

**Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur :  
transformations des modes d'engagement sous l'effet du  
développement d'une association**

Christophe Dansac, Cécile Vachée, Patricia Gontier

► **To cite this version:**

Christophe Dansac, Cécile Vachée, Patricia Gontier. Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. L'éducation populaire au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, Nov 2011, Créteil, France. pp.1-10, 2011. <hal-00969193>

**HAL Id: hal-00969193**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00969193>**

Submitted on 2 Apr 2014

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

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

Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association.

DANSAC Christophe, VACHEE Cécile, GONTIER Patricia, enseignants-chercheurs,

Équipe Gouvernance des Organisations Non Orientées Vers le Profit

IUT Toulouse 2 Figeac / Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire du Nord est de Midi-Pyrénées (LRPMip).

Contact : [Christophe.Dansac@univ-tlse2.fr](mailto:Christophe.Dansac@univ-tlse2.fr)

## Résumé

Le monde associatif est un terrain très fécond pour étudier les organisations et la façon dont les individus s'y impliquent. Au cours de la vie d'une association et de la mise en œuvre de son projet, il existe de fortes fluctuations dans les modalités d'implication des différents acteurs qui prennent part à ce projet. À partir d'une étude cas, ce travail montre comment les différentes phases que traverse une association a) influencent la nature et la force de l'engagement de ses bénévoles, leur place et leur poids par rapport à celui des salariés ; b) transforment le projet initial avec le risque d'aboutir à son déclin. Un modèle des changements des modes d'engagement est présenté qui est ensuite mis en perspective avec les questionnements qui traversent le champ associatif en particulier celui de l'éducation populaire, et notamment les problématiques de l'engagement, de la militance, et du renouvellement des instances dirigeantes.

## Introduction

Ce travail aborde un des éléments constitutifs des mutations qui traversent aujourd'hui le monde associatif et particulièrement celui de l'éducation populaire : le développement des associations et les évolutions des modes d'implication de leurs membres. À l'image des changements pointés à l'échelle sociétale<sup>1</sup>, il existe de fortes fluctuations des modalités d'engagement des différents acteurs au cours de l'évolution d'un projet associatif. En outre, l'absence de but lucratif<sup>2</sup> complexifie les modes de régulation qui sont en œuvre car les pratiques et modalités de gouvernance sont présidées par des finalités et des valeurs, tout en étant influencées par des contextes politiques et économiques.

Nous postulons que les modes d'engagement des membres d'une association sont en constante interaction avec la façon dont elle se développe, et que ce sont notamment ces changements qui font que la coexistence entre bénévoles et salariés est souvent empreinte de tensions<sup>3</sup>. L'objectif de ce travail est de montrer comment les différentes phases que traverse une association dans le développement de ses activités influencent la nature et la force de l'engagement de ses bénévoles, et modifient le projet associatif. À partir de l'analyse monographique d'une association d'action culturelle agréée d'éducation populaire (et se revendiquant héritière de celle-ci), il s'agit d'analyser les mécanismes par lesquels elle est passée du statut « *d'aventure d'une bande de copains* »<sup>4</sup> à celui « *d'acteur central en matière de vie culturelle sur le territoire* »<sup>5</sup>. Les témoignages recueillis à l'occasion d'un séminaire de réflexion sur le projet associatif permettent de comprendre les contributions respectives des différents acteurs ('simples' bénévoles, administrateurs, salariés, artistes partenaires, élus du territoire d'action) dans la gouvernance de l'association, autant dans les décisions concernant l'administration que dans l'évolution du projet associatif lui-même.

## 1. Les évolutions de la vie associative

Les associations œuvrant dans le domaine de l'éducation populaire connaissent, comme toutes les

---

<sup>1</sup> Ion, J., 2001, *L'engagement au pluriel*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne.

<sup>2</sup> Valéau, P., 2003, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, n° 29, p. 9-22.

<sup>3</sup> Ferrand-Bechmann, D., 2011, « Le bénévolat, entre travail et engagement : Les relations entre salariés et bénévoles », *Vie Sociale et Traitements*, n° 109, p. 22-29.

<sup>4</sup> Propos d'un des fondateurs de l'association, désormais salarié.

<sup>5</sup> Propos d'un élu de la commune où siège l'association.

autres, de forts bouleversements : réforme des collectivités territoriales, baisse des financements publics, complexification de la gestion, professionnalisation et spécialisation des salariés. Dans le même temps, les modalités d'engagement se transforment, les interventions sont plus personnelles, plus ponctuelles et les individus sont en attente de résultats plus concrets<sup>6</sup>. Le rapport au militantisme est plus distancié, pourtant l'individuation n'est pas le synonyme du repli sur soi, il est possible d'affirmer sa liberté et sa singularité tout en s'engageant dans des formes collectives. Le rapport distancié au militantisme, en particulier au sein du secteur non lucratif, se caractérise par ce que Jacques Ion appelle *l'idéalisme pragmatique* qui place l'individu dans une constante nécessité d'articuler l'idéal et le pragmatique, les fins et les moyens, les valeurs et les méthodes de réalisation concrète des objectifs.

Dans ce contexte, les associations doivent faire face aux difficultés de renouvellement des dirigeants bénévoles, aux difficultés liées à l'évolution du projet associatif et parfois à la faible confiance en l'avenir et la crainte de disparaître<sup>7</sup>. Les solutions proposées par les institutions et/ou par les acteurs associatifs eux-mêmes s'orientent souvent vers le développement des activités de l'association, l'inscription dans des réseaux ou la professionnalisation. Les raisons de ces choix peuvent s'expliquer par la crainte de rester en marge du développement du secteur associatif, il s'agit donc de se développer pour « rester dans la course »<sup>8</sup>.

## 2. Les ressorts de l'engagement

Les motifs pour lesquels on s'engage dans une association qui sont les plus souvent avancés dans les écrits des sociologues peuvent être regroupés selon quatre types de rétributions :

- rétributions symboliques et sociales (jouer un rôle social, et donc être utile ; connaître du monde) ;
- rétributions individuelles d'ordre « moral » (défendre une cause ; créer du lien social ; aider les gens ; défendre des valeurs morales et sociales de rejet des motivations financières : « se distinguer du salariat en réclamant de l'autonomie contre la subordination »<sup>9</sup> ;
- rétributions individuelles d'ordre « carriériste » (se faire un réseau et un carnet d'adresses ; améliorer ses compétences ; garnir son CV ; obtenir de la reconnaissance professionnelle) ;
- rétributions individuelles d'ordre « psychologique » (fuir la solitude ; rechercher un cadre temporel ; satisfaire l'envie d'agir ; chercher de la reconnaissance sociale ; augmenter l'estime de soi ; se responsabiliser ; se situer dans l'échelle du mérite).

Les travaux autour de l'inventaire des fonctions du bénévolat<sup>10</sup>, montrent qu'on peut distinguer 6 échelles, indépendantes, de fonctions pour les bénévoles (fonction de défense de valeurs, fonction sociale, fonction d'élucidation – de compréhension du monde –, fonction carriériste, protection du Soi et développement de Soi). La satisfaction et la durée d'engagement sur des tâches bénévoles sont d'autant plus grandes que celles-ci sont en correspondance avec les fonctions les plus importantes pour le bénévole<sup>11</sup>. Mais la prédiction de l'engagement par les fonctions du bénévolat reste médiocre, et d'autres modèles prenant en compte l'attachement particulier à une organisation doivent être mobilisés pour comprendre les engagements individuels. Ainsi, on peut distinguer trois

---

<sup>6</sup> Ion, J., 2001, op.cit.

<sup>7</sup> Vachée, C., & Dansac, C., 2011, « Animer la vie associative en milieu rural : des besoins de méthodes innovantes », *5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle*, Saragosse, Espagne.

<sup>8</sup> Bordes, V., 2011, « Quelle évolution pour l'animation face à la tentative de marchandisation des associations d'éducation populaire ? », *5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle*, Saragosse, Espagne.

<sup>9</sup> Demoustier, D., 2002, « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue Française des Affaires sociales*, n° 4(4), p. 97-116.

<sup>10</sup> Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P., 1998, « Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 74(6), p. 1516-1530.

<sup>11</sup> Houle, B. J., Sagarin, B. J., & Kaplan, M. F., 2005, « A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? », *Basic & Applied Social Psychology*, n° 27(4), p. 337-344.

composantes<sup>12</sup>, composante affective (attachement émotionnel pour l'association, par exemple le sentiment de faire partie d'une famille), composante normative (sentiment de devoir, de responsabilité vis-à-vis de l'association) et composante inertielle de continuation (*continuance commitment*) référant à des liens instrumentaux (ce qu'on a 'investi' dans l'association, ce qu'on gagne à y rester, ce qu'on perdrait à en partir).

D'autres auteurs insistent plus sur le lien à l'association créé par la contribution de celle-ci à une identité sociale positive pour le bénévole. Dans cette adaptation de la Théorie de l'Identité Sociale<sup>13</sup>, l'engagement est d'autant plus fort et plus durable que l'association a une grande valeur subjective aux yeux du bénévole (par exemple de par son importance ou son succès), et que l'activité du bénévole est reconnue à l'intérieur de l'organisation. Mais l'engagement n'est initié que si les croyances d'agentivité personnelle<sup>14</sup> (le sentiment d'avoir du contrôle, de pouvoir être efficace) sont suffisantes, ce qui repose sur les résultats antérieurs des actions, l'observation de modèles, et la persuasion du milieu (discours des personnes critère, bain médiatique, ou normes). L'individu privilégie l'action au service de valeurs et de buts avec l'attente de résultats visibles, car ce sont ces derniers qui contribuent le plus à développer ses croyances d'agentivité. Nous considérons que l'idéalisme pragmatique est le résultat de ces ressorts psychologiques et de l'évolution sociétale décrite par Jacques Ion.

Ce besoin de visibilité des résultats fait que le développement des activités d'une association entraîne des transformations dans les façons de s'y engager, mais aussi des tensions entre les différentes catégories d'acteurs qui s'y côtoient. Il est ainsi possible d'esquisser un modèle des changements des modes d'engagement en lien avec la trajectoire de développement des associations. Ce modèle permettrait d'envisager la disparition progressive du projet associatif initial sous l'effet du développement des activités de l'association (perte du sens premier de l'action, de l'identité originelle du projet).

### 3. L'étude de cas : L'Assoce

L'association que nous avons étudiée sera dénommée « l'Assoce » en référence à la distinction que fait Fustier<sup>15</sup>, entre les « Assocés » à savoir des « groupement[s] de faible importance favorisant les liens spontanés » et les « Mammouths », « grandes associations fortement organisées » (2002, p. 61). L'étude de cas présentée ici s'appuie en grande partie sur l'observation du fonctionnement associatif. En effet, être membre du conseil d'administration d'une association pendant six années et bénévole lors des festivals qu'elle organise constitue une riche expérience d'observation participante. Selon John Dewey<sup>16</sup>, nous ne connaissons pas le sens d'une action tant que nous ne sommes pas passés à l'acte et que nous n'avons pas agi effectivement : les significations se construisent à partir des interactions. L'interactionnisme et la sociologie pragmatique nous enseignent que le savoir n'est pas indépendant de ses conditions de production et que le contenu conceptuel ou intellectuel doit être envisagé dans le contexte organisationnel dans lequel il se déroule. Ainsi, l'un d'entre nous, chercheur/bénévole a observé pendant de nombreuses années l'action collective en train de se faire pour lui donner ensuite du sens. Des problématiques ont émergé, qui alimentent aujourd'hui l'ensemble de la réflexion présentée ici.

Cette expérience d'observation participante a été complétée et enrichie par l'analyse documentaire des rapports d'activités et des comptes-rendus d'assemblées générales. Le matériau le plus précieux

---

<sup>12</sup> Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993, « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, n° 78, p. 538-551.

<sup>13</sup> Boezeman, E. J., & Ellemers, N., 2008, « Pride and respect in volunteers' organizational commitment », *European Journal of Social Psychology*, n° 38(1), p. 159-172.

<sup>14</sup> Bandura, A., 2006, « Toward a Psychology of Human Agency, » *Perspectives on Psychological Science*, n° 1(2), p. 164-180.

<sup>15</sup> Fustier, P., 2002, « Associations : l'amalgame », *Connexions*, n° 77(1), p. 61-69.

<sup>16</sup> Fujimura, J. H., Star, S. L., & Gerson, E. M., 1987, « Méthodes de recherche en sociologie des sciences : travail, pragmatisme et interactionnisme symbolique », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 5(2), p. 63-83.

dans cette démarche est tiré des deux séminaires de réflexion (en 2006 et 2011) qui ont largement contribué à enrichir le corpus analysé puisqu'ils abordent les questions des enjeux du développement de l'association, des stratégies à mettre en place, du rapport au projet initial, au territoire, aux institutions et de l'évolution du projet associatif.

#### 4. Les étapes de développement du projet associatif

Dans le texte suivant figurent en italiques les propos tenus par les acteurs, avec chaque fois leur origine : administrateur [adm], en particulier le président [pré], salarié [sal], élu du territoire [élu], partenaire (artiste de compagnie accueillie en résidence, ou membre du réseau associatif) [par], simple bénévole [bén], voire personne extérieure, simple spectateur intéressé de par leur ancrage territorial [ext].

##### 4.1. La naissance du projet associatif

L'Assoce a été créée en 1996 dans une petite ville de 5000 habitants, par des jeunes de vingt à trente ans, « *une espèce de gang* » [par], « *une bande de copains [...] qui avaient baigné dans l'éducation populaire* » [adm], « *qui voulait vivre sur un territoire, et qui se demandait quoi y faire* » [sal], en utilisant le support d'une association existante sur les conseils d'un animateur socioculturel (devenu quelques années après l'actuel président).

La transformation sociale qui résulte de la naissance d'une association est généralement portée par une grande énergie résultant des engagements individuels. Pour Salamon & Sokolowsky<sup>17</sup>, les initiatives associatives viennent du désir de créer des réseaux de solidarité, mais aussi souvent de la perception que quelque chose manque. Ici, le manque d'activités culturelles adaptées à ces jeunes a pu être comblé parce qu'ils se sentaient en mesure de réaliser quelque chose, soutenus qu'ils étaient par un environnement favorable : des modèles, des conseillers. Leurs intérêts communs, leur proximité ont permis que des dynamiques groupales se mettent au service de leur valeurs. Le fait que des individus co-élaborent des projets pour satisfaire un besoin nouveau (ou le faire émerger) produit du sens et (donc) une adhésion à des valeurs<sup>18</sup> qui entraînent un fort engagement militant, on est ainsi dans l'étape de « création fusionnelle »<sup>19</sup>.

Dans la Théorie Socio-Cognitive<sup>20</sup>, les croyances d'agentivité des individus sont renforcées par les figures de référence permettant de considérer comme envisageable l'atteinte des buts, et par la persuasion de personnes critère. La présence d'un fort tissu associatif évoquée par les membres de l'Assoce et les conseils de l'animateur peuvent être envisagés comme des facteurs facilitant.

Au départ, l'Assoce se destinait à créer des concerts pour les jeunes (alors rares sur le territoire), et projetait un festival dont la première édition aura lieu en 1997. Ce festival était perçu comme « *celui des cheveux longs et des pieds sales* » [élu] sur le territoire sur lequel il s'est créé, marqué par sa forte ruralité. La plus grosse ville du bassin de vie est une sous-préfecture réputée relativement animée au niveau culturel. Mais ces jeunes « *qui aimaient le rock, buvait de la bière et ...* » [adm] étaient fortement attachés à leur «  *cité ouvrière* » et voulaient y développer une activité. Dans l'association, on a toujours revendiqué cette appartenance au territoire, et la spécificité de celui-ci « *c'est une ville ouvrière* », « *il n'aurait pas pu se passer les mêmes choses à (ville voisine)* » parce qu'il « *n'y a pas cette tradition forte* » de l'éducation populaire [adm]. Les bénévoles créateurs valorisent leur « *esprit militant* » et leur volonté « *de démocratisation culturelle* » [adm] qui pour eux est nécessaire pour « *faire évoluer les esprits, pour bousculer, questionner les gens* », mais aussi pour « *créer du lien social* » [adm]. Leur rapport à ce projet associatif est un rapport de militant, qu'ils expriment avec fierté « *j'appartiens au canal historique* »

<sup>17</sup> Salamon, L., & Sokolowski, S. W., 2001, *Volunteering in cross-national perspective : Evidence from 24 countries*, Baltimore MD, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

<sup>18</sup> Mintzberg, H., 1986, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.

<sup>19</sup> Hoarau, C., & Laville, J.-L., 2008, *La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès, p. 263

<sup>20</sup> Bandura, 2006, op. cit.

[adm], ce dernier distinguant les créateurs de l'Assoce des bénévoles arrivés plus tard.

Ainsi l'engagement des bénévoles créateurs a été fortement marqué par des processus identitaires, qui ont permis au bénévolat de contribuer à une image de soi positive, valorisée socialement, et cette image de soi perdure. La visibilité sociale de leur association leur confère une identité collective positive qui rejaillit sur ses membres. Ces phénomènes s'intègrent parfaitement dans les propositions de Boezeman et Ellemers<sup>21</sup>, qui objectivent un ressort de l'engagement des bénévoles : la fierté de contribuer à quelque chose d'utile. L'arrivée de l'association sur un terrain vierge d'actions de ce type contribue à accentuer ce sentiment d'utilité, par la visibilité des changements apportés par l'action, qui comble l'idéalisme pragmatique déjà évoqué : Les croyances d'agentivité augmentent fortement par l'observation des effets positifs de l'action.

#### **4.2. Le développement de l'action : bénéfiques de la professionnalisation**

L'année suivante, la municipalité sollicite l'Assoce pour organiser des événements : Pour la « *salle de spectacle, il fallait trouver quelque chose pour la programmation* » car « *il y avait des problèmes de fréquentation* » [élu]. L'engagement des bénévoles a conduit donc progressivement à une reconnaissance de l'association, de sa capacité à communiquer « *l'image d'une ville qui va y arriver parce qu'il y a des jeunes qui sont dynamiques* » [élu]. Avec cette confiance, le déploiement des activités est possible, mais « *quand on fait plein de choses, il faut organiser, ça demande du temps, et des compétences* » [adm].

Face à des potentialités nouvelles de réalisation du projet associatif, le besoin d'amener des compétences et de la force de travail supplémentaires peut être satisfait en interne ou en externe. En interne : par le développement du bénévolat, la formation des bénévoles et/ou des salariés, la salarisation de bénévoles, le recrutement externe de salariés. Sans développement interne : externalisation de certaines fonctions (ici la comptabilité), délégation à des partenaires (autres associations), voire à des prestataires (ex. agences de bénévolat, organismes de fundraising, agences de communication). La plupart des associations répondent à ce besoin de structuration et/ou d'expertise par ce qu'elles appellent communément la professionnalisation<sup>22</sup> plutôt que par l'externalisation.

Dans le cas analysé, les compétences existaient en interne, et seul semblait manquer le temps pour les mettre en œuvre. Ainsi en 2000, l'assoce « *se professionnalise* », créant un emploi jeune pour son ancien président, diplômé en animation. Alors, ça a été l'« *arrivée d'un certain jargon* », et là « *on a perdu la moitié des copains du début* » [sal] se rappelle le salarié concerné. La 'professionnalisation' amène des compétences techniques, et aussi un nouveau regard. Cela conduira notamment au premier séminaire de réflexion sur le projet associatif, au cours duquel les membres vont « *formaliser ses objets* » : « *mélanger des formes d'expression culturelles et artistiques ; rendre visible les dimensions sociale, citoyenne, et politique du culturel ; créer du lien social ; faire vivre un lieu et ses habitants ; soutenir la création artistique* ».

Ce gain en formalisation et la normalisation du discours contribueront en retour à permettre à l'association d'avoir encore plus de crédibilité, en se conformant aux attentes des financeurs (à leur culture de la rationalisation), et d'augmenter ainsi son activité.

#### **4.3. La maturation : consolidation de l'activité de l'association**

La 'professionnalisation' influence l'implication bénévole et réorganise l'investissement des administrateurs dans la gouvernance associative de par la technicité supplémentaire qu'elle requiert. Elle se traduit aussi par des contraintes plus fortes en termes de financements et de sécurisation de ceux-ci : Les salariés vont être ainsi amenés à générer davantage d'activité. L'augmentation du

---

<sup>21</sup> Boezeman et Ellemers, 2008, op. cit.

<sup>22</sup> Cette 'professionnalisation' de l'association recouvre plusieurs dimensions : salarisation des bénévoles, augmentation du nombre de professionnels au sein une association ou augmentation des qualifications professionnelles des exécutants par la formation (Dussuet, A., & Flahault, E., 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50).

volume d'activité de l'association et sa plus grande prise en charge par les salariés amènent à une diminution pour les bénévoles de la visibilité de leur action à l'intérieur de l'association, du sentiment d'agentivité qui en résulte.

Dans les années suivant la salarisation de l'ancien président, des partenariats se nouent avec d'autres structures du bassin de vie, et les collectivités locales. Les missions que l'Assoce mène « *ressemblent à de l'action culturelle municipale* » [adm] et grâce à une convention avec la Mairie, le financement du premier emploi créé est sécurisé. Le travail à plein-temps (et même au-delà) du salarié augmente de manière visible l'activité événementielle de l'association, ses compétences et son énergie permettent de diversifier les sources de financements. Le succès d'une organisation est un facteur important de la mobilisation de ses bénévoles<sup>23</sup>, et comme le souligne un ancien président, il y avait là « *un vrai projet associatif, qui se remet en question, qui a attiré, qui s'élargissait, par conviction* » [adm]. L'Assoce commence à être repérée comme un acteur important de la culture, et ses partenariats agrandissent son territoire d'action. Certains bénévoles du « *canal historique* » voient d'un mauvais œil cette évolution qu'ils ne maîtrisent pas : « *ça finit de nous fâcher avec le quart restant* » [sal].

Dans cette période, une autre source de tension se manifeste, qui relève là encore de l'écart entre la logique opérationnelle du salarié et les attentes des bénévoles, à propos du festival. Le salarié voyait celui-ci comme un événement chronophage et budgétivore, se faisant « *aux dépens de la saison culturelle* », pour peu de bénéfices sur le territoire. Régulièrement durant les années suivantes cette problématique a été soulevée (à notre connaissance, jamais à l'initiative d'un bénévole). Le festival a néanmoins été conservé pour son image auprès du public, et par le fait qu'il contribuait à une image positive de la ville. Un des arguments qui a permis sa pérennité, c'est son caractère intégrateur pour les bénévoles, le fait que ce soit un moment fort de la vie associative, de co-action et de convivialité, créateur de lien.

Le supplément d'activité généré avait aussi permis que le vice-président soit recruté comme technicien grâce au dispositif Contrat Emploi Solidarité. A la suite d'un accident matériel, l'Assoce est privée des ressources amenées par les aspects techniques, et ne peut plus financer ce second poste. La douloureuse démarche du licenciement d'un membre du « *canal historique* » va conscientiser les enjeux du rôle d'employeur chez les administrateurs, et les obliger à acquérir de nouvelles compétences juridiques : « *On n'est plus simplement dans une relation entre copains qui organisons des choses sur un territoire pour se faire plaisir, on est au-delà.* » [adm]

#### **4.4. La complexification de l'association par sa croissance**

La montée en puissance de l'action de l'association permet d'envisager en 2007 la création d'un deuxième poste, consacré à la médiation culturelle. Pour ce poste, le choix de recrutement n'a concerné que des personnes historiquement extérieures à l'association (même si plusieurs anciens stagiaires ont été auditionnés). Ce recrutement et le besoin de reconnaître les responsabilités assumées par le salarié ont amené à définir précisément les fonctions des deux employés, et à revaloriser le statut du salarié fondateur en lui donnant le titre de directeur artistique. Cette définition des statuts et des rôles, par la création de fiches de postes, apparaissait comme un fait nouveau dans l'organisation. Effectivement, la proximité des compétences et qualifications des deux salariés rendait obligatoire cette spécification qui jusque là ne l'était pas, les tâches se répartissant spontanément en fonction des compétences et engagements de chacun.

Le directeur artistique parvient à faire de l'association un lieu identifié de réflexion sur l'action culturelle en lien avec les territoires. La reconnaissance dans le milieu de la culture de cette expertise lui permet de prendre le leadership d'un réseau d'associations culturelles dont l'Assoce devient coordinatrice. Une nouvelle étape est ainsi franchie dans la reconnaissance institutionnelle qui va permettre en 2010 l'implication dans des projets nouveaux. Ces projets, inter-régionaux, agrandissent encore son territoire d'intervention : « *On ne sait pas où on va s'arrêter* » [pré]. La

---

<sup>23</sup> Boezeman et Ellemers, 2008, op. cit.

multiplication des contrats et des événements à gérer permet (voire oblige à) l'embauche d'un troisième salarié pour l'administration et la régie.

Ce développement assainit la situation financière de l'association et augmente son poids auprès des partenaires publics. Mais, parallèlement, une part grandissante de l'action de l'association et des tâches réalisées pour mener à bien ses missions devient invisible pour les bénévoles (insertion dans les réseaux, travail de représentation auprès des institutions, travail de médiation culturelle en direction des publics scolaires, soutien des compagnies en résidence). L'action se distribue désormais sur une riche programmation annuelle, et il y a peu de bénévoles (et ce sont toujours les mêmes) qui répondent positivement aux sollicitations régulières de l'équipe salariée.

Ainsi, après des préoccupations quant à la ressource humaine salariée, on voit poindre un questionnement sur la mobilisation des bénévoles, sur leur adhésion au projet. De fait le managérialisme est déjà présent à l'état embryonnaire : par exemple pour le festival, on parle « *de fiches de poste, de planning des bénévoles* » [bén], « *chacun va sur les tâches qu'il a à réaliser* » [adm]. L'Assoce délègue d'ailleurs depuis peu cette gestion des bénévoles à une jeune association partenaire proche, par le biais d'une convention<sup>24</sup>.

#### 4.5. L'évolution du rôle des bénévoles et des administrateurs

Au départ, il y avait une forte participation des bénévoles au choix de programmation : un membre avait vu telle troupe ou aimé tel groupe, « *et avait le désir de partager* » [adm]. Progressivement (et reconnaissons-le légitimement), les propositions sont venues de plus en plus souvent du salarié, qui a ensuite commencé à faire participer les administrateurs au choix d'alternatives. Enfin, l'expertise et la reconnaissance de la qualité de sa programmation aidant, le CA est désormais quasiment « *une chambre d'enregistrement* » [adm] des choix du directeur artistique, les « *salariés [...] décident du contenu artistique* » [bén]. On voit là un effet du rôle de la différence d'expertise entre salarié et administrateurs, et de l'asymétrie informationnelle qu'elle crée : « *au début je voyais bien comment je pouvais m'investir directement, et maintenant je suis de plus en plus de recul, car justement le professionnel est ... de mener ces activités-là* » [adm].

Grâce à la petite taille du festival et l'implication étroite des bénévoles, ceux-ci avaient lors des premières éditions de forts contacts avec les artistes, ce que certains considèrent comme important pour l'engagement, désirant « *des rencontres avec les artistes pour développer le côté projet associatif* » [bén]. Désormais, ces rapports sont plus rares, et même les artistes en résidence avouent ne connaître que les salariés : ils ont des « *relations avec les professionnels et très peu avec les membres du...* » au point de dire « *je connaissais pas le président* » [par]. En cela, ils ont des excuses, puisque l'augmentation de la taille de l'équipe des bénévoles fait qu'« *on peut croiser des bénévoles sans savoir que c'en est* » [bén].

On peut ainsi constater un éloignement des questions artistiques, une dépossession de la programmation et un relâchement du lien aux artistes : « *l'administrateur est de plus en plus distant par rapport aux activités* » [par]. Cette 'décoloration' du sens de l'action bénévole du départ s'accompagne d'une transformation des administrateurs en véritables gestionnaires : « *ça demande des compétences, juridiques qui questionnent l'implication du bénévole dans l'association, c'est un drôle de truc ... d'histoire* » [adm]. Ces employeurs doivent acquérir des compétences supplémentaires, notamment juridiques, et faire avec des relations de copains à copains qui ont évolué vers des rapports complexes d'employeur à employés. « *on sent bien aujourd'hui qu'il y a un poids, d'abord parce qu'on devient employeur, on est en responsabilité* » [adm].

Si certains s'y retrouvent, se voyant comme véritables supports à une équipe de professionnels

---

<sup>24</sup> Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011). « De l'instrumentalisation des agences de moyens au service du lien social à la "dé-professionnalisation" de l'animation ? », *5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle*, Saragosse, Espagne.

auxquels ils font confiance pour la qualité de leur travail, l'ampleur du territoire d'action de l'association et de ses partenariats font que « *l'administrateur de base est un peu perdu, on travaille plus pour sa ville, pour son association* » [pré]. L'agir dans l'ici et maintenant, avec des résultats visibles comme le souhaite l'idéaliste pragmatique est moins évident : « *on travaille pour un concept (hésitation) plus important* » [pré]. Pour une administratrice récente, dans d'autres lieux, « *on avait quand même des décisions politiques et on était tenu au courant de ce qui se passait [... elle] trouve qu'il y a un vide à ce niveau-là* » et « *c'est une frustration quand même* » [adm].

Cette dépossession des aspects politiques, des déterminants du choix des actions, le manque de participation active en amont de l'action, peut conduire à une diminution de l'efficacité perçue, et du sentiment de contrôle. Elle devient source de tension dans certaines associations, où les administrateurs refusent de perdre totalement le contrôle et entrent alors en conflit avec les salariés.

Tout cela est parfaitement résumé par une bénévole, qui se définit comme « *administratrice et petites mains* » et non du « *canal historique* », alors même qu'elle en faisait partie : « *même si au début on était parties prenantes dans la programmation, je pense que maintenant on est plus dans la découverte des spectacles qui nous arrivent directement* » [adm]. Un autre bénévole pourtant impliqué dans le CA compense lui par le butinage « *Moi je m'y retrouve parce que je vais voir ailleurs* » [adm] : son engagement dans l'association, même empreint d'affect, relève déjà en partie d'une forme de consommation, où l'Assoce est un lieu parmi d'autres permettant de se livrer au « *loisir sérieux*<sup>25</sup> » que constitue le bénévolat.

#### **4.5. Une 'institution' du territoire vieillissante ?**

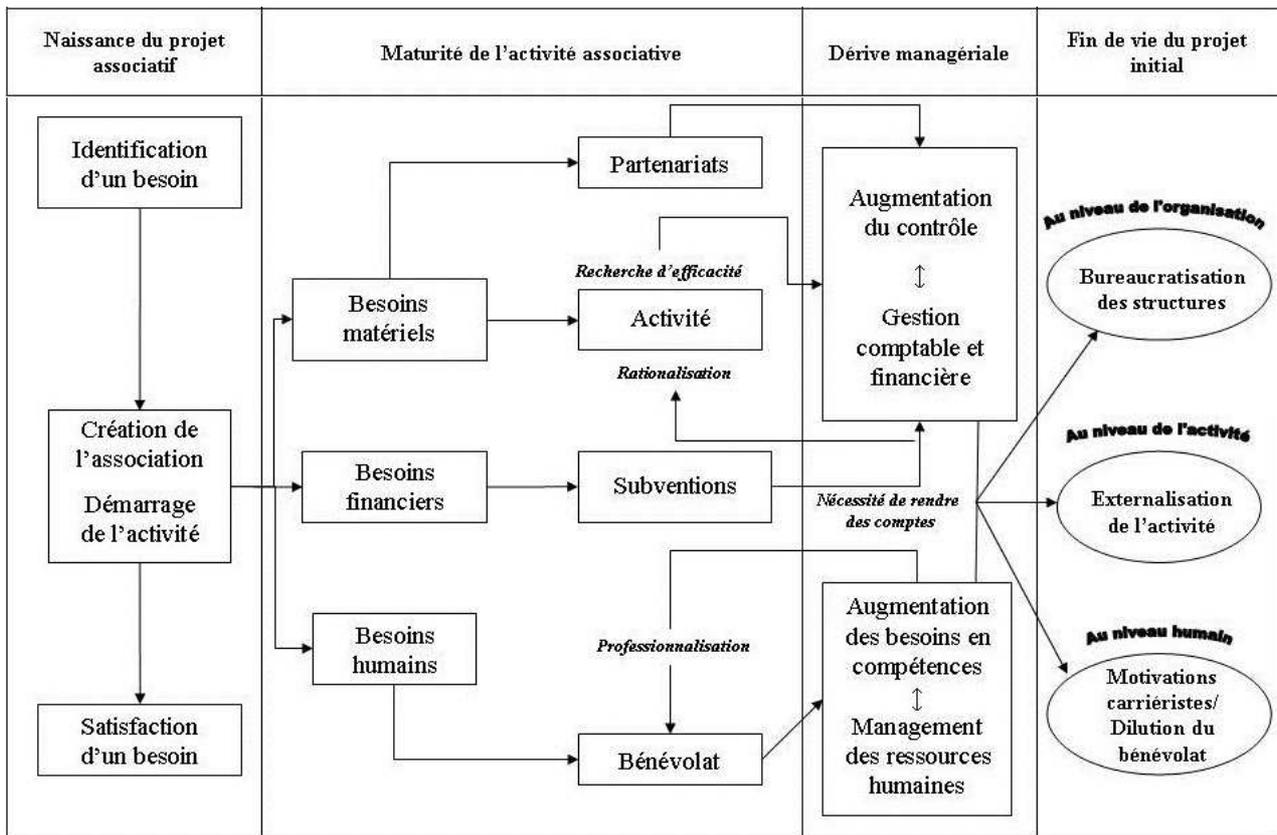
Désormais, l'Assoce est un acteur culturel reconnu sur le territoire. Il y a des « *financements publics, des conventions, et même si c'est fragile* », « *ça renvoie un petit côté institutionnel* », « *machine qui tourne* » [sal]. Au près du public, elle dispose d'« *un capital confiance [...] on est sûr qu'on sera dérangé* » [ext]. Il y a toujours des ressorts à l'engagement, l'association permet à de nouveaux arrivants sur le territoire de s'insérer grâce au bénévolat. La qualité artistique de la programmation et l'engagement des salariés font que, comme le dit une administratrice récemment entrée au CA, « *ils donnent beaucoup et ça donne envie [...] de donner en retour* ». « *L'association se renouvelle, mais c'est plutôt avec des retraités* » [sal], le conseil d'administration vieillit, peu de jeunes s'engagent. Même si les jeunes du territoire connaissent l'Assoce, et qu'elle leur sert de modèle, ils « *ont envie de vivre leur propre aventure, et pas forcément de s'intégrer dans quelque chose qui existe déjà* ».

L'idéaliste pragmatique ne peut pas s'insérer dans une histoire déjà écrite, or, dans l'Assoce, comme dans nombre de « *Mammouths* » on ne se demande pas comment réécrire une histoire. La question pourtant reconnue comme centrale, des espaces permettant l'engagement, se formule ainsi : quel est « *l'espace possible de politisation de l'adhérent, c'est à dire, comment il arrive à se créer sa place, à adhérer à cette histoire* » [adm]. On est donc dans une logique « *d'adhésion* » à des valeurs sous-tendant des actions et non dans une logique de construction d'un projet générateur de valeurs. Or, on est conscient de cette importance : « *... la question du projet, elle est centrale, parce que sinon les administrateurs deviennent une caisse d'enregistrement ou une validation juridique de choix de professionnels* » [adm].

En bref, le projet associatif, fondateur de l'énergie initiale des bénévoles, semble ici arrivé à son terme. C'est le processus complexe qui mène de la naissance à cette phase institutionnelle, que nous considérons comme la « *fin de vie* » du projet associatif, que nous avons représenté dans la figure suivante.

---

<sup>25</sup> Stebbins, R. A., 2009, « *Would You Volunteer?* », *Society*, n° 46(2), p. 155-159.



Une schématisation du cycle de vie du projet associatif

L'Assoce est encore un lieu d'engagement, mais celui que les anciens attendent, l'engagement militant, quotidien, fortement investi des valeurs qui ont porté le projet initial, existera-t-il encore dans cette structure là ? Pour certains bénévoles habitués, les témoignages évoquent déjà plus un engagement inertiel de continuation, basé sur la convivialité, la préservation des liens déjà noués, le plaisir de la découverte. Certains sont déjà dans un rapport de simples usagers venant consommer une part de leur temps libre de manière active auprès d'une association qui offre une programmation de qualité, qui a acquis pour eux « un capital confiance ». Il y a désormais peu de chance que les forts sentiments d'appartenance à un mouvement visant la transformation sociale (même si ici, cette dernière est d'ampleur modeste), anciennement garants de la militance<sup>26</sup>, se créent de nouveau, puisqu'ils n'émergent que dans la dynamique du changement, de la co-action.

Bien plus que dans la conception que les « associés » ont de l'éducation populaire, il nous semble que c'est justement dans les mécanismes en jeu dans ce cycle de vie du projet associatif que l'Assoce s'apparente le plus aux mouvements d'éducation populaire.

### 5. Le rapport à l'éducation populaire : plus dans l'histoire que dans l'action

D'aucuns déplorent la confusion quasi permanente entre l'éducation populaire et l'instruction et l'éducation du peuple<sup>27</sup>, Pour Pujol, le projet global de l'éducation populaire a disparu au profit d'actions segmentées, dont fait partie l'action culturelle<sup>28</sup>. La filiation revendiquée, « *on est les enfants de l'éducation populaire* » [adm], se traduit au niveau des valeurs par une volonté de « *démocratisation de la culture* » [sal] ou le but, « *c'est de parler à toujours plus de monde* » [élu] et par le sentiment d'urgence à participer à une transformation sociale : « *la finalité, c'est de bousculer la population* » [sal].

<sup>26</sup> Ion, J., 2001, op. cit.

<sup>27</sup> Maurel, C., 2010, *Éducation populaire et puissance d'agir : les processus culturels de l'émancipation*, Paris, L'Harmattan.

<sup>28</sup> Pujol, G., 2000, *Education populaire : le tournant des années soixante-dix*, Paris, L'Harmattan.

Dans leur volonté de faire en sorte que la population se saisisse de la culture, ces acteurs revendiquent ce qui pour eux est de l'ordre de la transformation sociale et qui s'incarne dans l'accès à la culture pour le plus grand nombre. On est bien dans ce besoin d'exercer son agentivité en direction de valeurs, qui est en jeu dans l'idéalisme pragmatique. Or, « dans la transformation sociale, nous avons affaire à des postures d'acteurs qui entendent configurer autrement le monde »<sup>29</sup>, et il faut rappeler que l'éducation populaire est par essence bien éloignée de la démocratisation culturelle, laquelle demeure du ressort de l'éducation du peuple et non de l'éducation du peuple par le peuple. De fait, dans les actions de l'Assoce, comme le dit un artiste (pourtant en compagnonnage) : « *Cette histoire sur l'éducation populaire, je n'avais pas du tout perçu... Comment ça existe cet ancrage éduc. pop. ? Comment il est revendiqué ? Comment les artistes ou créateurs le prennent en compte* ».

Pourtant, le début de l'histoire de l'Assoce portait l'étendard de l'émancipation par le projet commun. Et si la culture n'est pas par essence émancipatrice<sup>30</sup>, il n'en reste pas moins qu'une action culturelle intégrant le projet séminal de l'éducation populaire de co-construction de la réflexion, des valeurs, et des actions, reste théoriquement possible. Néanmoins, il nous semble que la trajectoire analysée démontre que cette démarche de co-construction de l'action (par les bénévoles et les salariés) est rendue plus difficile par les logiques de développement de l'expertise, de pérennisation des emplois, qui sont des conséquences directes du choix de la « professionnalisation » : « toute organisation tend à se bureaucratiser en grossissant et en rationalisant ses dispositifs internes de prise de décision, l'activité de ses membres, le traitement d'un public devenu extrinsèque »<sup>31</sup>. Ces mécanismes sont renforcés par le contexte politico-économique (où il est immoral de laisser mourir un emploi) qui presse à adopter un managérialisme déjà à l'œuvre dans de grands courants de l'éducation populaire<sup>32</sup>.

La bonne volonté, le désir de faire toujours mieux, associés à des convictions fortes mènent-ils à un désir de croissance par essence corrupteur à long-terme ? Toujours est-il que ce sont ces ressorts plutôt nobles qui font que les entreprises associatives<sup>33</sup> deviennent des lieux de travail comme les autres, autant pour les simples bénévoles que pour les dirigeants ou les salariés, des lieux où, comme le dit un élu « *il y a des difficultés à faire coexister tout ce monde ensemble* ».

---

<sup>29</sup> Maurel, 2010, op. cit., p. 32.

<sup>30</sup> Maurel, 2010, op. cit.

<sup>31</sup> Juan, S., 2008, « La sociologie des associations : dimensions institutionnelle et organisationnelle », in Hoarau, C. & Laille, J.-L. (dir.), *La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, p. 131-151, Toulouse: Erès. (p. 94)

<sup>32</sup> Peyre, M., 2006, *Animation socioculturelle et employeurs associatifs - Livre noir : Du grand écart entre discours et pratiques* ! L'Harmattan, Paris.

<sup>33</sup> Hély, M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.