

Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ?

VACHÉE Cécile, **DANSAC** Christophe, **GONTIER** Patricia, MCF.

Groupe Local de Recherche Pluridisciplinaire du Nord-Est Midi-Pyrénées (LRPMip).

Équipe 'Organisations Non Orientées vers le Profit et Gouvernance'.

IUT Toulouse 2 Figeac.

Contact : cecile.vachee@univ-tlse2.fr

Résumé

Ce travail explore les conséquences, sur le travail associatif, de la mise en place du « service civique volontaire ». Il s'agit de discuter les recompositions et réorganisations que suppose une telle hybridation des ressources humaines dans un cadre de travail atypique soumis par ailleurs à une problématique de réduction de moyens.

Mots clés : Associations – Service civique volontaire – Engagement – Hybridation des RH

Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ?

VACHÉE Cécile, DANSAC Christophe, GONTIER Patricia, MCF.

Groupe Local de Recherche Pluridisciplinaire du Nord-Est Midi-Pyrénées (LRPMip).

Équipe 'Organisations Non Orientées vers le Profit et Gouvernance'.

IUT Toulouse 2 – Figeac.

Contact : cecile.vachee@univ-tlse2.fr

Introduction

Le concept de travail n'est pas strictement lié au salariat. Cette distinction est fondamentale pour comprendre les ressorts des engagements dans les formes qui constituent la nébuleuse 'travail'. Hély (2009, 2012) propose d'aborder le secteur associatif non plus sous l'angle de la sociologie de l'engagement ou du militantisme mais sous l'angle de la sociologie du travail, et ce pour pouvoir mieux en saisir les récentes transformations. Le secteur associatif s'est complexifié. Il recouvre le bénévolat, le volontariat encouragé par des dispositifs comme le service civique volontaire. Dans de nombreuses études sur les associations, ce travail bénévole est évalué comme un réel facteur de production.

Le poids de l'emploi associatif est loin d'être négligeable. On compte 1,3 millions d'associations dont 165 000 employeuses. L'emploi associatif contribue pour 3.5 % au PIB français avec 1.8 millions de personnes qui exercent un emploi associatif (Archambault et Tchernonog, 2012). Il représente 6 % de la masse salariale du secteur privé, 8% de la totalité des emplois et 3.2% de la valeur ajoutée totale dans le pays (Tchernonog, 2013). Même si cet emploi associatif n'est pas homogène, le secteur associatif peut prétendre être une véritable source d'emplois et utiliser cet argument pour défendre sa propre cause et sa place dans le mode de production.

Cependant, l'association n'est pas un lieu de travail comme un autre. Les associations sont porteuses d'un projet spécifique qui n'est pas le projet marchand des entreprises capitalistes. Elles ne visent pas à dégager un profit permettant la rémunération des apporteurs de capitaux mais à générer une utilité sociale. Si on s'interroge sur ce qui différencie ces deux types d'organisations quant à leur forme, la réponse est alors beaucoup plus nuancée, puisque certains voient un rapprochement de plus en plus fort entre les structures associatives et les structures d'entreprises plus classiques (Hély, 2009). Ce rapprochement résultant de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) est le plus souvent dénié dans le milieu associatif, qui continue à mettre en avant un idéal associatif particulièrement

fondé sur la dimension démocratique (Hély et Moulévrier, 2009) et les valeurs humanistes. L'aspect non lucratif du statut associatif aurait pour conséquence une attention particulière portée par les salariés à l'objet et aux valeurs de l'organisation.

Mais l'association est aussi le lieu privilégié du don de soi à savoir du bénévolat. Ainsi au sein de l'association se côtoient des bénévoles et des salariés, avec une première problématique qui concerne la répartition de leurs tâches, rôles et missions. Des conflits de légitimité peuvent affecter le fonctionnement des associations (Dansac, Gontier, et al., 2013) et des phénomènes complexes sont à l'œuvre dès lors que l'association croît en activité et développe le salariat (Dansac, Vachée, et Gontier, 2011). Pour Maud Simonet (2010) l'ambiguïté entre travail et engagement produit une forte « ambivalence du travail bénévole ». Ce dernier peut être considéré comme une forme concurrente du salariat ou encore comme un palliatif des carences de l'État. Il peut aussi être analysé du point de vue des formes de gouvernances qui se déploient dans les associations, et des différentes configurations organisationnelles qui structurent les formes de travail et d'engagements. C'est plutôt dans cette perspective que s'inscrit le travail présenté ici puisqu'il propose de décrire les impacts de l'introduction d'une troisième catégorie d'acteur fournissant un « travail » au sein des associations : les volontaires en service civique. En effet, il s'agit d'explorer les transformations de ce travail associatif que la mise en place de ce type de contrat contribue à accentuer, en considérant bien que la sphère du travail associatif recouvre plusieurs statuts, allant du salariat au bénévolat en passant par le volontariat, statut hybride entre les deux (Gontier et Dansac, 2012; Simonet, 2007). C'est à partir d'une enquête par questionnaires auprès de volontaires, de l'analyse d'offres de mission en service civique, et d'entretiens avec des salariés et des bénévoles d'associations, que nous montrons que l'arrivée de ces volontaires modifie et complexifie le travail associatif.

1. Traits atypiques du travail associatif

1.1. Le travail associatif aux marges du travail et de l'emploi

Dans les années 1980, le modèle dominant de l'emploi (l'idéaltype) se définit comme un emploi salarié, à plein temps, avec un lien ferme entre employeur et salarié, un contrat sans limitation de durée s'intégrant dans des conventions collectives, intégrant un système de promotion, vecteur principal d'identification sociale de l'individu (Puel, 1980). Les transformations sociales liées à la réduction du temps de travail, à la déréglementation du travail, à la flexibilisation de l'emploi et aux différentes recompositions des sphères de production ont profondément bousculé cette forme dominante. Le travail est désormais très hétérogène ce qui a pour conséquence une expansion vers les marges et un appauvrissement des cadres normatifs traditionnels. Des formes d'emplois atypiques ont vu le jour, à savoir l'ensemble des emplois dérogeant à la norme du travail standard, c'est-à-dire le contrat à durée indéterminée à

temps plein (Maruani, 2004). Le travail associatif incarne ces transformations. En 2006, on trouvait dans les associations près de 45% d'emplois atypiques au sens du code du travail (Simonet, 2006).

Plusieurs caractéristiques permettent de spécifier le travail associatif :

- un développement dans le secteur tertiaire,
- de nombreuses dérogations au droit du travail : exemple du contrat d'Engagement Éducatif réservé aux travailleurs occasionnels de l'animation socioculturelle (Lebon et Simonet, 2012; Bacou, Dansac, Gontier, et Vachée, à paraître),
- de multiples employeurs (emplois mutualisés),
- des « emplois en mandataire » qui précarisent et augmentent les horaires atypiques ainsi que la segmentation du temps de travail
- l'utilisation massive de contrat à temps partiel et une plus forte proportion d'emplois saisonniers
- la faible stabilité voire la précarisation des contrats de travail
- pas d'institutions représentatives du personnel ni d'organisations patronales reconnues en termes de négociations collectives (Hély, in Tchernonog, 2013).

Ces considérations plutôt macrosociologiques ne doivent pas faire oublier que le fonctionnement des associations est atypique de fait. Il faut donc se pencher sur les processus internes aux associations pour embrasser entièrement le caractère atypique du travail associatif.

1.2. L'hybridation des ressources humaines rend atypique le travail associatif

La première source des associations en termes de moyens humains est le bénévolat. Une association naît le plus souvent pour répondre à un besoin identifié et se constitue autour d'un cercle d'administrateurs bénévoles. Suite à une étude portant sur des associations de petite taille, nous avons décrit le cycle de vie du projet associatif, l'évolution de celui-ci et l'impact de cette évolution sur l'engagement de ses membres (Dansac et al., 2011). Nous avons montré que la salarisation entraîne de nouveaux besoins qui peuvent conduire à la dilution voire la perte des objectifs et valeurs de départ. Une association fonctionne de manière spécifique du point de vue de la répartition des tâches et de la gestion de la ressource humaine au sens large. Plus qu'ailleurs, le risque de concurrence entre les différentes formes de travail est présent. S'ajoutent à cela une superposition des tâches, une faible formalisation dans les processus de prise de décision et une dilution des responsabilités qui complexifient la régulation de l'organisation. Cette singularité se renforce d'autant que l'accent est mis sur les valeurs et buts plutôt que sur la productivité.

Dès lors que l'association possède un ou des salariés, les niveaux d'intervention se multiplient. La coprésence de bénévoles dirigeants, de bénévoles actifs et de salariés pose la question de la gestion des tâches et des rôles, de la visibilité des missions des uns et des autres et des éventuels

problèmes de reconnaissance et de légitimité du travail de chaque groupe d'acteurs. La gestion des ressources humaines ne peut donc pas être pensée comme dans d'autres types d'organisations dépourvus de cette ressource spécifique bénévole. Les formes de gouvernance (Eynaud, Chatelain-Ponroy, et Sponem, 2011) se déclinent en fonction du poids des différents acteurs dans le système de régulation. Les dimensions qui permettent de comprendre combien l'organisation et la gouvernance du travail associatif se structurent en dehors des cadres normatifs du travail doivent être explorées. Il convient pour ce faire d'explorer les processus à l'œuvre notamment en termes de professionnalisation, de reconnaissance, de qualifications, et de relations de pouvoir et de subordination dans la gouvernance associative.

1.3. La professionnalisation dans les associations

En sociologie du travail, le processus de salarisation se distingue de celui de professionnalisation. La seule dimension économique (salariale) est à dépasser pour comprendre ce qui distingue la figure du professionnel et du non-professionnel. Pour Aballéa (2007, cité par Dussuet et Flahaut, 2010), la distinction professionnel / profane repose sur :

- l'expertise (savoir spécifique et passage par un dispositif de formation),
- le prestige et la reconnaissance (dimension symbolique),
- la dimension culturelle autour de dispositifs de socialisation (groupes professionnels, syndicats...).

Le professionnel associatif n'est pas toujours salarié et le caractère professionnel se déploie aux travers de multiples dimensions. Depuis quelques années, le développement de la valorisation des bénévoles et de leur formation vient renforcer le brouillage des pistes sur cette question de professionnalisation. De même, la dimension « prestige » peut être conférée par l'ancienneté ou la maîtrise (voire la confiscation) de dossiers ou d'informations. Dans les associations plus qu'ailleurs, il n'est pas toujours simple de distinguer les différentes figures professionnelles et cela peut devenir source de tensions, par exemple concernant la légitimation des actions et du travail des salariés et des bénévoles. Cela représente une difficulté supplémentaire pour ceux qui sont en charge de la gestion des ressources humaines, bénévoles le plus souvent mais devant déployer une grande expertise pour intégrer au mieux toutes ces dimensions.

Les dimensions de la professionnalisation diffèrent au regard de la grande diversité des secteurs associatifs. Ainsi le secteur médico-social, fortement réglementé possède ses figures professionnelles avec notamment l'éducateur spécialisé. Le secteur sportif a normalisé l'encadrement, permettant à des éducateurs sportifs d'acquérir une forte légitimité. Dans d'autres secteurs, cette professionnalisation ne s'est accompagnée ni de la dimension expertise, ni de la dimension institutionnelle. Par exemple dans le secteur socioculturel et socioéducatif, l'encadrement des jeunes est désormais conditionné à la présence dans les équipes d'un titulaire du BAFA, mais ce diplôme non professionnel, n'exige qu'une formation courte et confère peu

d'expertise. Il n'est pas sélectif puisque les organismes de formation cherchent des candidats plutôt qu'elles ne les trient et de nombreux bénévoles de ces secteurs peuvent revendiquer ce diplôme ou ses équivalents.

1.4. Les différents niveaux de qualification et de reconnaissance dans le travail

La question de la reconnaissance au travail, épineuse, parce que profondément multiforme, se pose de façon encore plus accrue dans le secteur associatif qui permet la coprésence des salariés et des bénévoles. Cette reconnaissance peut prendre des formes symboliques, matérielles, ou financières. Elle concerne des aspects aussi bien personnels et individuels (personnalité), éthiques (justice organisationnelle), d'investissement dans le travail, de mise en œuvre pratique, que des aspects concernant l'évaluation des résultats du travail fourni. Des bénévoles peuvent souffrir d'un manque de reconnaissance si leur travail n'est pas valorisé (ou valorisant). Leur statut de bénévole peut, en soi, être un frein à la reconnaissance du travail fourni d'autant que dans les associations, les tâches « ingrates » et peu visibles sont le plus souvent confiées aux bénévoles. Pour les salariés en revanche, la présence de bénévoles peut être source de tensions si la légitimité du travail salarié est mise en cause, ou si le lien de subordination est mal vécu. Il arrive fréquemment que des bénévoles installés depuis longtemps dans une association détiennent un pouvoir d'expertise qui vient affaiblir les possibilités de mise en œuvre pratique du travail salarié. La reconnaissance de ce dernier se trouve alors affectée et il doit alors déployer d'autres stratégies pour « prendre sa place » dans l'organisation.

Les formes organisationnelles doivent permettre de valoriser le travail associatif dans son ensemble, à savoir valoriser le travail bénévole aussi bien que le travail salarié. Or, pour Dussuet et Flahault (2010, p. 42), « la proximité salariat/bénévolat et la substituabilité du travail salarié au travail bénévole constituent souvent un risque de dénégation de la qualification : si les bénévoles mettent en œuvre gratuitement les mêmes compétences que les salariés, une rémunération élevée de ces derniers semble inutile, voire injuste ». La légitimité des uns et des autres peut par ailleurs être ébranlée par le niveau de qualification des différents acteurs et leur position dans l'association. Ce risque de dénégation de la qualification des bénévoles, ou à l'inverse des salariés, peut conduire au désengagement des travailleurs associatifs.

1.5. La spécifique et difficile gouvernance associative

L'analyse du fonctionnement des petites associations montre que peu de règles formelles régissent les relations entre bénévoles et salariés. Dans les associations de petite ou moyenne taille, les professionnels sont plutôt polyvalents alors que la spécialisation des tâches se trouve davantage dans les grandes associations. La polyvalence complexifie l'organisation de la ressource humaine. En l'absence d'un cadre formel, des zones d'incertitude au sens de Crozier et Friedberg (1977) laissent certes la place à des

initiatives de la part des acteurs, mais sont aussi une source de fragilisation de l'équilibre dans les relations dans le travail. En effet, pour la sociologie des organisations, le pouvoir n'est pas donné par les cadres formels de l'organigramme. La figure la plus souvent reconnue comme pouvant mobiliser de fortes ressources est celle de l'expert. Ce type de pouvoir s'exprime d'autant plus que la formalisation des tâches est faible. Compte tenu du caractère amateur de la constitution associative (dirigeants bénévoles), il est plus aisé pour un expert de gagner en reconnaissance et légitimité auprès des autres acteurs. Cela se retrouve de plusieurs manières au niveau des salariés (souvent des directeurs de structure), des administrateurs (experts qui viennent du monde concerné par l'objet même de l'association), ou des bénévoles actifs.

Les dirigeants bénévoles ont souvent du mal à assumer leur fonction d'employeur. Les conseils d'administration sont composés de personnes qui ont peu la culture de l'employeur, encore moins celle du management, culture qui d'ailleurs se heurte aux valeurs associatives tournées vers la non lucrativité et les valeurs humanistes. Certains salariés sont tentés, de par leur engagement pour les valeurs de l'association, de travailler sans compter leurs heures de travail, ce qui peut se confondre avec du bénévolat.

Au final, la mixité des profils et l'hybridation des ressources humaines peuvent être considérées comme des handicaps au regard des éléments déjà présentés. Mais cela peut devenir un atout en fonction des modalités de gestion de la ressource et des configurations de la gouvernance.

Des espaces distincts structurent l'association, occupés par différents types d'acteurs. Nous proposons de raisonner sur deux espaces : celui des décisions prises et celui des actions menées (Dansac, Bordes, et al., 2013). Nous entendons par espace des décisions l'ensemble des choix qui sont faits pour le fonctionnement de l'association et la mise en œuvre de ses actions. L'espace des actions est l'ensemble des tâches qui sont réalisées pour mettre en œuvre ces décisions et assurer la réalisation des missions de l'organisation¹. Pour la commodité du raisonnement, ces deux ensembles sont postulés comme fixes, mais des décisions dans l'association peuvent accroître l'espace des actions, ou des contraintes dans l'action influencer l'espace de décision. Dans cette modélisation, le chevauchement des deux espaces spécifie qu'une part des décisions se fait dans l'action. Ces espaces sont considérés comme des champs où toute la place prise par une catégorie d'acteurs est indisponible aux autres. Mais, comme en matière de pouvoir, l'espace occupé par un acteur est aussi un espace que lui ont « cédé » les autres. Quand un président d'association est le seul décisionnaire alors qu'il

¹ Une modélisation ultérieure devra aussi définir un **espace de la délibération**, qui pourrait rendre compte de la quantité de débats qui peuvent être menés dans le cadre de l'association afin de prendre les décisions ou à l'occasion de ses actions.

y a des salariés et des bénévoles exécutants, ceux-ci sont bien aussi acteurs de cette situation en ne s'imposant pas dans le processus de décision.

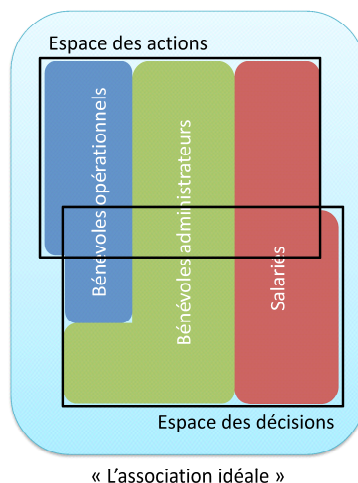


Figure 1 : Modélisation de la contribution des ressources humaines

La figure 1 représente l'association « idéale » telle qu'elle ressort des débats lors d'un séminaire participatif de réflexion (construit avec des acteurs associatifs). Il s'agit aussi d'une configuration qui est propice à un meilleur engagement de tous les types de ressources humaines de l'association, à la condition que les relations soient de bonne qualité. Cependant, cette configuration « idéale » est rarement atteinte en raison de tous les éléments décrits jusqu'ici.

L'arrivée des volontaires en service civique, dont il va être question maintenant, ajoute un groupe d'acteurs venant fournir un travail associatif. Nous postulons que l'intégration de ces volontaires complexifie l'ensemble des relations organisationnelles, et peut modifier de façon importante la distribution des pouvoirs et la gouvernance associative.

2. Les conséquences de l'arrivée des volontaires en service civique

2.1. Le Service Civique Volontaire, "une politique jeunesse" ?

Les différentes catégories de services civiques (civils), héritiers de l'objection de conscience qui permettait à des jeunes de se soustraire au service national militaire, ont été réformés par M. Hirsch, alors Haut-Commissaire à la Jeunesse avec la Loi n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique. Cette loi prévoit notamment un Contrat de Service Civique Volontaire (SCV) qui permet à un jeune de 16 à 25 ans de réaliser pendant une période de 6 à 12 mois des missions d'intérêt général dans un organisme d'accueil agréé. Pendant la période de ce service, le jeune perçoit une indemnité de 467 € versé par l'État, l'organisme d'accueil n'étant contraint qu'à une indemnité de 106 € qui peut être accordée en

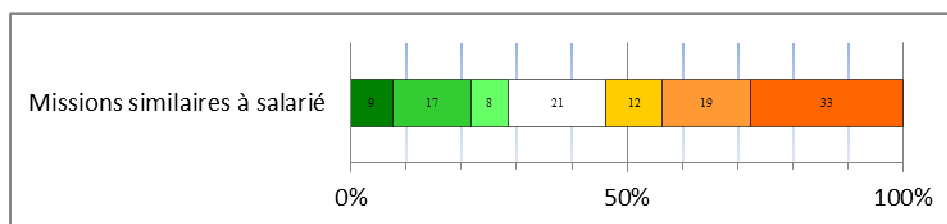
nature. Lors de cette période, chaque volontaire reçoit une formation civique et citoyenne.

Le dispositif est porté par l'Agence du Service Civique (ASC), Groupement d'Intérêt Public formé par l'État, l'ACSé (Agence pour la Cohésion Sociale et l'égalité des chances), l'INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire) et l'Association France Volontaires. Le groupement, d'abord présidé par M. Hirsch, est confié à F. Chérèque depuis le 27 décembre 2013. La plupart des grands réseaux associatifs qui gèrent des SCV siègent dans son Conseil Stratégique. L'ASC assure la gestion des agréments nationaux et des moyens financiers alloués au dispositif, elle définit les quotas et les critères d'agrément régionaux. Elle assure la promotion du dispositif, son suivi, la valorisation du Service Civique, la dynamisation du réseau des volontaires et des anciens, et la définition de la formation qu'ils doivent recevoir.

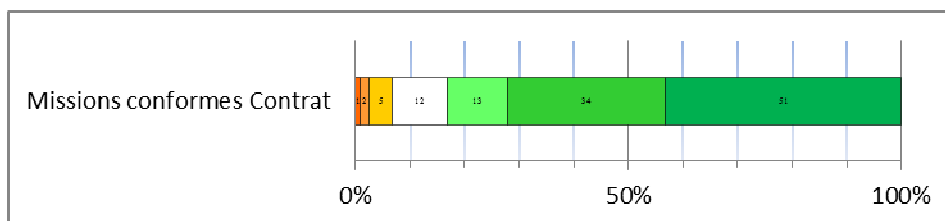
Le budget alloué au Service Civique pour l'année 2014 est de 149 M d'€, il représente 65% du budget alloué à la Jeunesse et à la Vie Associative. C'est sans doute ce qui fait dire à certains acteurs qu'il s'agit là de « l'unique politique jeunesse de François Hollande ». Celui-ci avait pour objectif une montée en puissance du dispositif pour atteindre progressivement (en 2017) 15% d'une classe d'âge soit 100 000 jeunes par an. On notera que si cette montée en puissance continuait dans le contexte de stagnation de l'emploi associatif qui s'est installé depuis 2011 (Tchernonog, 2013), on compterait alors en moyenne 1 volontaire pour 18 salariés (15 équivalents temps plein).

2.2. Les modalités d'utilisation du SCV par les associations

On peut apprécier le point de vue des volontaires eux-mêmes avec un item de notre enquête : « *Le contenu de mes activités pourraient être le même que celui d'un.e salarié.e ou faire l'objet d'un contrat de travail* ». On s'aperçoit que pour une majorité des répondants, (54%), leurs missions relèvent d'activités qui pourraient être salariées. Seuls 29% de nos répondants sont plutôt en désaccord avec l'affirmation.



Pourtant, une large part de ces volontaires considère que les missions qui étaient définies au départ sont bien celles qui étaient spécifiées sur le contrat signé : 83% se déclarent plutôt en accord ou plus avec l'affirmation « *Les activités que je mène dans le cadre de mon service civique sont conformes à la ou aux missions précisées sur le contrat* ».



Becquet (2011) avait repéré quatre types d'utilité des volontaires pour une association : 1) un rôle d'appui aux structures existantes (augmentation des taux d'encadrement d'un CLAS, contact avec des personnes âgées) ; 2) l'opportunité de développer de nouvelles activités ; 3) la possibilité de régler les problèmes de fonctionnement interne (relation bénévoles salariés) ; 4) l'amélioration de la visibilité de son action (retombées médiatiques).

Comme elle le souligne, « l'arrivée de [...] volontaires au sein d'une structure, y compris de taille importante [...] a nécessairement des conséquences. Elle introduit une perturbation des routines professionnelles, qu'il s'agisse du travail des salariés ou des bénévoles, de la conception et de la réalisation des activités, des services rendus aux bénéficiaires et de leur quotidien » (Becquet, Ibid., p. 65).

Nous avons retrouvé dans les témoignages que nous avons récoltés et à travers l'analyse des offres de missions les utilisations correspondantes à savoir le besoin de ressources humaines, l'opportunité de développement, la régulation interne, et la médiatisation. Pour chacune, des problématiques qui en résultent peuvent être repérées. Selon la manière dont le SCV est utilisé par les associations, on se retrouve dans des cas de figures qui peuvent être totalement opposés. Parfois, l'association a un besoin de compétences cruciales, et les volontaires qui sont recrutés font partie de ceux que M. Simonet ou V. Becquet identifient comme les volontaires hautement qualifiés qui sont dans une démarche de constitution d'un CV pour augmenter leur chance d'accès à l'emploi. Dans d'autres cas, le SCV est plus utilisé dans l'esprit du dispositif comme un outil d'insertion de jeunes peu qualifiés, et éventuellement très éloignés de l'emploi.

Satisfaire un besoin de renforcer ses ressources humaines

La croissance de l'activité associative, qui s'observe tant du point de vue de sa part dans le PIB que du point de vue du nombre d'associations créées ne peut se faire sans une augmentation des ressources humaines. Les associations ont des difficultés à créer des emplois salariés en raison de la baisse de leurs moyens financiers et comme le signale Tchernonog (id.), une des principales problématiques est celle du manque de bénévoles. Nombreuses sont les associations qui éprouvent des difficultés à avoir des bénévoles autres que zappeurs dans un contexte où les implications deviennent plus ponctuelles et plus variées, notamment en ce qui concerne les jeunes. Le SCV présente alors un effet d'opportunité pour obtenir de la main d'œuvre à moindre coût, et c'est souvent le seul moyen d'obtenir cette main d'œuvre. Comme nous le soulignait le directeur d'une structure

socioculturelle, « si je n'engageais pas de volontaire, ce que je leur fais faire ne se ferait pas, parce que je n'ai pas assez de personnel ».

On peut aussi arguer que les associations ont besoin de sang neuf (comme le proposait Becquet à propos des volontaires d'Unicités). Mais si tel était le cas, elles feraient sans doute également la promotion du volontariat de service civique réservé pour sa part aux personnes âgées de plus de 25 ans, et qui prévoit le même type de rétribution, si ce n'est qu'elle reste à la charge de l'organisme et non pas de l'État comme dans le SCV. La question des moyens est donc fondamentalement au cœur de l'utilisation du dispositif.

Lorsque le SCV remplit le mieux son rôle d'insertion de jeunes en difficulté, le problème pour l'association relève de l'encadrement, puisque la ressource est souvent inexpérimentée, et doit être formée en peu de temps et pour une période courte. Certains tuteurs observent d'ailleurs que pour certains jeunes initialement très éloignés de l'emploi, la motivation n'est pas au rendez-vous. L'absence de lien de subordination si elle est respectée pose alors des problèmes d'assiduité, pouvant aller même parfois jusqu'à la nécessité de rompre le contrat d'engagement, sanctionnant un échec supplémentaire du jeune en terme d'insertion.

Cependant ce qui est le plus souvent rapporté en ce qui concerne l'introduction des services civiques, c'est l'augmentation de la charge concernant la gestion des ressources humaines, qui s'ajoute aux charges de travail déjà supplémentaires liées à la gestion des appels d'offres, des procédures d'évaluation, etc... Les services civiques nécessitent une gestion administrative qui peut parfois être lourde pour de petites associations, et surtout un encadrement important. La gestion administrative peut être prise en charge par les fédérations qui retrouvent ainsi une légitimité et une utilité dont pouvaient parfois douter leurs membres. Pour certaines de ces fédérations, le nombre de volontaires gérés, et la complexité de cette gestion a nécessité l'affectation de personnel à plein temps sur cette tâche. Et on retrouve parfois ce même redéploiement pour la formation, puisque nous avons observé que certains des personnels se retrouvent à assurer pour une part non négligeable de leur service une formation aux volontaires alors qu'auparavant ils avaient en charge la formation des autres catégories de personnel. Ces mêmes fédérations contribuent d'ailleurs ainsi à la mutualisation des moyens qui permet aux associations de se décharger de la formation civique et citoyenne des volontaires établie par la loi. On retrouve ainsi une transformation des missions et des publics cibles des salariés qui sont concernés par ces redéploiements.

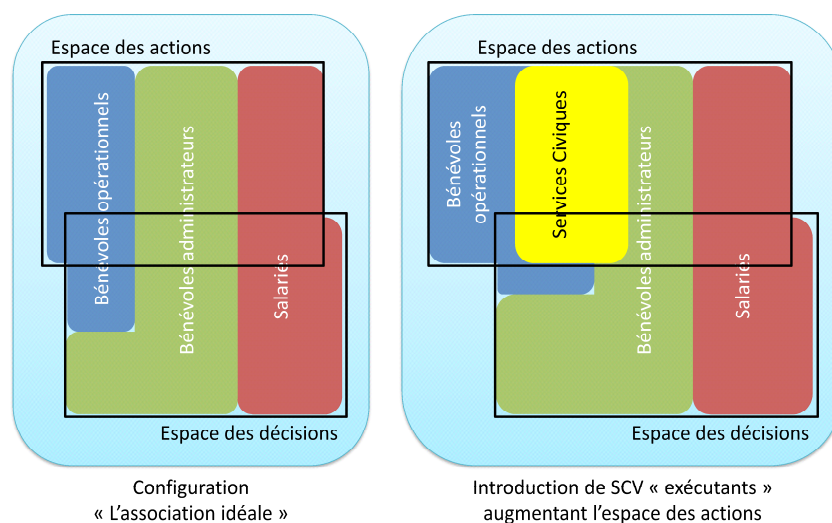


Figure 2 : Recomposition des espaces par l'augmentation de la ressource humaine

Dans le secteur socioculturel, il n'est d'ailleurs pas rare que la « formation civique et citoyenne » prévue par la loi soit procurée par le BAFA (Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur en accueil collectif de mineurs), dont la détention est juridiquement nécessaire pour l'encadrement de groupes de jeunes (en centres de loisirs, en accueils périscolaires, pour les séjours de vacances...). La formation dispensée contribue alors à rendre le volontaire opérationnel pour assurer des missions productives au sein de l'association.

Dans les associations de petite taille, cette charge supplémentaire est encore plus cruciale. L'encadrement des volontaires est souvent fait par les salariés, mais il implique la plupart du temps aussi les bénévoles dirigeants, avec tout ce que cela signifie comme temps de travail bénévole supplémentaire. Il faut définir clairement les rôles et mission du SCV en fonction des différentes ressources dont on dispose déjà. Cela amène parfois les responsables associatifs à définir des missions composites, où l'on trouve par exemple mélangées au sein d'une même mission, sportive, la coordination d'un événement sportif et du soutien scolaire, ou des tâches d'encadrement de groupe et de conception d'activités avec un complément d'horaire pour du ménage... Quand on ne veut pas procéder à ce type de bricolage, cela demande une formalisation assez poussée de l'organisation or ce n'est pas toujours le cas dans les associations. L'arrivée d'un SCV peut se traduire par la remise en question des fonctionnements informels, et amener à une définition organisationnelle qui n'est pas sans conséquences sur les motivations des membres.

Recruter un SCV pour se développer

Ce cas est courant dans les secteurs où l'engagement n'est pas tant en cause, mais plutôt le besoin « dans le contexte actuel de professionnalisation et de concurrence, de bénévoles ayant des compétences particulières » (Tchernonog, id., p. 15). Dans deux réseaux que nous avons observés, le

SCV est utilisé pour expérimenter de nouvelles pistes d’actions, les volontaires développant alors un projet original dans l’association, avec parfois à la clé la création d’un emploi si ce nouveau projet permet d’obtenir de nouveaux financements. Cela peut arriver sur le coup d’opportunités diverses, un bénévole qui a le profil ad hoc, une candidature spontanée qui fait apparaître la possibilité. Le plus souvent, les volontaires recrutés dans ce cadre sont des diplômés du supérieur, ayant eu des cursus dont les compétences sont intéressantes pour l’association.

Le SCV n’exige normalement pas de compétences spécifiques, mais dans nombre d’offres de missions, la capacité de travailler en autonomie est mise en avant dans les compétences attendues du futur volontaire, révélant les faibles capacités d’encadrement de l’association, mais aussi le décalage existant entre le besoin de l’association et la fonction visée du dispositif, qui normalement ne doit pas exiger de compétences préalables, et permettre au volontaire d’en acquérir de nouvelles.

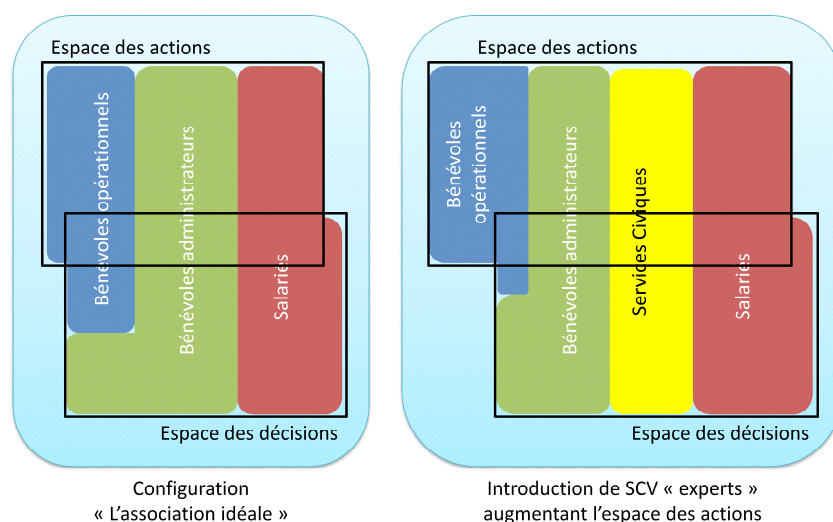


Figure 3 : Recomposition dans une perspective de développement

Pour Ferrand-Bechman (2011), face aux bénévoles, les professionnels défendent leurs qualifications, pour justifier leur emploi, c'est pourquoi certains d'entre eux apprécient les « colleurs de timbre » et expriment des réticences quand on confie des responsabilités plus importantes à des bénévoles. Dans les relations avec les volontaires, la complexité est plus grande, puisque certains volontaires possèdent des qualifications parfois plus importantes (en termes de diplômes) que les salariés avec qui ils travaillent et ont, contrairement aux bénévoles, une forte disponibilité. Malgré tout, ils ont généralement un double souci de légitimité lié à leur plus jeune âge et au caractère temporaire de leur présence dans l'organisation. Cela peut notamment générer une asymétrie informationnelle, source de tensions. Ainsi, dans un des témoignages que nous avons recueillis, une animatrice en SCV se voyait privée

d'informations cruciales pour son travail par le fait que sa directrice, faiblement diplômée, voulait conserver son pouvoir d'information.

Même si cela ne va pas toujours jusqu'au conflit, car les associations ont tout de même plutôt un éthos égalitaire, les espaces de décision et de délibération de l'association sont recomposés. L'expertise nouvelle amenée par ces volontaires hybrides, et leur disponibilité au sein de l'association fait que de nouvelles modalités d'échanges entre membres s'actualisent, avec augmentation ou diminution des marges de manœuvre pour les différentes catégories d'acteurs.

Recruter un SCV pour faciliter la « vie associative »

Ici, clairement, ce sont les rapports entre salariés et bénévoles qui en sont modifiés. L'analyse des offres de mission montre que la fonction de dynamisation des bénévoles (ou des adhérents) et de la vie associative s'y retrouve de manière récurrente. Le fait que l'animation de la vie associative soit déléguée par les administrateurs ou les salariés aux volontaires est-il signe d'un sentiment d'impuissance vis-à-vis d'un changement des modes d'engagement régulièrement pointé dans le monde associatif ? Traduit-il la montée en charge des salariés, qui devant la nécessité de recherche de financements, ne peuvent plus assurer cette part de leur travail ? Ou simplement le besoin d'une distance entre salariés et bénévoles, que le statut intermédiaire peut suffire à installer ?

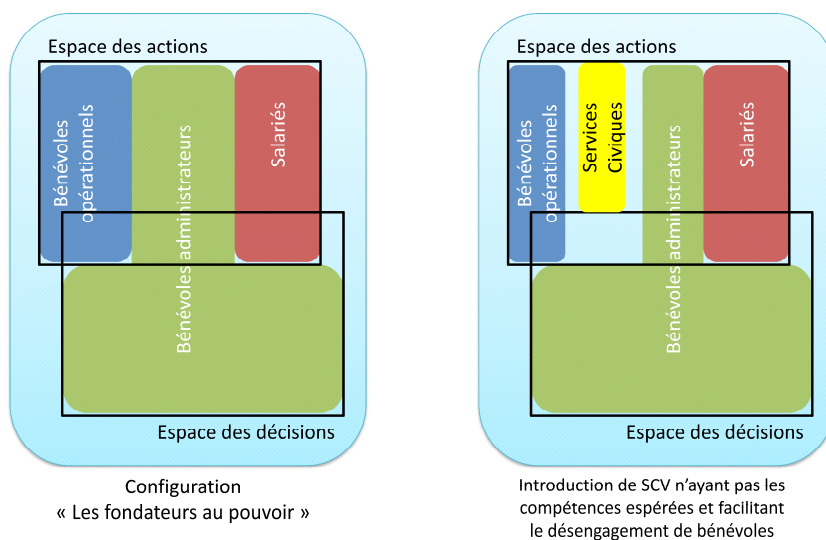
Dans deux cas que nous avons pu analyser, ce sont des volontaires qui gèrent les bénévoles. C'est le cas dans une association faisant de l'accompagnement scolaire, où la volontaire (elle-même bénévole ancienne bénéficiaire de l'accompagnement, à qui on a proposé de s'engager en SCV) encadre les lycéens (ou les étudiants) qui viennent faire du soutien scolaire. Dans une autre association, à caractère culturel, les stages étudiants et le dispositif du service civique sont depuis quelques années utilisés pour la gestion des bénévoles du festival annuel. Des étudiants (la plupart du temps qualifiés dans le champ de l'animation ou de la culture) profitent de la flexibilité du statut pour réaliser un stage qui sans cela ne pourrait être indemnisé par l'association comme le prévoit la loi. L'association a d'ailleurs une année délégué cette tâche, par convention, à une jeune association du territoire.

L'attrait pour les missions est dans les deux cas aussi fort, soutenant l'engagement, mais le sens qu'elles prennent dans leur parcours individuel (une sorte de remboursement de dette pour la première, un moyen d'augmenter son employabilité pour la seconde), et les motivations sont très différentes. Dans les deux cas, les légitimités diffèrent. La première est déjà implantée dans l'association et encadre des bénévoles qui se renouvellent après avoir elle-même rempli cette fonction. La directrice de l'association se contente de la superviser de façon assez lointaine, lui permettant de goûter une situation de confiance et d'autonomie. La seconde est en quelque sorte "parachutée" dans un environnement où la plupart des bénévoles sont des fidèles de l'association, ayant une longue expérience du festival auquel ils

contribuent et des habitudes de travail avec lesquels il faut composer. Ces habitudes lui sont inconnues, et elle dépend des informations que lui délivrent à ce propos les salariés, son autonomie est donc réduite, elle demeure plutôt une exécutante.

Contribuer au rayonnement de l'association

Les associations, et particulièrement les petites, expriment un fort besoin de compétences pour ce qui concerne la communication sur leur action. Celle-ci se retrouve très souvent dans les offres de mission. On a pu observer des frustrations de la part des administrateurs qui avaient placé à ce niveau de fortes attentes dans les volontaires. Or de fait, les jeunes recrutés ne sont pas forcément qualifiés, voire ont des difficultés avec la communication (facilité d'expression, compétences orthographiques ou rédactionnelles). Un de nos témoignages souligne que la perspective de recruter un jeune en SCV peut se traduire en ce domaine par une démobilisation des bénévoles. Ceux-ci imaginent qu'ils vont pouvoir déléguer ces tâches qui sont considérées comme annexes par rapport à ce qu'ils produisent (par exemple des activités ludiques). Leurs attentes sont d'autant plus fortes qu'ils anticipent que les volontaires vont pouvoir se consacrer à plein temps à ces fonctions support qu'ils n'assumaient auparavant que par contrainte. Vu le caractère transitoire de la présence du volontaire, son départ génère parfois un vide lié à la désaffection pour ces tâches des bénévoles.



2.3. Comment les jeunes utilisent le SCV...

Le SCV entraîne-t-il une dénaturation de la motivation au bénévolat ? Pearce (1993) avait déjà pointé le paradoxe de la rétribution des volontaires en l'analysant à la lumière des théories psychologiques de l'autodétermination et de l'engagement. Les bénévoles indemnisés vivent une sur-justification de leur travail, qui se retrouve doublement déterminé

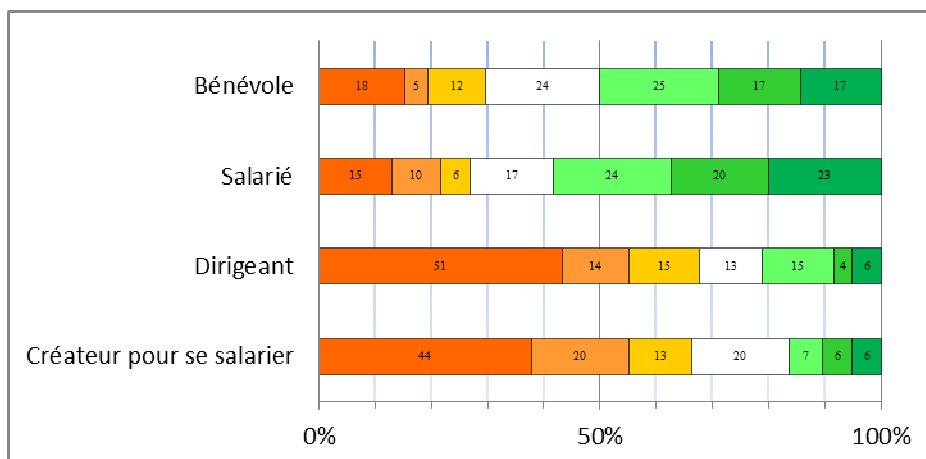
par des récompenses de nature extrinsèque (la rétribution, d'autant plus cruciale dans un contexte d'accès à l'emploi difficile) et d'autres de nature intrinsèque (le fait d'assumer des tâches exprimant des valeurs, et particulièrement altruistes). Cette sur-justification entraînerait une dissonance qui est alors réduite par la dévaluation relative des rétributions symboliques, moins tangibles. Alors que les bénévoles qui ne sont pas indemnisés ont des satisfactions extrinsèques faibles, et sont dans la nécessité de justifier leur comportement par une importance accrue des récompenses de nature intrinsèque.

La norme en ce qui concerne le travail associatif est plutôt du côté de l'engagement désintéressé (Dansac et al., 2013), pour des valeurs, avec le sens du collectif. Pourtant, selon Becquet (2011, p. 34), « moins de 15% déclarent le faire pour défendre leurs idées et leurs valeurs, seulement 4% l'associent à un devoir citoyen ». Les services civiques introduisent ainsi dans le travail associatif la motivation carriériste.

Dans notre enquête sur les volontaires, face à l'affirmation « *Après mon service civique, je pense m'investir dans des activités bénévoles* » 51.6% expriment plutôt un accord avec cette affirmation, 28.7% expriment plutôt un désaccord, et presque 1 sur 5 choisissent la réponse neutre. Il n'y a pas de corrélation négative entre les réponses pour cette affirmation et celles qui sont données pour les autres affirmations concernant les projets en direction du monde associatif (qui pourrait révéler par exemple qu'on veut d'autant moins être bénévole qu'on a le projet d'être salarié). Qui plus est, la perspective d'être à l'avenir bénévole est moins forte chez les volontaires en SCV que dans un échantillon de jeunes d'âge et de parcours équivalents (cf. Bacou et al., 2014, pour un développement de cette comparaison). On retrouve ainsi des résultats similaires à ceux d'études faites aux USA sur les AmericaCorps.

L'affirmation « *Dans l'avenir, j'espère être embauché.e comme salarié.e dans une association* » reçoit d'ailleurs un accord pour 58.3% des répondants, seuls 29.7% ne souhaitent pas être par la suite salarié d'une association, cet espoir étant plus grand que celui développé vis-à-vis des entreprises marchandes (54%) ou de la fonction publique territoriale (47%).

Concernant la perspective d'assumer ensuite des responsabilités au sein d'associations, testé par l'affirmation « *Après mon service civique, je pense m'investir comme dirigeant.e bénévole d'une association* », les résultats laissent penser que le service civique apporte peu de bénéfice au monde associatif en ce domaine, puisque seul 21.2% des répondants se déclarent plutôt en accord, plus des deux tiers des volontaires se déclarant en désaccord. La création d'association, qui est souvent utilisée dans la perspective de générer une activité permettant de se rémunérer est rarement envisagée : « *Dans l'avenir, je pense créer mon emploi en créant une association* » ne récolte que 16.4% d'accord.



En résumé, le service civique diminue la probabilité que les jeunes qui s’y engagent soient à l’avenir bénévole (ce qui est pourtant un besoin des associations), il incite peu à la future prise de responsabilités dirigeantes dans le monde associatif (alors même que le renouvellement des dirigeants est pointé comme un enjeu) ou à la création d’association permettant de générer des emplois associatifs. En revanche, il semble augmenter l’attrait des emplois associatifs (en tout cas par rapport à la fonction publique et aux entreprises marchandes), alors que son existence même est susceptible de permettre au monde associatif de ne pas en créer.

Cette nouvelle utilisation du service civique avec des motifs carriéristes change la donne dans le monde associatif. Non seulement elle introduit un plus grand écart entre les motivations des bénévoles (notamment des seniors) et des volontaires, mais elle contribue à des pressions de plus en plus fortes pour la reconnaissance et la valorisation des compétences acquises. Valorisation et certification vont-elles faire apparaître une nouvelle sorte de professionnels dans le champ associatif, ceux de la gestion des ressources humaines volontaires, qui existent déjà en tant que corps constitué par exemple au Canada² ?

Conclusion

Les récentes études portant sur les relations qu’entretiennent les jeunes au travail montrent qu’ils recherchent une cohérence entre leur travail et le reste de leurs activités (famille, loisirs, relations sociales, engagements). Les jeunes sont susceptibles de s’orienter vers un emploi instable si celui-ci répond à cette quête de sens. La précarité ou l’instabilité leur font moins peur et leur rapport au ‘transitoire’ est plus serein (Méda et Vendramin, 2010). Cet attrait pour des valeurs post matérialistes facilite l’engagement des jeunes dans des formes de travail où les valeurs sont mises en avant (aussi bien par l’État, que par les fédérations, les structures associatives, les

² cf. <http://benevoles.ca/content/universal-declaration-profession>

bénéficiaires eux-mêmes). Bien que rendant le travail précaire, le SCV n'est donc pas remis en question par ses principales cibles. Les marges du travail paraissent alors davantage choisies que subies par des jeunes qui participent de fait à la promotion d'un dispositif dont on pourrait pourtant penser qu'il les précarise.

Par ailleurs, le SCV reçoit un plébiscite social parce qu'il véhicule des références à l'intérêt général et à l'engagement des jeunes. Il est en cohérence avec les objets du monde associatif qui l'accueille. Tout pourrait donc se passer comme s'il s'imposait comme réelle solution au chômage des jeunes et à leur supposé défaut d'engagement (lequel est d'ailleurs contredit par de nombreuses études qualitatives). Cette solution convient d'autant mieux au monde associatif qu'elle permet le développement de son activité.

Les recompositions du travail pointées dans cet article pourraient dépasser le monde associatif. Dans la lignée de ce que dénoncent déjà les travaux de Matthieu Hély, à savoir le transfert d'une partie de l'emploi public vers le monde associatif, Martin Hirsch affirmait (lors de la fête du bénévolat à Toulouse, en 2013) que de jeunes volontaires pourraient très bien aider les agents des CAF ou de Pôle Emploi dans les fonctions d'accueil des bénéficiaires. La logique sous-jacente, adoptée aussi par les associations, est que la baisse des moyens des services publics est incontournable, et qu'il faut donc faire feu de tout bois... Au risque que les jeunes en SCV, mis en situation de pauvreté (Bacou et al, 2014), se retrouvent alternativement de chaque côté des guichets d'aide. Dans le même ordre d'idées, que penser de la prise en charge des enfants en difficulté scolaire par de nombreuses associations faisant appel à des bénévoles et à des volontaires, ceux-ci encadrant parfois ceux-là ? Doit-on y voir la mise en place, par un État en quête de solutions à moindre coût, d'un système pérenne palliant une Éducation Nationale défaillante pour prévenir ou réparer un décrochage scolaire partiellement lié à l'insuffisance de ses moyens ?

L'écart existant entre les objectifs affichés du service civique (mixité sociale, promotion de l'engagement, seconde chance) et son utilisation trouve son parallèle dans ce qui s'est produit pour les emplois d'avenir. Le 30 octobre 2013, le monde associatif organisé (à travers la CPCA, le CNAJEP, l'UNIOPSS) s'engageait auprès de J.M. Ayrault, par la signature d'une convention d'objectifs, à faciliter leur mise en place. Le besoin de compétences des associations fait que les jeunes non diplômés pour lesquels le dispositif est conçu sont mal adaptés. Par ailleurs, cela crée de grandes difficultés pour les petites associations qui les emploient, et qui donc ont peu de ressources pour leur encadrement. Tout ceci a conduit quelques mois après le lancement du dispositif à le dévier de son objectif initial de réduction du chômage des jeunes non diplômés : le gouvernement produit un décret permettant l'emploi des jeunes diplômés. On voit donc que ces deux dispositifs constituent des « cadeaux » bien difficiles à gérer pour les associations : non seulement ils ne satisfont pas les besoins des jeunes et peuvent pour certains dénaturer leur motivation à l'engagement, mais ils ne

satisfont que très mal les besoins des associations, leur ajoutant des contraintes et besoins supplémentaires.

Références

- Archambault, E., et Tchernonog, V. (2012). Repères sur les associations en France. CPCA. <http://cpca.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/les-associations-en-france-aujourd'hui.pdf>
- Bacou, M., Dansac, C., Gontier, P., et Vachée, C. (à paraître). Le volontariat dans l'animation : vers une déprofessionnalisation du secteur au nom de l'engagement. *Agora débats/jeunesses*.
- Becquet, V. (2011). L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ? *Cahiers de l'action* n°34. Paris: INJEP.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- Dansac, C., Bordes, V., Gontier, P., et Vachée, C. (2013). *Renouvellement et Rajeunissement des Instances Bénévoles Dirigeantes* (Rapport de Recherche). Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / CPCA Midi-Pyrénées.
- Dansac, C., Gontier, P., Vachée, C., Maisonneuve, C., Goutas, N., et Taillandier, A. (2013). *Gouvernance des Associations et Motivations des Bénévoles* (Rapport de recherche). Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.
- Dansac, C., Vachée, C., et Gontier, P. (2011). Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : Transformation des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. In *L'éducation populaire au tournant du XXI^e siècle*. Créteil, France. <http://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00969193>
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dussuet, A., et Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? *Formation emploi*, (111), 35-50.
- Eynaud, P., Chatelain-Ponroy, S., et Sponem, S. (2011). Enquête Gouvernance : les premiers résultats. *Jurisassociations*, (447), 22-26.
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement : Les relations entre salariés et bénévoles. *Vie Sociale et Traitements*, (109), 22-29.
- Gontier, P., et Dansac, C. (2012). Effets du développement des ONOP sur le marché des facteurs de production. In *Political economy and the outlook for capitalism*. Paris, France. <http://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00969213>
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses universitaires de France.

- Hély, M. (2012). Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques. *Informations Sociales*, 4(172), 34-42.
- Hély, M., et Moulévrier, P. (2009). « Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail. *Idées économiques et sociales*, 158(4), 30.
- Lebon, F., et Simonet, M. (2012). Le travail en « colos » - Le salariat en vacance ? *Les notes de l'IES*, (26).
- Maruani, M. (2004). Activité, précarité, chômage : toujours plus ? *Revue de l'OFCE*, 90(3).
- Méda, D., et Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS [En ligne]*, *Théories et recherches*. <http://sociologies-revues-org/3349>
- Puel, H. (1980). Il y a emploi et emploi. *Travail et emploi*, 4(4), 17-23.
- Simonet, M. (2006). Le monde associatif : entre travail et engagement. In N. Alter (Éd.), *Simonet M. (2006), « Le monde assocSociologie du monde du travail* (PUF., p. 191-207). Paris.
- Simonet, M. (2007). Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif. *Connaissance de l'Emploi*, (45).
- Simonet, M. (2010). Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ? Paris: La Dispute.
- Tchernonog, V. (Éd.). (2013). *Le paysage associatif français mesures et évolutions*. Paris; Lyon: Dalloz ; Juris éditions.