobilisme associatif. Je n'ai pu que constater dans les faits les écrits théoriques à ce sujet. J'ai donc tout au long de mon stage essayé de me saisir de ces constats pour les mettre en questionnement.

Dès le début, je me suis rendu compte que la mission (promotion du bénévolat chez les jeunes lycéens) était beaucoup orientée vers bénévolat et moins vers le bénévolat particulier des lycéens, et cela en toute logique au vu de la nature de l'association. J'ai donc essayé d'apporter des connaissances au niveau des jeunes, d'où ma proposition de mener une enquête au fil des interventions dans les classes. Cela a de suite été accepté même si au début l'intérêt était à démontrer (parfois incompréhension au niveau de la nécessité d'apporter ces connaissances).

Il a donc fallu s'intégrer dans un groupe aux caractéristiques spécifiques de l'association : des bénévoles avec peu de connaissances concernant les jeunes (hormis le président de l'association, ancien chef d'établissement), certains qui ne comprenaient pas l'intérêt de la démarche, qui ne savaient pas ce que je pouvais apporter à l'association, etc. Il a donc fallu se faire une place en essayant d'apporter une réelle plus-value. C'est ce que j'ai tenté, et j'espère réussi, notamment grâce aux écrits qui permettront à France Bénévolat Manche d'avoir un support concernant la préparation des interventions. Ainsi, les interventions pourront être mieux construites grâce à un support théorique, qui permet d'avoir une vision du bénévolat des jeunes cherbourgeois et des aspects du bénévolat à mettre en avant. Par exemple, la reconnaissance du bénévolat est importante pour les jeunes, mais il ne faut pas tout baser là-dessus : la « carotte » du passeport bénévole ne peut pas être un objet motivant pour les jeunes, il faut par exemple leur montrer un emploi du temps de jeune engagé, avoir une pédagogie de projet, ... J'ai, en règle générale, essayé de proposer d'autres modes d'interventions.

Cela a notamment été le cas avec le film : l'idée à germer dans la tête d'une bénévole, je m'en suis ensuite emparée. A la demande des jeunes, il nous fallait créer un support

d'intervention plus attractif, vivant, sur lequel les prochains intervenants pourraient créer une interaction avec les élèves. J'ai encore une fois proposé que ce film aille plus en direction de sens que du bénévolat plus généralement.

Durant tout mon stage, j'ai donc essayé de « rafraichir » les codes de l'association concernant les interventions, avoir un regard extérieur et peut-être plus averti en ce qui concerne la jeunesse, la sociologie de la jeunesse. J'ai pu faire des propositions concernant l'évolution du projet dans l'association, qui a nécessité une remise en cause de nos modes de fonctionnement sur l'année : cela se retrouve dans l'écrit à destination de France Bénévolat.

En cela, le stage a été très formateur : j'ai pu acquérir ma place au fur et à mesure du stage, en essayant de comprendre les enjeux et les zones de tensions (ce que j'ai retranscrit dans cet écrit). N'étant pas entouré de spécialiste de la jeunesse, je me suis auto formé à la thématique du bénévolat chez les jeunes, par la recherche et par la pratique des interventions.

J'ai également énormément appris sur la coordination, le travail de réseau, avec des bénévoles tout aussi professionnels que des salariés et un réseau très étendu. En effet, dans l'associatif, le réseau est une donnée importante : il permet de monter des projets communs, de s'entraider, de pouvoir prendre du recul face aux pratiques, etc. Lors de mon stage, j'ai cependant remarqué que les associations ne sont pas accueillies de la même façon par les institutions : parfois méprisées, mises au second plan, cela ne permettait pas un partenariat fructueux. Cela fut notamment le cas dans certains lycées, ou on ne souhaitait pas nous faire entrer en contact avec les élèves.

## CONCLUSION :

---

L'immobilisme dans le monde associatif est donc lié à deux types de facteur : structurel, dans le sens où la forme de l'organisation des associations repose essentiellement sur l'humain, et conjoncturel puisque la façon dont la plupart des bénévoles interagissent dans l'association et la façon dont les associations évoluent sont liés aux changements sociaux plus globaux.

C'est de ce constat, partagé par de nombreux acteurs du monde associatif que sont nés les différents projets de France Bénévolat concernant l'accompagnement vers le bénévolat pour tous.

Nous nous sommes inscrits dans ce projet, en espérant que les actions et la recherche que nous avons menée puissent permettre, à petite échelle, de modifier le regard sur un monde associatif qui peut parfois paraître fermé (notamment pour les jeunes), et pourquoi pas entraîner du changement. L'immobilisme dans le monde associatif n'est donc pas une fatalité, mais il demande plus d'informations et de connaissances.

J'ai également essayé, de par mon statut d'étudiante en politique jeunesse, d'apporter des connaissances concrètes à l'association, qui j'espère leur permettra d'aborder le projet d'intervention dans les lycées avec de nouveaux éléments.

Ce stage m'a permis de prendre du recul sur les différents types d'organisation, notamment de bien visualiser l'impact que peuvent avoir des actions montées par des associations.

Il m'a également permis de confirmer mon choix de m'orienter vers la fonction publique : peut-être que la « machine » est plus lourde, les projets plus longs à mettre en place. Mais si j'ai choisi d'écrire sur l'immobilisme dans le monde associatif, c'est aussi parce que l'associatif repose, pour moi, trop sur du subjectif, n'a pas de base aussi forte sur laquelle appuyer une légitimité, et parfois peut être mis à mal par certains egos ou projets non adaptés. Une structure comme celle de la fonction publique territoriale, en plus d'avoir la possibilité de toucher potentiellement toutes les populations concernées, est aussi, je pense, un espace de liberté plus grand que le monde associatif, en tant que salarié.

---

## Bibliographie

---

- Abrioux Florence, les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ?, Management et avenir, 2010 (n°40)
- Alfandari Elie, La liberté d'association au regard de l'adhésion des mineurs, Agora Débats/jeunesses, 2008, (n°47)
- Bazin Cécile, Mallet Jacques et al., *La France Bénévole en 2016*, 13<sup>ème</sup> édition, Recherches et solidarité, 2016
- Bernardeau Moreau Denis, Hélye Matthieu, Transformation et inertie du bénévolat associatif sur la période 1982 – 2002, Sociologies pratiques, 2007 (n°15)
- Centre d'analyse stratégique, *développer, accompagner et valoriser le bénévolat*, La note d'analyse, 2011 (n°241)
- Eme Bernard, *Les associations ou les tourments de l'ambivalence*, in Laville Jean-Louis et Al : Association, démocratie et société, La découverte , 2001
- France Bénévolat, *L'engagement bénévole associatif en perspective !*, Publication dans le cadre de la Journée Mondiale du Bénévolat du 5 décembre, 2014
- France Bénévolat, *l'engagement bénévole des jeunes, analyses et recommandations*, Etude menée au cours de l'année 2008 sous la direction de Dominique Thierry, Vice-président de France Bénévolat
- Hautenne Bruno, Contribution à une sociologie de l'association, Pensée plurielle, 2004 (n°7)
- Laville Jean-Louis, *Décider en association*, Connexions, 2014 (n°101)
- Laville Jean-Louis, *Les raisons d'être des associations*, in Laville Jean-Louis et Al : Association, démocratie et société, La découverte, 2001
- Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, la ligue de l'enseignement, *Guide pratique de l'association*, FAL Edition, 11<sup>e</sup> édition 2015/2016.
- Prouteau Lionel, Wolff François-Charles, *Adhésions et dons aux associations : permanences et évolution de 2002 à 2010*, Economie et statistique, 2013 (n°459)

- Simonet Maud, *chapitre 11 – le monde associatif : entre travail et engagement*, in Alter Norbert, *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France « quadrige », 2012
- Tchernog Viviane, *Entre crise et mutations : les grandes évolutions*, Centre économique de la Sorbonne, CNRS, 2013
- Tabaries Muriel, *Les trajectoires des présidents d'association en France : sélection, précocité et cumul*, Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 2011
- Worms Jean-Pierre, *Le capital associatif en France, hier et aujourd'hui*, La tribune Fonda, 2005 (n°176)

LE BLED	Solène	26 septembre 2017
<b>Master 2</b> <b>Jeunesse : politiques et prises en charge</b>		
<b>L'immobilisme dans le secteur associatif : approche critique du fonctionnement des associations</b>		
<b>Promotion 2016-2017</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Lors de mes huit mois de stage, ma mission reposait sur un constat global : faire de l'information sur le monde associatif auprès des jeunes a une importance notamment pour renouveler les bénévoles et dirigeants associatif.</p> <p>J'ai moi-même pu constater que le constat d'immobilisme dans l'association s'étend à d'autres secteurs du monde associatif, notamment le recrutement des bénévoles et le fonctionnement, pas uniquement à la question des jeunes dans l'association.</p> <p>J'ai donc choisi de me saisir de ce mémoire pour creuser cette question, et essayer de comprendre les mécanismes qui faisait le monde associatif (notamment bénévole) et dans lequel j'ai été baigné durant mon stage.</p> <p>Les interrogations principales ont été les suivantes, et constitue l'articulation de ce mémoire : pourquoi le monde associatif est-il en soi promoteur de l'immobilisme ? Quel est le rôle de l'humain, donc des bénévoles, dans ce constat d'immobilisme ? Les principales partenaires que sont les collectivités et institutions publiques ont-elles un rôle à jouer ?</p>		
<p><b>Mots-clés :</b></p> <p>Association, bénévolat, fonctionnement associatif, gouvernance, engagement, indépendance des associations</p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1, l'Université Rennes 2 et l'UBO n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		