

Gouvernance des associations et motivation des bénévoles

Christophe Dansac

▶ **To cite this version:**

Christophe Dansac. Gouvernance des associations et motivation des bénévoles. [Rapport de recherche] LRPMip / IUT de Figeac / Université Toulouse 2 le Mirail. 2013. hal-01082163

HAL Id: hal-01082163

https://univ-tlse2.hal.science/hal-01082163

Submitted on 12 Nov 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.

GOUVERNANCE des ASSOCIATIONS
et
MOTIVATIONS des BENEVOLES

Rapport terminal sur la phase 1 du projet de recherche GARP

Gouvernance des Associations et Rapports de Pouvoir

Christophe Dansac

(Coordinateur)

Équipe Organisation Non Orientées vers le Profit et Gouvernance (ONOP-G)
Groupe Local de Recherche du Nord Midi-Pyrénées (LRPMip),
IUT Toulouse 2 Figeac / Université Toulouse 2 Le Mirail

Soutenu par

La Région Midi-Pyrénées

Appel à projet SHS 2011

Dossier n° 11050325

La CPCA Midi-Pyrénées

Collaborations

LAUREPS **SACO** **ESO Angers**

Remerciements

À Jean-Marie Cellier qui, en tant que Vice-Président du Conseil Scientifique de l'Université du Mirail il y a quelques années, a largement contribué au soutien du Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire du Nord-Est Midi-Pyrénées. La dynamique de recherche dans laquelle s'inscrit ce projet, qu'il espérait voir naître en supportant cette démarche est largement redevable de sa vision positive et du soutien accordé à un site initialement dénué d'unité thématique.

À Thierry Simon, Directeur du LRPMip, qui a depuis animé le Laboratoire, pour son soutien indéfectible à notre équipe depuis sa création.

À Michel Montagne pour la promotion qu'il a su faire de ce projet de recherche et pour le soutien qu'il y a apporté.

Aux associations qui nous ont ouvert leurs portes, et ont permis des rencontres riches en apport pour le projet mais aussi dans leur dimension humaine.

Aux nombreuses personnes (au total, plus de 650) qui ont accepté de consacrer, bénévolement, il va sans dire, un peu de temps à cette étude en remplissant des questionnaires ou en participant aux entretiens.

À Élodie Chabassier pour sa participation lors du recueil des données.

Aux interlocuteurs compétents et bienveillants qui ont permis que nos dossiers aboutissent et ainsi facilitent la dynamique de notre équipe.

Contenu

1 Introduction : Une vue d'ensemble du projet GARP (C. Dansac) 6

1.1 Préambule 6

1.2 Le contexte du projet 6

1.2.1 Un contexte social sensible assez peu investi par la recherche 7

1.2.2 Des acteurs liés par des rapports complexes 8

1.2.3 Un cadre théorique général pour une recherche pluridisciplinaire 9

1.2.4 Des rapports de pouvoir issus des constructions identitaires 11

1.3 La partie opérationnelle du projet 12

1.4 Les principaux apports du projet 13

1.4.1 Les motivations au bénévolat 13

1.4.2 La gouvernance des associations en actions 16

1.4.3 La modélisation du comportement de la ressource humaine associative 18

2 La motivation des bénévoles (C. Dansac, C. Maisonneuve, N. Goutas, A. Taillandier). 21

2.1 Introduction 21

2.1.1 Un domaine peu investi par la Psychologie en France 21

2.1.2 L'approche fonctionnaliste des motivations 23

2.1.3 L'approche socio-normative 24

2.1.4 Démarche de traduction et de validation de l'échelle 25

2.2 Étude 1 : validité de construit 26

2.2.1 Méthode 27

2.2.2 Analyse factorielle en composantes principales 28

2.2.3 Analyse factorielle confirmatoire 30

2.2.4 Fiabilité des échelles et valeurs caractéristiques 31

2.2.5 Contrôles sur les effets d'ordre 31

2.2.6 Validité prédictive 33

2.2.7 Conclusions partielles 35

2.3 Étude 2 : consistance interne et stabilité temporelle 36

2.3.1 Méthode 36

2.3.2 Analyse de la fidélité 37

2.3.3 Fiabilité de l'échelle 37

2.3.4 Analyse de la stabilité des scores de demi-échelles 38
2.3.5 Conclusion 38
2.4 Étude 3 : stabilité temporelle 39
2.4.1 Méthode 39
2.4.2 Analyse de la fidélité et de la stabilité 39
2.4.3 Fiabilité 39
2.4.4 Conclusion et perspectives sur l'étude 3 40
2.5 Étude 4 : existence de normes 40
2.5.1 Méthode 40
2.5.2 Résultats 41
2.5.3 Conclusion 43
2.6 Étude 5 : Différences de normes 44
2.6.1 Méthode 44
2.6.2 Résultats 45
2.7 Conclusion et perspectives 46
3 La gouvernance des associations (C. Vachée, P. Gontier, C. Dansac) 48
3.1 Vers une définition « neutre » de la gouvernance 48
3.2 La méthodologie de notre enquête 49
3.2.1 Les répondants 49
3.2.2 La grille d'entretien 51
3.3 Une vision plurielle des modes de gouvernance 51
3.3.1 Approche statique : les configurations associatives 51
3.3.2 Approche dynamique : Le cycle de vie du projet associatif 58
3.3.3 Les rapports de pouvoir au croisement de l'organisationnel et de l'humain 66
3.4 Conclusion 77
4 Vers une modélisation économique de la ressource humaine associative (P. Gontier, C. Dansac) 78
4.1 Le Halo statutaire du « travail associatif » 79
4.1.1 Les bénévoles exécutants : un comportement de consommation de loisirs 81

4.1.2 Des salaires plus faibles que dans le secteur capitaliste : coût d'opportunité de l'engagement associatif 82
4.2 Fonction d'indifférence institutionnelle pour les parties prenantes au processus décisionnel dans les associations 84
4.2.1 Domination de la précarité parmi les contrats de travail du secteur associatif 85
4.2.2 Contrat de travail associatif et bénévolat contraint 85
4.3 Conclusion 86
Références 88
Index des figures 95
Index des tables 96
Annexes 97

1 Introduction : Une vue d'ensemble du projet GARP (C. Dansac)

1.1 Préambule

Ce rapport est destiné à rendre compte d'une partie des recherches menées dans le cadre d'un projet de laboratoire intitulé Gouvernance des Association et Rapports de Pouvoir. Dans cette première partie, nous avons choisi de présenter ce projet de manière aussi fidèle que possible vis-à-vis de la proposition qui avait été faite initialement. Et ce même si au cours de son déroulement, vu son caractère exploratoire, son cadre a continué à évoluer de manière importante. Sur le plan théorique, nous n'en ferons donc qu'une présentation simplifiée, notamment pour que ce rapport reste autant que possible lisible par des non spécialistes. Notre objectif est de rendre compte des résultats qui peuvent être attribués (en partie) au soutien qui a été accordé par les partenaires financiers. La simplification amènera à éluder parfois une partie des questionnements qui ont guidé notre démarche. Ceux-ci se retrouveront dans les communications scientifiques afférentes à ce projet, déjà publiées ou en cours d'élaboration, la phase de valorisation scientifique des résultats n'étant bien entendu pas achevée, vue la courte durée du soutien.

1.2 Le contexte du projet

Le projet de recherche porté par l'équipe Organisation Non Orientées Vers le Profit et Gouvernance du Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire du Nord-Midi-Pyrénées vise à interroger les relations de pouvoir qui sont en jeu dans le secteur associatif, les conséquences de celles-ci en termes de management de la ressource humaine, et la manière dont ces relations sont influencées par les contextes économiques, institutionnels et territoriaux dans lequel les acteurs associatifs évoluent.

Le projet GARP s'intègre donc dans un programme de recherche ambitieux, et dans un cadre théorique large, conçu dans une perspective pluridisciplinaire, mais dans un champ où jusqu'à présent les sciences de la gestion sont restées largement dominantes, au moins en ce qui concerne la recherche française. La proposition qui avait été faite restait volontairement modeste, dans la mesure où la durée couverte par l'appel à projet était courte pour ce type de travaux. Les actions de recherche envisagées dans le cadre de cet appel à projet étant de nature essentiellement exploratoire, elles visaient à établir les bases méthodologiques de

travaux futurs quant à la gouvernance des associations dans un contexte où l'état de la recherche française est encore en balbutiement (Hoarau & Laville, 2008a).

Ce projet de recherche a reçu aussi un soutien financier et logistique de la part de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives, dont la collaboration avec l'équipe ONOP-G a permis l'accès à des données supplémentaires, de la documentation, et des contacts qui ont été précieux dans la mise en œuvre de cette démarche.

1.2.1 Un contexte social sensible assez peu investi par la recherche

Les associations sont sans contestation possible des acteurs incontournables dans le monde de l'animation et plus largement du travail social. Qu'on examine leur rôle dans la sphère sociale, socioculturelle, médico-sociale, culturelle, socio-éducative, les associations dites de loi 1901 sont omniprésentes. Se revendiquant actrices d'une économie sociale et solidaire permettant un développement local durable, ces associations sont aussi des structures qui emploient un nombre désormais considérable de salariés : par exemple dans la Région Midi-Pyrénées, plus d'un travailleur sur dix est salarié d'une association. Les services et missions qui sont pris en charge par le monde associatif ont un poids économique et une importance sociale fondamentales. Ce secteur non-orienté vers le profit est reconnu dans tous les pays comme indispensable pour pallier les défaillances du secteur marchand et de l'intervention de l'état. Cette contribution repose pour une très large part, et de manière de plus en plus critique, sur la participation bénévole (Archambaud & Prouteau, 2009).

En Midi Pyrénées (selon des données de la CPCA), on a 56 520 associations dont 8620 sont employeuses, elles emploient 153 000 salariés (62 000 ETP) et mobilisent 580 000 bénévoles (entre 35 000 et 40 000 ETP) soit 21,6% de la population.

Paradoxalement, la vie associative est de plus en plus dynamique, offrant sans cesse de nouveaux services aux populations, satisfaisant de nouveaux besoins, en développement constant, mais de plus en plus fragilisée dans ses fondements. On observe effectivement dans la littérature produite par le monde associatif et dans les enquêtes d'opinion qui interrogent les responsables associatifs une préoccupation importante pour un des piliers de cette activité associative : le bénévolat.

Dans ce contexte particulier, où bien souvent les systèmes de valeurs et les comportements pro-sociaux qu'ils génèrent rejoignent les nécessités sociales et économiques, se posent des questions fondamentales en matière de rapports humains. Pourtant ce domaine n'a été que récemment investi par les sciences humaines au plan international, et de manière encore plus récente et balbutiante par la recherche française, particulièrement en matière de psychologie.

Le projet ici présenté est organisé par un cadre théorique relevant de la psychologie sociale mais il a une vocation fondamentalement pluridisciplinaire, en se situant à l'interface de trois disciplines, puisque la sociologie et l'économie sont largement mobilisées dans cette approche.

1.2.2 Des acteurs liés par des rapports complexes

Trois catégories d'acteurs sont impliquées dans les associations et influencent leur gouvernance.

- Des bénévoles : le monde associatif repose sur des personnes qui accordent bénévolement de leur temps pour permettre aux associations de mener à bien leurs missions, en s'impliquant pour fournir de la force de travail à l'organisation, ou a minima en contribuant à leur administration et à la réflexion sur celle-ci. Qu'ils soient simplement membres actifs ou administrateurs, les bénévoles sont une ressource cruciale, à un point tel que se créent de véritables 'agences de bénévolat' centralisant, à l'image des agences pour l'emploi, les offres et demandes, ses profils de poste ou de candidats...
- Des salariés : le bénévolat ne suffirait bien entendu pas à mener à bien toutes les missions que le monde associatif assume. Dans les dernières décennies, en plus de recruter des travailleurs pour leurs compétences spécifiques afin d'assumer certaines des missions afférant à leur objet (par exemple dans le champ médico-social, des éducateurs spécialisés) les associations se sont dotées d'un grand nombre de professionnels contribuant à faciliter (par la coordination notamment) l'activité associative. Cette professionnalisation se traduit notamment dans certains contextes par la cohabitation de travailleurs bénévoles et salariés, mais aussi par des rapports de subordination entre salariés et bénévoles.
- Des décideurs : qui sont le plus souvent impliqués dans le financement du monde associatif, par l'intermédiaire des subventions ou du conventionnement. Les relations entre ces décideurs et les associations sont plus ou moins ténues, selon que l'on soit dans des rapports entre élus et associations subventionnées ou entre représentants des instances de tutelle et institutions conventionnées à caractère associatif (ex. les ITEP, MECS...).

Les relations de pouvoir qui existent entre bénévoles, salariés et décideurs et les conséquences qu'elles ont sur la gouvernance des associations et sur leur fonctionnement sont au cœur du programme de recherche. Les questions que nous nous posons se déclinent selon deux axes, certaines recouvrent des dimensions nécessitant parfois le dépassement d'un cadre disciplinaire particulier.

• Axe 1 : L'implication ou la dés-implication des bénévoles dans les activités de l'association et particulièrement dans son administration. Quelles relations avec la présence de salariés et les caractéristiques de ceux-ci ? Quelles sont les conditions de la participation à la définition du projet associatif ?

• Axe 2 : Les influences contextuelles sur le fonctionnement associatif. Comment les contextes économiques, institutionnels et territoriaux dans lesquels évoluent des associations influencent-ils leurs pratiques en matière d'utilisation de la ressource humaine salariée ou bénévole ? Comment ces contextes influencent-il la manière dont bénévoles, salariés et décideurs interagissent dans la définition du fonctionnement associatif ?

1.2.3 Un cadre théorique général pour une recherche pluridisciplinaire

Dans sa Théorie Socio-Cognitive (TSC), formulée initialement pour le domaine de la psychologie mais qui de manière plus large définit ce qu'est l'agentivité humaine (cf. Bandura, 2006). Bandura (1986) distingue trois façons dont des acteurs peuvent agir sur leur environnement et ainsi contribuer à le changer pour atteindre leurs buts, l'agentivité directe, l'agentivité par procuration, l'agentivité collective :

• L'agentivité directe est celle qui résulte de l'action réelle du sujet. Pour donner un exemple concret et courant de l'exercice de cette agentivité, un individu considérant que la pauvreté est un phénomène inacceptable peut se fixer le but d'aider les personnes en difficulté, et collecter des biens ou denrées et ensuite participer à leur distribution. Les bénévoles qui offrent de leur temps et de leurs efforts pour participer à la réalisation des missions de l'association en sont un exemple typique.

• L'agentivité par procuration consiste à déléguer la réalisation de l'atteinte de buts à d'autres. Certains peuvent ainsi avoir le sentiment que voter, payer des impôts, ou donner à des associations caritatives contribue à permettre de lutter contre cette pauvreté et exercent ainsi leur agentivité par procuration dans l'espoir que les acteurs collectant ces fonds contribueront à la réduction de cette pauvreté. L'agentivité par procuration est exercée dans tous les systèmes reposant sur une représentation : élire un conseil d'administration pour qu'il gère l'action d'une association en fait partie, les membres agissent sur l'association en déléguant leur décision aux administrateurs. Réciproquement, pour un administrateur, confier des missions aux salariés d'une association relève de cette agentivité par procuration.

• L'agentivité collective est celle qui résulte de l'action coordonnée de plusieurs acteurs en direction des buts que l'on veut atteindre. On peut ainsi considérer que l'action d'une association dans son entier résulte de l'agentivité collective de ses employés et de ses

bénévoles (y compris administrateurs). Dès lors que des démarches de partenariats sont engagées, le résultat de l'action collective des différents partenaires relève également de l'exercice de cette agentivité collective.

Ainsi, comprendre les facteurs qui président à l'exercice de ces différents types d'agentivité est un enjeu majeur pour pouvoir optimiser celle-ci, que ce soit au niveau individuel ou collectif. Augmenter l'agentivité des acteurs est une des manières de contribuer à une plus grande implication de ceux-ci dans la préparation, la réalisation et l'évaluation de l'action, ce qui est un des fondamentaux de l'encapacitation (Wandersman, 2009). C'est un des objectifs que se donne la TSC, qui fait quelques propositions quant au fonctionnement psychologique dont nous allons brièvement présenter les deux principales pour ce qui concerne les fondements théoriques et méthodologiques de ces travaux.

L'importance fondamentale des croyances d'agentivité : le sens commun voudrait que ce soient nos capacités à agir qui déterminent notre action. La TSC a fait l'hypothèse, largement accréditée depuis dans de nombreux domaines, que les croyances en leur capacité à atteindre leurs buts développées par les acteurs sont plus déterminantes quant à l'exercice de cette capacité à agir que leur capacité d'agir réelle. Pour opérationnaliser ces croyances, Bandura et ses successeurs ont proposé le concept de sentiment d'efficacité personnel ou collectif, qui est la mesure de ces croyances d'efficacité.

Par exemple au niveau individuel, le sentiment d'efficacité personnelle détermine les centres d'intérêts investis, la motivation des sujets, l'effort qu'ils produisent et leur résistance à l'échec, ce qui impacte le développement de leurs compétences et par conséquent, leur capacité réelle à atteindre leurs buts. Les croyances d'agentivité sont donc un prérequis incontournable. Des acteurs ayant développé un faible sentiment d'efficacité personnelle vont difficilement s'engager dans l'action, renoncer facilement devant les difficultés, et par ce fait entretenir leurs faibles croyances d'agentivité. La faiblesse des croyances d'agentivité par procuration peut être évoquée pour expliquer la désaffection pour les systèmes de représentation et l'abstention électorale en particulier. Le sentiment d'efficacité collective, et la manière dont il intervient dans les croyances d'agentivité individuelles pourraient être évoqués pour expliquer comment dans certaines communautés (comme cela a été démontré par exemple dans des établissements scolaires ou même à l'échelle de quartiers) les collectifs sont placés dans une dynamique de succès ou d'échec, et, en fonction de cela, comment les problèmes sont pris en charge ou au contraire délaissés.

Les mécanismes qui influent sur les croyances d'agentivité : La TSC fait l'hypothèse de trois mécanismes essentiels pour rendre compte de la façon dont les croyances d'agentivité

évoluent : les expériences actives de maîtrise ou d'échec, l'expérience vicariante (et la comparaison sociale), et la persuasion sociale notamment verbale. Les expériences vécues par un acteur augmentent ou diminuent son sentiment d'efficacité personnelle selon qu'elles mènent à des succès ou à des échecs. Par le processus de comparaison sociale avec des acteurs similaires et l'analyse des échecs et succès de ceux-ci, les acteurs vont ajuster leur sentiment d'efficacité personnelle. Le processus de persuasion sociale, par l'intermédiaire d'encouragements (réalistes) venant de tiers significatifs influence également, sous certaines conditions le sentiment d'efficacité personnelle. Il en est de même de l'impact des médias, ou de manière plus subtile des normes et stéréotypes véhiculés à l'intérieur d'un groupe ou d'une organisation.

Le cadre de la théorie Socio-Cognitive s'est avéré particulièrement fructueux dans le domaine du management des organisations (cf. Wood & Bandura, 1989) et donne lieu à la construction et à la validation de programmes d'encapacitation. Les méthodes proposées dans ce cadre permettent de construire des échelles mesurant les Sentiments d'Efficacité, que ce soit au niveau individuel ou au niveau collectif.

Une des premières phases des travaux consistera ainsi à élaborer des échelles selon ces propositions, qui soient autant que possible valables tant pour les bénévoles que pour les salariés, en intégrant les propositions faites dans le cadre plus général de l'exploration des motivations des bénévoles (ex. la théorie fonctionnaliste des motivations de Clary et al., 1998 ou encore l'approche interactionniste de Craig-Lee et al., 2008) ou encore les méthodes utilisées pour déterminer l'existence de normes et l'adhésion des sujets à celles-ci (Axe 1).

La deuxième phase consistera à vérifier la valeur heuristique de ces instruments en étudiant leur sensibilité aux contextes associatifs dans lesquels ils seront utilisés. Cette seconde phase reposera sur la constitution préalable d'indicateurs sur les contextes (Axe 2).

La troisième phase de ces travaux consistera à intégrer ces outils dans l'exploration des rapports de pouvoir qui sont en jeu dans la sphère associative.

1.2.4 Des rapports de pouvoir issus des constructions identitaires

Le monde associatif est un terrain particulièrement fécond pour explorer les questions de pouvoir notamment parce que l'adhésion au projet associatif repose sur des systèmes de croyances, d'attitudes, d'opinions susceptibles de contribuer fortement à l'identité sociale des individus. Trois théories expliquent comment ces identités sociales sont reliées aux rapports de pouvoir (Brauer & Bourhis, 2006). Turner (2005) postule que le pouvoir est la conséquence de l'influence sociale résultant de la formation des groupes, influence résultant

des processus de persuasion, d'autorité et de coercition. Simon & Oakes (2006) caractérisent le détenteur du pouvoir comme un « entrepreneur d'identité » qui fait adhérer des acteurs à ses projets (recrute leur agentivité) en encourageant certains modèles identitaires et en marginalisant les autres. Enfin la théorie de la Dominance Sociale (Pratto, Sidanius, & Levin, 2006; Sidanius & Pratto, 2001) décrit les conditions dans lesquelles s'établissent et se maintiennent, entre les groupes, des hiérarchies sociales favorisant les inégalités. Dans le contexte organisationnel du monde associatif, où existent des normes de non-intéressement, d'égalité, de démocratie, d'investissement militant, comment ces théories permettent-elles de prédire les rapports qui se nouent entre les différents acteurs, les conflits que les positions respectives de ceux-ci génèrent ? Est-ce que ces conflits dépendent des contextes dans lesquels évoluent les associations ?

1.3 La partie opérationnelle du projet

Les actions de recherche proposées dans le cadre de cette réponse à l'appel d'offre de la Région Midi-Pyrénées concernaient les premières phases de ce projet visant à :

- Adapter et/ou construire des outils permettant d'accéder 1) aux dimensions de l'implication des acteurs, aux valeurs qui sont en jeu dans cette implication, et dans l'attachement à l'association, aux normes auxquelles adhèrent les bénévoles et les salariés ; 2) aux dimensions de l'activité associative susceptibles d'être des indicateurs du fonctionnement (participation aux processus de décision, dynamisme du projet associatif, du questionnement de ce dernier).
- Construire des indicateurs (en particulier économiques) permettant de déterminer le niveau de contraintes de l'environnement dans lequel opèrent les associations.
- Valider la valeur heuristique des outils construits et leur sensibilité sur un petit échantillon d'associations dans plusieurs secteurs, par des approches comparatives (contraste selon les indicateurs de contraintes contextuelles) et si possible expérimentales (manipulation du contexte saillant dans des paradigmes d'auto-présentation).

La méthodologie prévue consistait à mener des entretiens avec des acteurs appartenant aux trois catégories impliquées dans les associations de manière différente : administrateurs, salariés, bénévoles. Les associations dans lesquelles ils étaient impliqués devaient être choisies de manière à disposer de données pour au moins 3 associations de chacun des secteurs (socio-culturel, culturel, social, médico-social). Les entretiens avaient pour fonction de faire émerger les représentations qui sont en jeu dans les rapports entre ces différents groupes et les déterminants de leurs croyances d'agentivité par rapport à l'activité de l'organisation. Enfin ces entretiens devaient servir également à repérer quels sont les facteurs

contextuels extérieurs à l'association que les acteurs se représentent comme influant par rapport à l'activité de leur association.

La déclinaison opérationnelle de ces axes de recherche a donné lieu, pour l'axe 1, ayant une dimension plus psychosociale à une collaboration entre quatre chercheurs de laboratoires tous différents. Cette collaboration, qui a bénéficié de la mise en réseau par les rencontres des DUT Carrières Sociales, s'est organisée autour de la validation de la traduction d'une échelle des motivations au bénévolat (VFI de Clary et al., 1998) que l'un des membres de l'équipe ONOP-G avait déjà commencé à explorer. La collaboration s'est enrichie de l'approche socionormative qui a permis de questionner l'existence de normes quant aux motivations au bénévolat.

L'axe 2, plus qualitatif a donné lieu à une étude par entretiens (et analyse documentaire) de la gouvernance d'associations de quatre secteurs : social, médico-social, socio-culturel, et culturel. La recherche mise en œuvre dans ce second axe a donné lieu d'une part à des observations sur le fonctionnement des associations et leur gouvernance, d'autre part à une tentative de modélisation de l'utilisation de la ressource humaine dans le secteur associatif.

1.4 Les principaux apports du projet

Ainsi, au total, ce sont trois groupes de résultats qui seront présentés dans ce rapport, qui contribuent à éclairer chacun à leur manière la thématique de la gouvernance et des rapports de pouvoir dans les associations. Les trois parties suivantes visent à présenter de manière succincte les principaux apports de ce projet dans chaque groupe de résultat. Le lecteur pourra bien évidemment choisir de se reporter directement aux parties développées correspondantes pour en avoir une meilleure vision.

1.4.1 Les motivations au bénévolat

Nous avons inscrit nos travaux dans l'approche fonctionnaliste des motivations (Clary et Snyder, 1999) selon laquelle être bénévole est un comportement résultant de l'attente de satisfaction de motivations élémentaires. L'outil que nous avons choisi d'utiliser pour explorer les motivations des bénévoles est l'inventaire des fonctions du volontariat de Clary et al. (1998) qui distingue six types de motivations pour lesquelles un individu s'impliquerait dans des activités bénévoles, chacune étant mesurée par une échelle de 5 items du type « être bénévole me permet(trait) de… ». Les échelles dégagées par les auteurs par des méthodes factorielles sont les suivantes :

- Motivation par les valeurs : il s'agit d'exprimer des croyances ou d'agir en fonction de croyances qu'on considère importante ;
- Motivation à la Compréhension : vouloir en apprendre plus sur le monde ou exercer des habiletés ;
- Motivation à la Promotion du Soi ('*Enhancement*') : se développer psychologiquement, conforter son image de soi ;
- Motivation carriériste : acquérir de l'expérience en relation avec ses projets professionnels ;
- Motivation sociale : entretenir ou agrandir son réseau de relations sociales ;
- Motivation à la Protection du Soi : diminuer des sentiments négatifs, résoudre ses problèmes personnels.

Cet inventaire, qui est celui qui a fait l'objet du plus grand nombre de travaux existant dans la littérature anglophone a montré sa capacité à prédire la durée de l'engagement bénévole, et la correspondance tâches - motivations est aussi un bon prédicteur de la satisfaction des bénévoles vis-à-vis de leurs activités. Il procure ainsi un cadre de départ heuristique pour commencer à aborder la question de la motivation.

Le travail de recherche a consisté dans un premier temps à mettre en place toutes les démarches nécessaires pour s'assurer de la validité de l'outil en Français. Pour ce faire, nous avons utilisé les recommandations de Vallerand (1989) et conduit trois études qui permettent de conclure que la version Française à laquelle nous avons abouti possède des qualités comparables à celles de la version originale. Ces différentes études ont néanmoins montré que comme dans d'autres traductions, la différenciation des facteurs selon le modèle fonctionnaliste de Clary et al. n'est pas aussi claire que dans le travail séminal.

Un des apports de nos travaux consiste justement à avoir questionné les effets d'ordre, qui jusqu'à présent, à notre connaissance n'avaient pas été pris en considération. Il apparaît que l'ordre d'apparition des items dans l'inventaire a un effet significatif sur les scores. Même si la version à laquelle nous avons abouti possède une des qualités importantes à savoir la fidélité, il faut rester conscient que cette fidélité est partiellement liée à l'ordre des items utilisés, ce qui invite à rester modéré quant à la fiabilité globale de l'inventaire comme outil de mesure. Ainsi, contrairement aux auteurs qui ont travaillé jusqu'à présent sur cet outil et ses différentes traductions, qui pour la plupart préconisent l'utilisation de l'inventaire dans des centres de bénévolat pour orienter les bénévoles potentiels, nous sommes très réservés quant à cette utilisation.

Certes, les démarches corrélationnelles ont montré que l'inventaire a un certain pouvoir prédicteur quant aux intentions de bénévolat, particulièrement en ce qui concerne l'échelle des motivations par les valeurs et par la compréhension (marginalement par la motivation carriériste). Les différentes échelles se différencient aussi dans leur pouvoir explicatif quant au niveau d'implication actuel des bénévoles dans des secteurs différents. Même si la structure factorielle isolée par Clary et al. ne se retrouve que difficilement dans nos données, avec des facteurs moins clairement distincts, la distinction des différentes échelles reçoit une confirmation par les études de validité prédictive. Cependant la fiabilité de l'outil de mesure reste néanmoins sujette à caution, et ce d'autant plus que l'on a pu mettre en évidence qu'il existait des normes quant aux motivations au bénévolat, et que dès lors que des normes existent, un biais de désirabilité sociale peut altérer la qualité de la mesure.

En effet, l'autre apport important de cette série d'études et celui de la normativité, qui jusqu'à présent n'avait pas été questionnée. Il apparaît clairement, dans les études 4 et 5 que toutes les motivations ne se valent pas aux yeux des potentiels bénévoles. Les motivations par les valeurs et la compréhension sont perçues très positivement, et avoir de faibles niveaux de motivation dans ces domaines est perçu négativement. On peut ainsi considérer qu'on a là affaire à des motivations 'nobles' dans les représentations sociales du bénévolat. La motivation carriériste donne lieu à des résultats contrastés, qui s'expliquent au vu des publics qui ont participé à ces études : les étudiants. Les motivations sociales, et à la protection ou à la promotion de soi ne doivent être ni trop basses, ni trop hautes.

La comparaison des normes entre plusieurs publics était un objectif de notre étude, avec en arrière-plan l'hypothèse que des différences de normes pourraient expliquer des tensions ou conflits parmi les bénévoles ou entre bénévoles et salariés du monde associatif, ces derniers ayant le plus souvent eux aussi une activité bénévole. La différence observée entre les étudiants en commerce, dont le champ d'insertion professionnelle est beaucoup moins susceptible de donner lieu à du bénévolat, et des étudiants en carrières sociales est à ce titre très instructive. Les étudiants en commerce accordent la même importance que les autres aux motivations par les valeurs et par la compréhension, bien qu'ils aient des scores de motivations moins élevés sur ces échelles. Cela démontre que ces normes ne sont pas dépendantes de la motivation que l'on a soi-même, et que l'importance de ces deux types de motivations est en quelque sorte au cœur d'une représentation sociale des motivations au bénévolat. En revanche, les étudiants en carrières sociales accordent une valeur négative à de trop grandes motivations à la protection ou à la promotion de soi, ce que ne font pas les étudiants en commerce. Cette différence est cohérente avec l'anticipation que ces étudiants

peuvent avoir du monde associatif comme étant un monde où l'on vient en aide à autrui, et pour lequel il faut donc déjà avoir un soi relativement solide pour apporter son aide.

L'ensemble de ces premiers résultats rend optimiste quant aux explorations ultérieures. Ainsi, à la distinction que nous avons apportée quant aux domaines d'investissement possibles, on pourrait ajouter celle du type de tâche envisagée et de leur degré de spécialisation par rapport au secteur (par exemple, aider des professionnels du son à mettre en place une scène de concert ne satisfait sans doute pas les mêmes fonctions élémentaires qu'être trésorier dans l'association qui organise cet événement). Les niveaux de responsabilité et d'autonomie que l'on peut atteindre dans certaines activités bénévoles sont sans doute également porteurs de satisfaction motivationnelle différente. Tenir compte de ces différences pour prédire l'engagement des sujets dans les activités et leur satisfaction vis-à-vis des tâches qu'ils endossent permettra sans doute de comprendre mieux les motivations à être bénévole.

On peut aussi envisager d'explorer la question de la formation des normes à travers l'expérience du bénévole. Il est assez probable que les premières expériences socialisent le bénévole et qu'il s'imprègne de normes de motivations particulières aux domaines dans lequel il intervient. Si un tel processus existe, il devrait se traduire par une différenciation des normes selon les domaines avec l'augmentation de l'expérience du sujet.

Enfin, et pour retourner à la finalité des recherches menées dans le cadre de GARP, nous pouvons désormais envisager que l'approche que nous avons commencé à développer va pouvoir se combiner avec les apports des autres groupes de résultats. L'enjeu est de permettre de déterminer quels sont les paramètres contextuels et les systèmes de normes qui facilitent les tensions, les font se transformer en conflits ou en désengagement des sujets dans les associations.

1.4.2 La gouvernance des associations en actions

Le travail que nous avons mené dans cet axe partait d'une définition neutre de la gouvernance proposée par Ogien (2007) où la gouvernance se limite à l'ensemble des « règles de fonctionnement d'une institution ou d'une entreprise », et visait à questionner et alimenter les études ayant proposé des typologies ou des distinctions dimensionnelles dans les modes de gouvernance (Enjolras, 2009; Eynaud, Chatelain-Ponroy, & Sponem, 2011). L'étude que nous avons conduite a démontré que les modèles de la gouvernance existants permettent finalement très mal de rendre compte des fonctionnements que nous avons rencontrés. Sans doute une première raison à cela tient dans le fait que nous avons limité notre étude à des petites associations employeuses tout en veillant à les sélectionner malgré tout dans divers secteurs.

Une seconde raison tient au fait que l'étude était également qualitative et qu'en plus de tenir compte des aspects formels, du système de règles, nous avons aussi questionné ce que les acteurs font du système (Crozier & Friedberg, 1977). Ainsi c'est cette interaction entre le formel et l'informel, qui détermine réellement la façon dont les associations sont dirigées, qui peut paraître plus difficile à capter dans des études quantitatives, voire dans de grosses associations.

L'examen qualitatif des modalités de fonctionnement des associations (à un instant donné, c'est-à-dire dans une approche statique) a souligné l'importance des poids respectifs accordés au produit de l'activité elle-même (ex. les services rendus) et au projet associatif, et les relations que ces différents poids ont avec l'implication des parties prenantes. Cela nous a permis d'enrichir la catégorisation proposée par Eynaud et al. en la confrontant aux réflexions de Mintzberg (1982), et de différencier des associations de projet (où la gouvernance est plutôt de type militante ou resserrée) et des entreprises associatives (de gouvernance professionnalisée ou partenariale). Ces différentes catégories correspondent à des modalités différentes d'implication des différents acteurs dans la décision comme dans l'action (ces caractéristiques sont récapitulées dans le tableau 8, p. 57).

Cependant cette vision statique s'est avérée elle aussi insuffisante pour rendre compte du fonctionnement réel des associations et surtout de la manière dont il évolue, et des mécanismes qui influencent cette évolution. C'est pourquoi nous avons proposé une amélioration du modèle du cycle de vie du projet associatif (Dansac, Vachée, & Gontier, 2011), dans lequel les différentes phases que traverse une association sont reliées aux mécanismes spécifiques qu'elles impliquent. De manière très synthétique (le lecteur pourra se référer à la section 3.3.2, p. 58 pour une description détaillée, et à la figure 4 p. 59 pour une illustration graphique), ce modèle prévoit 4 phases : naissance, maturation (où le phénomène de professionnalisation est abordé), dérive managériale (où l'isomorphisme gagne en puissance) et fin de vie du projet associatif (où les structures sont bureaucratisées). L'apport de cette recherche a été de compléter ce modèle en reliant ces phases aux types de gouvernance dont elles facilitent la mise en place, et en examinant les conséquences qu'elles ont par rapport à l'implication des membres dans l'action associative et leur engagement.

Enfin ce travail qualitatif, sans prétendre révéler des phénomènes jusqu'alors inconnus, alimente nos connaissances sur le fonctionnement du système d'actions concret à l'intérieur des associations. Il montre que dans celles-ci comme dans les autres types d'organisations, le degré de formalisation est variable, et laisse plus ou moins de marges de manœuvre tant aux salariés qu'aux bénévoles. Le formalisme qui permettrait de réduire ces marges est souvent

évité au nom de la nécessaire convivialité et des valeurs supposées communes, sans que celles-ci soient en fait garantes d'une trop forte influence des intérêts personnels sur le fonctionnement.

Dans les associations enquêtées, nous avons trouvé finalement peu de dispositifs permettant de s'assurer de la transmission aux nouveaux adhérents, bénévoles ou salariés, de ces valeurs. Les modalités mises en place pour impliquer les personnes dans l'action sont peu innovantes, et se basent bien souvent sur le présupposé qu'adhérer implique une adhésion au projet associatif et à ses valeurs. De la même manière, pour la plupart les associations semblent se contenter du présupposé selon lequel l'association est un lieu de démocratie, et questionnent peu les espaces qui sont laissés à la délibération et aux véritables choix. La démocratie associative est le plus souvent représentative, et les espaces de participation qu'elle ménage aux différentes parties prenantes sont bien souvent contraints par des décisions prises auparavant par des experts, des anciens, voire des instances extérieures à l'association elle-même.

Malgré cela, bien qu'il existe des sources de tension, et c'était l'objet de GARP que d'essayer de les repérer et de déterminer leurs origines, on s'aperçoit que les conflits qui nous ont été rapportés sont finalement assez peu nombreux. Si la nature de ceux qui ont émergé est en partie similaire aux conflits que l'on peut retrouver dans les autres mondes du travail, une partie semble spécifiquement colorée par les spécificités du monde associatif. Une de ces spécificités, la liberté plus grande du bénévole à quitter l'organisation pour s'investir dans d'autres, pourrait expliquer pourquoi les rapports de pouvoir entre parties prenantes ne tournent pas forcément aux conflits.

1.4.3 La modélisation du comportement de la ressource humaine associative

Le croisement des apports théoriques sur les motivations au bénévolat et des travaux de l'économie comportementale avec les constats réalisés sur le terrain a permis de poser les bases d'un nouveau niveau d'analyse pertinent pour comprendre les ressorts de l'engagement dans les associations qui se distancie des grilles d'analyse habituelles.

Il est postulé, dans un premier temps, sur la base des propos collectés lors de nos entretiens, que l'analyse qui est faite des motivations au bénévolat est susceptible d'être élargie également aux motivations à l'origine des décisions des individus de s'insérer dans une activité professionnelle de nature associative.

La deuxième hypothèse concerne, de manière symétrique, l'incontournable dualité des ressorts à l'implication quel que soit le mode de participation à l'activité associative. Du

bénévole au salarié il s'agit de satisfaire un besoin d'engagement pour de bonnes raisons (altruisme, aversion aux inégalités, …) ou des mauvaises raisons (satisfaction intrinsèque liée au don, en particulier). À cette motivation sociale s'ajoute la volonté d'augmenter son 'utilité' actuelle (salaire) ou future (améliorer sa formation et son expérience professionnelle), cette dernière relevant de la motivation carriériste et éventuellement des motivations à la promotion du soi peut s'analyser comme une motivation de nature économique. Celle-ci n'étant donc pas limitée aux situations relevant du contrat de travail et d'une activité professionnelle.

Logiquement les poids relatifs de ces deux motivations évoluent selon le statut plus ou moins institutionnalisé (bénévole, stagiaire, volontaire, vacataire, salarié en CDI …) et le rôle fonctionnel joué par les individus dans l'association (considéré à partir des différentes composantes des organisations mises en évidence par Mintzberg, 1982).

Tableau 1 : Nature principale des ressorts à l'action

Nature principale des ressorts	Support logistique	Support opérationnel	Sommet stratégique
Salariat	Économique	Mixte	Mixte
Volontariat	Économique	Mixte	---
Bénévolat	Engagement	Engagement	Mixte

Le niveau pertinent d'analyse semble alors être déplacé et devoir traiter simultanément de l'offre de bénévolat et de l'offre de travail rémunéré (avec toutes les situations intermédiaires possibles et en particulier le statut de volontaire) à travers la définition d'une variable globale qualifiée de « travail associatif ». Une tentative de modélisation est alors proposée concernant la manière dont peuvent se faire, à l'intérieur même de cette variable, les arbitrages entre les modalités concrètes que va prendre la mise à disposition des associations de la ressource humaine (travail associatif) et comment ces arbitrages vont être influencés par des contraintes externes de nature économiques (et particulièrement l'état du marché du travail) et/ou socio-normatives (les injonctions institutionnelles et la pression médiatique en direction de l'engagement).

Ainsi le monde associatif qui utilise cette force de travail, et dont les acteurs subissent en quelque sorte un marché de l'engagement (Gontier & Dansac, 2012a) qui met en danger leur pilier fondamental du bénévolat, se retrouve aussi acteur de la mise en place des deux types de

contraintes qui influencent ce même marché. En dépressurisant le marché de l'emploi par la création d'emplois moins rémunérés d'une part, il transforme les contraintes économiques. En exerçant une pression à la fois politique et médiatique pour promouvoir l'engagement d'autre part, il ajoute aux contraintes socio-normatives.

2 La motivation des bénévoles

(C. Dansac, C. Maisonneuve, N. Goutas, A. Taillandier)

2.1 Introduction

Cette partie du projet de recherche est le résultat de la collaboration d'enseignants chercheurs en psychologie travaillant tous en IUT, à Cholet, Figeac, Rennes et Tours, collaboration qui a largement été facilitée par la mise en place du réseau des DUT Carrières Sociales. Le travail qui en résulte n'a pas la nature pluridisciplinaire de celui qui est fait dans l'autre axe de GARP, mais contribue à l'alimenter. Cette contribution consiste notamment à élaborer des outils permettant l'investigation du bénévolat avec des méthodes de la psychologie sociale qui puissent s'intégrer dans les travaux existant au niveau international.

2.1.1 Un domaine peu investi par la Psychologie en France

À notre connaissance, il n'existe pas encore de travaux en psychologie en France explorant de manière systématique le bénévolat associatif. Ainsi, le cadre auquel nous ferons référence est essentiellement anglo-saxon, même si quelques travaux existent en Europe (notamment en Belgique non francophone, aux Pays Bas et plus récemment en Espagne) et en Asie.

Dans la littérature anglo-saxonne, il n'existe pas de traduction distinguant ce que les français appellent communément le bénévolat – avec une acception proche de celle retenue par les sociologues comme Dan Ferrand-Bechman (2011) – de ce qui en France se dénomme le volontariat. Celui-ci désigne l'investissement durable de l'individu auprès d'une organisation pour une activité qui fait l'objet d'un contrat d'engagement et donne droit à une indemnisation monétaire. Les deux sont englobés dans la notion de '*volunteering*'. C'est ainsi que l'Année Européenne du Volontariat ('*European Year of Volunteering 2011*') a indifféremment promu les activités non rémunérées des bénévoles et les différentes formes de Service Civique.

De fait, dans le monde associatif français, ces deux types de ressources humaines cohabitent de plus en plus souvent aux côtés des salariés (Simonet, 2010). C'est déjà largement le cas dans les pays anglo-saxons, où les '*volunteers*' incluent aussi, comme le souligne Stebbins (2009), des jeunes faisant un stage (obligatoire pour leurs études), des bénéficiaires d'aides sociales (qui doivent payer leur tribut à la société qui les aident), voire des personnes sous le coup d'une mesure de justice (leur imposant l'équivalent des travaux d'intérêt généraux).

Ainsi, le '*volunteering*' de la littérature anglo-saxonne réfère au comportement qui consiste à procurer du temps, du travail ou de l'expertise, impliquant à des degrés variés quatre

dimensions : a) la volonté libre, b) l'absence de rémunération (ou au moins un coût net pour le '*volunteer*',) c) la distance aux bénéficiaires (pour distinguer de l'assistance ou de l'aide régulière apportée aux proches, notamment à la famille), d) une organisation formelle (Hustinx, Cnaan, & Handy, 2010). Pour le distinguer des comportements d'aide ou de don explorés par ailleurs, Penner (2002) définit le '*volunteering*' comme un comportement planifié (de nature altruiste) qui s'inscrit dans la durée et qui s'instancie dans un contexte organisationnel. Afin d'alléger le propos, nous emploierons dans la suite de cet article le terme de bénévolat comme une traduction imparfaite de ce terme de '*volunteering*', sachant que ce sont les comportements bénévoles qui sont au centre de notre attention. Cependant le lecteur devra rester conscient que dans les travaux anglo-saxons, les bénévoles étudiés ne le sont pas forcément dans le sens de l'usage français du terme.

Nous considérons que les travaux qui s'intéressent aux déterminants du bénévolat peuvent être décrits selon trois approches : dispositionnelle, identitaire, et fonctionnelle. Ces approches ne sont pas, bien entendu, absolument exclusives, et il existe des travaux qui se situent entre deux cadres. L'approche dispositionnelle tente d'expliquer la probabilité d'implication dans des activités bénévoles et sa longévité plus particulièrement à partir de caractéristiques du sujet. Ainsi, dans cette approche un ensemble de déterminants sont évoqués altruisme, compassion, empathie, foi et idéologie religieuse, force morale et sens du collectif et de l'obligation civique, normes sociales ou familiales par exemple (Craig-Lees, Harris, & Lau, 2008; Finkelstein, Penner, & Brannick, 2005; Penner, 2002). Bien entendu, ces déterminants personnels sont vus comme entrant en interaction avec des facteurs situationnels.

L'approche identitaire met l'accent sur le fait que l'activité bénévole s'accompagne de phénomènes identitaires issus de l'engagement des personnes dans des collectifs. Elle est génératrice d'une identité sociale au sens de Tajfel et Turner (1979) ou organisationnelle (Tyler & Blader, 2003) qui détermine la manière dont les bénévoles s'investissent dans l'organisation et en tirent des bienfaits (Boezeman & Ellemers, 2007, 2008, 2009) voire construisent une véritable identité de rôle liée à leur bénévolat (Grube & Piliavin, 2000). Cette approche permet de comprendre comment certains facteurs, comme le prestige de l'organisation ou la considération qu'elle apporte à ses membres, facilitent l'implication dans le bénévolat.

En ce qui concerne spécifiquement les motivations au bénévolat, il existe à notre connaissance seulement deux approches ayant donné lieu à l'élaboration d'outils permettant d'explorer les motivations des bénévoles, l'approche fonctionnaliste proposée par Clary et ses

collaborateurs (Clary et al., 1998), dérivée des travaux sur les attitudes (Katz, 1960), et l'approche en termes de motivations intrinsèques ou extrinsèques (Chantal & Vallerand, 2000). D'autres approches ont formalisé la motivation avec des propositions intéressantes (Shye, 2009; Yeung, 2004) mais qui n'ont pas donné lieu à la validation d'outils correspondants.

Des deux outils disponibles, seul l'inventaire des fonctions du volontariat ('*Volunteer Functions Inventory*', ci-après VFI) proposé par Clary et ses collaborateurs permet d'envisager la motivation à être bénévole chez les personnes qui ne le sont pas encore. En effet, le test construit par Chantal et Vallerand suppose que le sujet est déjà engagé dans des tâches bénévoles, et mesure la motivation par rapport à cette implication déjà existante. C'est pour cette raison que nous avons choisi de traduire et d'adapter le VFI en français, sachant que c'est aussi le modèle de la motivation des bénévoles qui a le plus été exploitée à cette heure, et qu'il constitue donc un cadre heuristique pour des recherches futures.

2.1.2 L'approche fonctionnaliste des motivations

Pour Clary et Snyder (1999) et l'approche fonctionnaliste des motivations, toute activité humaine peut être mise en œuvre par des individus pour des motifs différents. Ainsi deux bénévoles peuvent être motivés par une même tâche pour des raisons différentes, l'un par exemple parce qu'elle lui permet d'être en contact avec autrui, l'autre parce qu'elle lui permet d'exercer ses compétences. Les fonctions que distinguent les auteurs (1999, p. 157) sont au nombre de six, qu'ils présentent ainsi :

- valeurs ('*Values*') : l'individu est volontaire pour exprimer ou agir en fonction de croyances qu'il considère importantes, comme l'humanisme ;
- compréhension ('*Understanding*') : le volontaire cherche à en apprendre plus sur le monde ou à exercer des habiletés qui sont souvent inutilisées ;
- promotion du Soi ('*Enhancement*') : on peut croître et se développer psychologiquement en faisant du volontariat ;
- carrière ('*Career*') : le volontaire a pour but de gagner en expérience en relation avec ses aspirations de carrière à travers le volontariat ;
- sociale ('*Social*') : Le volontariat permet à un individu de renforcer ses relations sociales ;
- protection du soi ('*Protect*') : l'individu utilise le volontariat pour réduire des sentiments négatifs, comme la culpabilité, ou pour résoudre des problèmes personnels.

L'outil qu'ils ont construit pour mesurer et explorer ces motivations est l'inventaire des fonctions du bénévolat. Le VFI est un inventaire composé de 6 échelles chacune comprenant 5 items auxquels le sujet répond sur une échelle de type likert à 7 niveaux. Les travaux menés pour la validation de cette échelle par les auteurs eux-mêmes (Clary et al., 1998) ou par d'autres équipes de chercheurs (Allison, Okun, & Dutridge, 2002; Okun, Barr, & Herzog, 1998) ainsi que des travaux ultérieurs ont montré que ce modèle de motivation apportait des prédictions intéressantes en ce qui concerne la satisfaction des bénévoles à l'égard de leur tâche, la manière dont ils sont convaincus par des messages persuasifs leur faisant la promotion de différentes missions de bénévoles, la réponse émotionnelle liée à leur activité de bénévole (Gage & Thapa, 2011; Houle, Sagarin, & Kaplan, 2005; Law, Shek, & Ma, 2010; Liao-Troth, 2005; Stukas, Worth, Clary, & Snyder, 2009). Dans notre démarche de validation de la version française de leur test, ce sont les travaux de Clary et de ses collaborateurs qui seront pris comme référence.

2.1.3 L'approche socio-normative

Certaines dimensions associées à la motivation pour être bénévole seraient sensibles aux attentes de renforcements positifs et participeraient aux évaluations envers les individus (instances évaluatives). En d'autres termes, certaines dimensions permettraient de se présenter de manière positive et, partant de là, constitueraient un déterminant du jugement social. C'est pourquoi, nous avons choisi d'aborder la question des motivations à être bénévole dans une perspective socionormative.

Selon l'approche socionormative, un contenu est socialement valorisé quand il permet 1) une stratégie d'autoprésentation et 2) de juger des individus quant à leur adéquation à un fonctionnement social donné (voir Dubois, 2003). La valeur sociale d'un contenu est étudiée au moyen du paradigme d'autoprésentation (voir Gilibert & Cambon, 2003; Jellison & Green, 1981). Les participants ont à répondre à un questionnaire relatif à des explications de comportements ou de renforcements, tout d'abord spontanément (consigne dite standard), puis deuxièmement, on leur demande de répondre à ce même questionnaire en choisissant la réponse qui produirait une impression positive sur une instance évaluative (consigne dite pronormative) et enfin en choisissant la réponse qui produirait une impression négative sur la même instance évaluative (consigne dite contrenormative, voir Gilibert & Cambon, 2003; Pansu, 2006; Pansu, Dubois, & Dompnier, 2008). Dans la mesure où les participants usent de stratégies d'autoprésentations normatives, ils sélectionneront plus d'événements normatifs en consigne pronormative que contrenormative. De plus, plus la différence entre la consigne

pronormative et la consigne contrenormative est importante, plus les participants sont dits clairvoyants (voir Ginet & Py, 2003 ; Py & Somat, 1991), i.e. plus les participants ont connaissance de la valorisation sociale du contenu spécifique. L'approche socio-normative a été utilisée dans différents contextes : mise en évidence de la norme d'internalité (Beauvois & Dubois, 1988 ; Dubois, 2003 ; Pansu, 2006), de la norme de non-racisme (Taillandier & Maisonneuve, 2005), des Comportements de Citoyenneté Organisationnelle en milieu scolaire (Esnard & Jouffre, 2008).

À notre connaissance, cette approche n'a à ce jour pas été utilisée en ce qui concerne la motivation au bénévolat. Dans un contexte où la désirabilité sociale du comportement de bénévole peut être considérée comme forte (cf. Simonet, 2002 pour une perspective sociologique sur ce point), on peut s'interroger sur l'existence d'une norme de bénévolat, voire de normes quant aux motifs pour faire du bénévolat. C'est l'existence de ces dernières que nous questionnerons. En effet, une des hypothèses générales du projet GARP est que des différences dans ces normes peuvent rendre compte des conflits qui existent parfois au sein des organisations entre les bénévoles ou entre des bénévoles et des salariés qui sont eux-mêmes souvent bénévoles dans leur propre travail ou dans le cadre d'autres organisations.

2.1.4 Démarche de traduction et de validation de l'échelle

En ce qui concerne notre démarche de traduction et de validation, nous nous sommes référés à la procédure proposé par Vallerand (1989). Pour cet auteur, la procédure de validation trans-culturelle d'une échelle requiert 7 étapes :

1. préparation de la version préliminaire (avec vérification par traductions inversées éventuellement multiples et éventuellement par comités)
2. évaluation et modification de cette version préliminaire (par un comité)
3. prétest de la version auprès d'individus de la population cible (sondage et test-retest)
4. évaluation de la validité concomitante et de contenu (impliquant des sujets bilingues)
5. évaluation de la fidélité (consistance interne et stabilité temporelle)
6. évaluation de la validité de construit (notamment par des analyses factorielles testant la structure de l'échelle)
7. établissement de normes

En ce qui concerne les étapes 1 et 2, les auteurs ont procédé à une traduction en comité à la suite de laquelle on a fait appel aux compétences d'un collègue enseignant en anglais. Suite à l'établissement de cette version préliminaire, il a été procédé à une traduction inversée

partielle qui a validé la plupart des items et montré la nécessité d'en modifier une minorité. La liste des items obtenue finalement figure en Annexe 1. Pour ce qui est de l'étape 3, Un groupe d'étudiants en Carrières Sociales a été confronté au test. La passation n'a révélé aucune difficulté de compréhension des items.

En ce qui concerne l'évaluation de la validité concomitante et de contenu, n'ayant pas de sujets bilingues à notre disposition, nous n'avons pu procéder à la comparaison de leurs scores dans les deux versions de l'échelle. Cependant, dans la mesure où l'outil n'est pas censé être utilisé dans un contexte de comparaisons entre des locuteurs des deux langues, cette étape a été considérée comme facultative.

Les étapes 5 et 6, d'évaluation de la fidélité et de la validité de construit ont donné lieu à trois études différentes. L'étude 1 impliquant des candidats aux sélections à l'entrée du DUT Carrières Sociales des départements de Tours et Rennes, permettant de disposer d'un large échantillon d'individus sur un seul temps de passation a permis de mettre en place l'étape 6. Deux autres études ont été conduites pour vérifier la consistance interne et la stabilité temporelle. Dans l'étude 2 des étudiants ont été confrontés aux deux moitiés de la liste d'items à 15 jours d'intervalle afin de vérifier la consistance interne. L'étude 3 a fait passer deux fois la même version du test à un groupe d'étudiants à un mois d'intervalle, afin de reproduire la façon dont les auteurs originaux ont vérifié la stabilité temporelle pour l'échelle originale.

En ce qui concerne l'étape 7, le test de Clary et al. n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, de procédure d'étalonnage, et on pourra donc se contenter de comparaisons des valeurs caractéristiques avec celles présentées dans les travaux l'utilisant. Notre démarche ne visant pas à faire de cet inventaire un outil de mesure standardisé, la question de l'établissement de normes ne se pose pas à cette étape de la recherche.

2.2 Étude 1 : validité de construit

Dans cette étude qui était la première utilisant la version traduite par le comité (elle avait été précédée par des études exploratoires effectuées par l'un d'entre nous), la question a été directement posée de savoir s'il existait des normes quant aux motivations au bénévolat. C'est ainsi que cette première étude a été menée dans le double objectif de confirmer la validité de construction de l'échelle et d'explorer la question de l'existence des normes. Si la conception de cette étude a suivi des critères expérimentaux, il n'en demeure pas moins que celle-ci reste exploratoire, et que nous n'avions pas de bases *a priori* pour formuler des hypothèses quant à ces normes et à leur direction, et leur lien avec d'autres dimensions explorées ici.

2.2.1 Méthode

Les sujets soumis à cette étude étaient des candidats à l'entrée au DUT (N=434), 233 examinés à Rennes, 201 examinés à Tours, qui ont été soumis collectivement à une version du test (condition réponse spontanée), puis aux conditions pro et contre normative. La tâche leur a été présentée comme facultative, certes dans un contexte de sélection, mais on peut penser que le caractère anonyme du questionnaire et le fait de participer en masse à la passation ont compensé le biais que pourrait engendrer ce contexte.

Dans cette étude, nous avons fait varier 2 facteurs intergroupes : l'ordre des items (trois ordres différents, facteur intergroupe) et l'ordre de passation des consignes pro et contre normative (facteur intergroupe).

Chaque sujet se voyait remettre un cahier de 7 pages, que l'on peut décomposer en quatre phases de passation.

Pour la première phase, l'étude était présentée en première page du cahier comme visant « à comprendre les raisons pour lesquelles les personnes s'engagent dans une activité associative non rémunérée ». La consigne précisait au sujet que les expérimentateurs s'intéressent à leurs « opinions spontanées et sincères », et garantissait que les résultats seraient traités de manière anonyme. Ensuite, une description du mode de réponse (de 1 à 7 était donnée) puis les 30 items était répartis sur la première feuille et la seconde.

La seconde phase de la passation commençait en troisième page du cahier. Celle-ci présentait dans son quart supérieur, en caractère plus grand et en gras la nouvelle consigne « *Dans cette nouvelle série de questions, nous vous demandons de répondre, non plus selon votre propre opinion, mais comme répondrait une personne qui chercherait à donner* ».

Suivait ensuite l'orientation pro ou contra normative. Pour la consigne pro normative, la phrase continuait par « *une image positive d'elle-même à une personne chargée d'examiner des propositions de bénévolat dans une association* », et pour la consigne contra normative « *une image négative d'elle-même à une personne chargée d'examiner des propositions de bénévolat dans une association* ».

La troisième phase commençait en page 5 de nouveau avec une présentation en caractères plus grands de la consigne « *Dans cette nouvelle série de questions, nous vous demandons de répondre encore différemment, cette fois comme répondrait une personne qui chercherait à donner* ». Suivait ensuite la consigne normative qui n'avait pas encore été passée.

Pour la quatrième phase, figurant en dernière page du cahier, on demandait au sujet de compléter un tableau dans lequel il décrivait l'engagement, le niveau de responsabilité et la nature de l'association pour 5 associations (au maximum). Puis sur une échelle de 1 à 7

utilisant le mode de réponse déjà coutumier, il donnait une appréciation de la probabilité qu'il soit bénévole dans l'avenir. Enfin un tableau lui permettait de décrire le niveau d'engagement et de responsabilité qu'il serait prêt à avoir dans des associations des différents champs (cf. annexes).

Il y avait donc 6 cahiers possibles, ne différant dans leur première page que par un code d'identification en bas de page.

L'ensemble des données ainsi collectées consiste donc en 30 réponses aux items de l'inventaire en condition spontanée qui constitue le premier ensemble de données. Un seconde ensemble de données correspond aux 60 réponses à ces mêmes items dans les conditions pro et contre normative. Et enfin un troisième ensemble de données fourni des informations sur le sexe des sujets, leur âge, et leur investissement actuel et envisagé dans les associations.

C'est pour faciliter l'analyse de l'ensemble des études menées que nous traiterons dans un premier temps uniquement le premier et le troisième ensemble de données. L'intégration du second ensemble de données se faisant dans le cadre de l'approche normative traité dans le cadre de l'étude 4.

2.2.2 Analyse factorielle en composantes principales

(429 observations retenues, les non réponses étant éliminées de l'analyse)

L'analyse en composantes principales ne donne que 6 axes ayant une valeur propre supérieure à un. Ensemble ces 6 facteurs rendent compte de 57,6% de la variance (64% chez les auteurs dans leur étude sur les étudiants). Pour l'analyse des différents facteurs, Clary et al. avaient retenu comme critère de sélection les items ayant un poids relatif supérieur à .30. Dans le tableau 2, représentant les poids factoriels, seuls les items ayant un poids supérieur à cette valeur ont été inscrits, sauf précision dans la suite de l'analyse.

Tableau 2 : Poids factoriels des différents items (rotation varimax brut)

item	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
ivf1_C				0,796		
ivf10_C				0,773		
ivf15_C				0,662		
ivf21_C				0,595		
ivf28_C	0,309			0,545		0,330
ivf5_E						0,690
ivf13_E		0,323				0,562
ivf26_E						0,790
ivf27_E		0,453			0,401	0,534
ivf29_E				0,354	0,512	
ivf7_P		0,826				
ivf9_P		0,692				
ivf11_P		0,471			-0,224	0,447
ivf20_P		0,668				
ivf24_P		0,702				
ivf2_S			0,683			
ivf4_S			0,654		-0,262	
ivf6_S			0,771			
ivf17_S			0,760			
ivf23_S			0,660			
ivf12_U	0,658					
ivf14_U	0,598				0,312	
ivf18_U	0,621			0,369		
ivf25_U	0,665				0,319	
ivf30_U	0,339			0,412	0,371	
ivf3_V	0,753				-0,270	
ivf8_V	0,642					
ivf16_V	0,649				-0,320	
ivf19_V	0,778					
ivf22_V	0,726					

Facteur 1 : Valeurs (V) et Compréhension (U). Ce premier axe regroupe les items Valeur et Compréhension, tous les items de ces deux échelles y contribuent. Le seul item n'appartenant pas à ces deux échelles qui a une contribution sur cet axe est l'item Carrière 28 (0.31).

Facteur 2 : Protection du Soi (P). Sur l'axe 2, tous les items Protection du Soi sont contributeurs, l'item 11 à un niveau moindre que les autres. C'est d'ailleurs le seul item de cette échelle qui contribue à un autre axe (l'axe 6 qui est associé aux items Promotion du Soi). Seul deux items hors de l'échelle contribuent (de manière moindre) à cet axe, il s'agit de deux items de l'échelle Promotion du Soi (E13 et E27). L'ensemble de ces faits est compatible avec les résultats de Clary et al. qui montraient une certaine difficulté à différencier ces deux échelles.

Facteur 3 : Social (S). L'axe 3 fait intervenir tous les items Social, uniquement ceux-ci et ces items ne contribuent à aucun autre axe.

Facteur 4 : Carrière (C). L'axe 4 regroupe tous les items Carrière avec des contributions importantes. Parmi ces items, seul l'item 28 participe à la construction d'autres axes.

Facteur 6 : Promotion du Soi (E). L'axe 6 fait intervenir les items Promotion du Soi à l'exception de l'item 29 (0.23) qui contribue à l'axe 5, cf. ci-après).

Facteur 5 : Orientation des motivations ?

L'axe 5, est le seul axe bipolaire, avec des contributions en positif comme en négatif. Pour interpréter cet axe, ce sont les contributions supérieures à .20 qui ont été retenues afin d'avoir un peu plus de matière sur les contributions négatives.

Avec des poids factoriels positifs, on retrouve les items suivants :

E_29 être bénévole est(serait) une manière de me faire de nouveaux amis

E_27 être bénévole me permet(trait) de me sentir mieux dans ma peau

U_30 être bénévole me permet(trait) d'explorer et de découvrir mes points forts

U_25 être bénévole me permet(trait) de me confronter à des gens différents et variés

U_14 être bénévole me permet(trait) d'avoir un autre regard sur les choses

U_18 être bénévole me permet(trait) d'apprendre des choses de manière directe et pratique, par l'expérience

V_22 Je peux m'investir pour une cause qui est importante à mes yeux

À l'opposé sur l'axe :

V_16 Je ressens de la compassion à l'égard des personnes qui sont dans le besoin

V_3 Je me soucie de ceux qui ont moins de chance que moi dans la vie

S_4 Des personnes dont je me sens proche veulent que je participe à des activités bénévoles

P_11 Faire du bénévolat me permet(trait) de me sentir moins coupable d'être avantagé(e) par rapport aux autres

Il semble opposer des items pour lesquelles la motivation est orientée vers soi et des items où la motivation est déterminée par des causes externes. On pourrait ainsi envisager une distinction proche de celle de motifs égocentrés versus altruistes voire d'une causalité interne versus externe des motifs.

2.2.3 Analyse factorielle confirmatoire

Une modélisation d'équations structurelles (modèle SEPATH) a été réalisée avec le logiciel Statistica. En ce qui concerne les indices de qualité d'ajustement du modèle à 6 facteurs, le GFI est de 0.76, le NFI de 0.612, et le RMSEA (Steiger-Lind) est de 0,097. Tous ces indices

montrent une qualité d'ajustement des données au modèle satisfaisante (x2 (dl=405) = 1963, p<.0001). Pour comparaison, les valeurs trouvées par les auteurs originaux étaient les suivantes : GFI = .91, NFI = .90, RMSEA = .057 (x2(120, N = 434) = 412.69).
Ainsi la structure telle qu'elle a été définie par les auteurs de la version anglaise se retrouve dans ces données, même si elle n'est peut-être pas le meilleur modèle.

2.2.4 Fiabilité des échelles et valeurs caractéristiques

Dans l'étude initiale, les analyses de fiabilité révélaient des alphas de Cronbach entre .82 et .85, et une corrélation moyenne entre échelles de .41. Les auteurs ne fournissaient pas les corrélations inter-items. Dans les données que nous avons collectées, les coefficients de fiabilité varient entre .74 et .79, et l'analyse séparée selon l'ordre des items (dont on verra par la suite qu'il influence les scores aux réponses) ne donne aucun coefficient inférieur à .71).

Tableau 3 : Fiabilité et valeurs caractéristiques pour les différentes échelles

Échelle	α Cronbach	Corrélation inter items	M	SD	α, m, sd chez Clary et al.
Social (S)	,764	,399	3,24	1,33	.83; 2.95; 1.28
Valeurs (V)	,798	,452	5,78	1,07	.82; 5.37; 1.17
Compréhension (U)	,774	,416	5,79	1,00	.84; 5.13; 1.20
Carrière (C)	,776	,411	5,01	1,28	.85; 4.54; 1.50
Protection du Soi (P)	,779	,420	2,86	1,33	.83; 3.25; 1.36
Promotion du Soi (E)	,737	,361	4,01	1,32	.85; 4.64; 1.36

Les valeurs caractéristiques observées sur notre échantillon (cf. Tableau 3) sont sommes toutes assez comparables à celle de Clary et al. On peut remarquer, comme chez eux des moyennes plus élevées des scores aux échelles de Valeurs, de Compréhension et de Carrière.

L'examen des distributions fait apparaître une asymétrie forte et un effet plafond pour l'échelle de Valeurs et pour l'échelle Compréhension. Seule l'échelle Sociale s'approcherait d'une distribution normale. La caractérisation de la distribution des scores aux échelles est un point qui n'est pas abordé dans l'article de leurs inventeurs.

2.2.5 Contrôles sur les effets d'ordre

Deux facteurs : ordre des items, ordre pro-contra.

Tableau 4 : Résultats de l'analyse de variance (MANOVA) sur les scores aux échelles

	Wilks'lambda	F	dl	dl	p
Ordre_Pro_Contra	,985	1,055	6	418	,389
Ordre_items	,887	4,321	12	836	,000*
Ordre_Pro_Contra*Ordre_items	,962	1,372	12	836	,173

L'ordre des items peut ainsi être considéré comme ayant un effet significatif sur les scores aux échelles. Les analyses univariées montrent que cet effet ne vaut que pour la Protection de Soi (SC= 653,90, F=7,571, p=0,000588) et pour la promotion du Soi (SC=863,1, F=10,228, p=0,000046). L'étude des comparaisons partielles montrent que ces différences sont significatives entre Ordre 1 et ordre 2 pour l'échelle Protection, et entre ordre 2 et ordre 3 pour l'échelle Promotion.

Les valeurs accordées aux items sont aussi dépendantes de l'ordre des items. Ainsi pour toutes les échelles, l'analyse multivariée révèle un effet significatif du facteur ordre (toutes $p < .01$), et pour chaque échelle il y a au moins un item pour lequel la comparaison de moyennes s'avère significative.

L'ensemble de ces effets d'ordre amène à s'interroger sur la fiabilité des échelles correspondantes. Des analyses factorielles séparées pour chaque ordre ont été menées afin de vérifier que la structure factorielle est équivalente. On constate que la structure factorielle générale se retrouve dans celle qui résulte de l'analyse l'ordre 1, c'est-à-dire l'ordre initial défini par Clary et al.

L'ordre 2 (ordre où les items sont inversés du dernier au premier) met en premier facteur celui qui regroupe les items de l'échelle Promotion de Soi (E).

L'ordre 3 (ordre où les items ont été brassés de manière systématique à partir du milieu de l'échelle de manière à ce que les items situé en milieu de passation originelle se retrouvent en début) semble mieux distinguer les items de l'échelle protection (P) de ceux de l'échelle promotion (E), et distingue aussi mieux les items de l'échelle valeur de ceux de l'échelle compréhension.

Les analyses factorielles confirmatoires montrent néanmoins que pour chacun des trois ordres, la structure factorielle proposée par Clary et al. reste un modèle procurant un ajustement satisfaisant.

Une MANOVA avec comme variables dépendantes les 30 items et comme facteurs l'ordre des consignes et l'ordre des items a été réalisée afin de contrôler l'effet de ces deux variables. L'ordre des consignes n'a pas d'effet globalement sur les scores des items. Si malgré cet absence d'effet global on regarde ce qui se passe au niveau des analyses univariées, il n'y a d'effet significatif que sur l'item 6 (Social) SC=16,651 MC=16,651, F(1-423)=4,853, p=0,028142.

On peut donc envisager qu'il y a quand même une différence entre les groupes, malgré les effectifs, puisque seule la différence d'individus peut expliquer des résultats différents, dans la mesure où ces items ont été scorés avant la mise en place des consignes pro et contre normatives. La recherche d'autres différences entre les groupes (à l'aide de t de Student), qui pourraient corroborer cette différence montre des différences uniquement sur les projets futurs.

2.2.6 Validité prédictive

Approche corrélationnelle

Le score global de motivation au bénévolat (résultant de la moyenne des scores aux différentes échelles) permet de prédire significativement le désir d'être bénévole. La part de variance expliquée par ce seul critère est modeste 5.6%. Quand on utilise les différents scores d'échelle comme prédicteurs, le modèle de régression (mode pas à pas ascendant) fait intervenir 4 variables dont deux seulement ont des contributions significatives l'échelle Valeur (Béta = .126, t=1,99, p<.05) et Compréhension (Béta=.157607 t=2,23, p<.05). Les scores sur l'échelle de Carrière contribuent négativement mais de manière marginalement significative (Béta = -0,101, t=-1,81854, p<.10) et les scores de l'échelle Protection (Béta=.079, t=1,65, p<.10) contribuent positivement mais de nouveau de manière marginalement significative.

Dans la mesure où la variable niveau d'investissement est une variable ordinale non quantifiable (modalités ponctuel, régulier, soutenu, continu), cette variable ne peut être traitée qu'avec une régression non linéaire impliquant un modèle ordinal multinomial (avec liaison probit). De telles analyses de régression ont donc été systématiquement menées (avec le logiciel Statistica) en demandant la recherche exhaustive du meilleur modèle pour chacun des domaines d'investissement ainsi que pour le plus haut niveau d'investissement déclaré. Les prédicteurs entrés sont les différents scores aux échelles de motivation, l'âge, et puisque le modèle non linéaire le permet, le sexe. Pour le plus haut niveau d'investissement tous domaines confondus, on trouve comme prédicteurs le score de Compréhension (p<.05) les

scores à l'échelle Social contribueraient de manière inversée (p<.10) et le sexe interviendrait dans le sens avec un plus grand investissement pour les garçons p<.10).

Pour ce qui concerne l'investissement dans le domaine social, aucune variable n'entre dans le modèle. Pour le Médico-social, il serait lié de manière directe aux scores de l'échelle Carrière (p<.025) et de manière inverse à l'échelle (E) Promotion de Soi (p<.025). Pour l'investissement dans des associations à caractère culturel, il est d'autant plus fort que les scores aux échelles de Valeur, de Promotion de Soi sont élevés et est inversement relié aux scores de l'échelle Compréhension. De manière marginalement significative, on trouve une prédiction inverse par l'âge et les scores Social et Protection de Soi (toutes p<.10).

L'investissement dans les associations du domaine interculturel est prédit significativement par les scores de l'échelle Valeur (p<.05) et aucun autre. Dans le sport, c'est le score à l'échelle Promotion de Soi uniquement qui est prédicteur (p<.05). Dans le domaine humanitaire, le niveau d'investissement est prédit de manière inverse par l'échelle Promotion de Soi, et également de manière marginalement significative par l'échelle Valeur. Dans le domaine de l'éducation, l'investissement est prédit par le niveau du score de l'échelle Promotion de Soi, et de manière inverse par l'âge et par le score à l'échelle Carrière. L'investissement dans le domaine de l'environnement n'est prédit que par les scores à l'échelle de Valeur. Celui dans le domaine de la Défense des droits n'est prédit que par les scores de Promotion de Soi.

Globalement, les résultats de ces analyses montrent que même si la structure factorielle peine, pour certains facteurs, à reproduire clairement les distinctions d'échelles trouvées par Clary et al., ces distinctions n'en restent pas moins pertinentes dans la prédiction des investissements des sujets.

Approche comparative (bénévoles / non bénévoles)

Il faut signaler que dans leur seconde étude, Clary et al. ne cherchent pas de différence entre les étudiants qui sont bénévoles et ceux qui ne le sont pas. Les analyses correspondant à cette démarche sont résumées dans le tableau 5.

Tableau 5 : Comparaison des scores d'échelle entre sujets bénévoles et non bénévoles

	M	M	t	dl	p	N	N	SD	SD	Ratio F	p
	non bénév.	Bénév.				0	1	0	1	Variances	Variances
Soc	3,125	3,298	-1,21	432	0,226	123	311	1,347	1,332	1,022	0,867
Val	5,667	5,831	-1,44	432	0,151	123	311	1,256	0,989	1,614	0,001
Und	5,683	5,837	-1,45	432	0,149	123	311	1,142	0,943	1,467	0,009
Car	4,948	5,043	-0,70	432	0,486	123	311	1,460	1,204	1,470	0,008
Pro	2,880	2,859	0,15	432	0,882	123	311	1,279	1,355	1,123	0,462
Enh	4,052	4,001	0,36	432	0,716	123	311	1,290	1,338	1,077	0,644

On observe qu'il n'y a pas de différence significative entre les scores des bénévoles et de ceux qui ne sont pas bénévoles. En revanche, on constate que pour 3 échelles (Valeurs, Compréhension et Carrière) les écart-types sont significativement plus grands ($p<.01$) pour les non bénévoles. Ainsi donc, les bénévoles déjà impliqués présentent des scores plus homogènes quant à ces motivations qui sont aussi celles qui sont les plus impliquées dans la prédiction de l'intention d'être bénévole par la suite.

2.2.7 Conclusions partielles

On doit tout d'abord noter la difficulté à répliquer les résultats de l'analyse factorielle des auteurs originaux. Dans l'étude de Clary et al., les échelles Protection et Promotion de Soi avaient déjà des contributions partiellement en recouvrement. Dans des travaux ultérieurs, d'autres auteurs avaient déjà constaté la difficulté à dissocier ces deux échelles, le justifiant par le fait que, dans certaines cultures, protection et promotion de soi sont les deux faces d'une même dimension du bien-être (Law et al., 2010). On constate ici aussi que l'analyse factorielle ne permet pas de les distinguer si clairement que cela. En revanche, il apparaît aussi dans nos résultats que les échelles Valeurs et Compréhension sont également difficiles à dissocier, ce qui rejoint également les constats faits par Law et al. De plus, un axe supplémentaire apparaît, qui est sans rapport *a priori* avec les dimensions trouvées par Clary et al.

Malgré ces différences, l'analyse factorielle confirmatoire montre que la structure factorielle dont il est fait l'hypothèse ajuste assez bien les données, et les échelles construites possèdent une fiabilité satisfaisante. Qui plus est les échelles qui peinent à se différencier dans l'analyse

factorielle se révèlent avoir des pouvoirs prédictifs différents concernant les comportements de bénévolat. Ceci peut être considéré comme une forme de validation de la différenciation de ces échelles.

Les points nouveaux que cette étude amène :

- L'existence d'un effet de l'ordre des items sur les scores aux échelles. Cet effet d'ordre ne modifie pas radicalement la structure d'ensemble de l'inventaire, et n'altère pas non plus la fiabilité des échelles. Cependant, dans l'absolu, des études complémentaires pourraient explorer cet effet. Comment la réponse à certains items induit un effet d'atmosphère qui se répercute sur les suivants, et peut-on expliquer celui-ci ?
- Le caractère prédictif de l'inventaire. Non seulement le score global de motivation peut prédire le souhait d'être bénévole dans l'avenir, mais en plus les différents scores contribuent différemment à l'explication du niveau d'engagement actuel dans différents secteurs associatifs. Ce résultat est nouveau par rapport à ceux présentés par Clary et al., puisque pour ceux-ci, la différenciation que ces échelles permettait était une différenciation concernant les tâches.

2.3 Étude 2 : consistance interne et stabilité temporelle

L'objectif de cette seconde étude était de continuer à explorer les qualités métrologiques de la version française de l'IVF, notamment en vérifiant sa consistance interne et sa stabilité temporelle. En effet, la motivation au bénévolat pouvant être considérée comme contextuelle, elle devrait présenter une certaine stabilité à court-terme (Chantal & Vallerand, 2000).

2.3.1 Méthode

Afin de tester la fidélité (stabilité temporelle) de l'IFV, deux listes d'items (A et B) ont été constituées à partir de la version comité. Pour chaque échelle, un item a été répété d'une liste à l'autre, et les 4 autres ont été répartis entre les listes A et B. Les items qui ont été choisi comme items répétés d'une liste à l'autre était ceux qui avaient posé le plus de problème dans la traduction ou ceux qui avaient le statut le moins clair dans l'étude 1.

Pour la passation, la moitié des sujets a été confrontée d'abord à la liste A puis à la liste B, et inversement pour l'autre moitié. Pour chaque liste, un seul ordre d'items (dérivé de l'ordre défini par les auteurs de la version originelle) a été testé.

Les sujets sont 97 étudiants en Carrières Sociales (1ère année) ayant passé collectivement deux moitiés de l'IFV correspondant à la version utilisée pour la première étude avec un intervalle de 2 ou 3 semaines entre ces deux moitiés selon les groupes.

2.3.2 Analyse de la fidélité

Pour les auteurs originaux, seules les corrélations test-retest avaient été calculées, sur deux passations (mais complètes) effectuées à 4 semaines d'intervalle auprès de 65 étudiants (« *values scale, .78; understanding and enhancement, .77; social and career, .68; protective, .64, all ps < .001* »)

Sur les données recueillies (plus de sujets, 97, mais seulement la moitié des items pour chaque échelle donc potentiellement moins de variance, et donc des corrélations qui peuvent être plus faibles), on observe des corrélations plus modérées Soc et Val, .44, Und, .40, Car, .23, Pro, .42, Enh, .49 (toutes $p<.01$ sauf Car : $p<.05$). Pour chaque échelle, le coefficient de corrélation déterminé ici est significativement ($p<.01$) plus faible que le correspondant chez Clary et al..

2.3.3 Fiabilité de l'échelle

Fiabilité globale

Une première estimation de la fiabilité globale de l'inventaire a été calculée selon la méthode de la fiabilité par moitié, en prenant les items répétés à leur valeur pour chaque passation (soit 36 items en tout). Pour cet ensemble d'items (deux listes de 18), on trouve une fiabilité correcte (Cronbach alpha : .844, correlation inter-items : .137) comparable à celle trouvée par les auteurs de l'inventaire.

La fiabilité par moitié calculée avec comme valeur pour les items répétés la réponse lors de la première confrontation est un peu moindre, mais encore satisfaisante (Alpha Cronbach : .807 corrélation inter-items : .129).

Fiabilité par sous-échelle

Pour ces analyses, nous avons de nouveau conservé la valeur correspondant à la première confrontation à l'item (à chaque fois, on trouve entre parenthèses l'alpha de Cronbach puis la corrélation inter-items). Pour l'échelle sociale Sociale (.65 ; .287), la suppression de l'item 17 augmenterait faiblement la fiabilité, tous les autres items la dégraderaient. En ce qui concerne l'échelle Valeur (.75 ; .392) la fiabilité est plutôt bonne, et seule la suppression de l'item 19 augmenterait (là encore faiblement) la fiabilité. Pour la Compréhension (.37 ; .09), l'indice de fiabilité est faible, et la suppression de l'item 25 augmenterait la fiabilité (à .50). L'item 14 est celui qui contribue le plus à cette échelle, et sa suppression baisserait de manière critique la fiabilité (.16). Pour l'échelle Carrière (.49 ; .159), l'amélioration apporté par la suppression de l'item 21 serait faible. L'item 28 est celui qui contribue le plus, sa suppression baisserait fortement la fiabilité (.32). Les deux dernière échelles ont là encore des valeurs de fiabilité

modeste mais correctes Protection (.67 ; .319) la suppression de l'item 20 augmenterait la fiabilité (.71) et pour Promotion (.74 ; .371) aucune amélioration ce serait possible.

2.3.4 Analyse de la stabilité des scores de demi-échelles

Clary et al. n'avaient estimé la stabilité que par l'intermédiaire des coefficients de corrélation, montrant ainsi que les scores des deux passations sont liés de manière significative. Cependant, une comparaison de moyenne permet de s'assurer aussi de la stabilité des valeurs. À cette fin, les scores totalisés sur les deux moitiés de listes pour chaque échelle ont été soumis à une analyse de variance multiple (MANOVA) avec les facteurs Échelle et Liste en intragroupe, et le facteur ordre comme facteur intergroupe. Cette analyse fait apparaître un effet significatif des trois facteurs, de leurs interactions deux à deux, et de leur interaction triple. C'est dans l'ordre liste A puis liste B que l'on observe le moins de différence de score entre les deux demi-listes. Ces écarts, quoique tous significatifs (pour tous tests post hoc, $p<.001$) sont plus réduits pour les échelles S, V, U, C que pour les échelles P et E. Dans l'ordre liste B puis liste A, les écarts entre scores de la liste A et scores de la liste B sont encore plus importants. La comparaison t1 – t2, ne tenant plus compte des items auxquels le sujet a été confronté mais des scores sur chaque échelle entre les deux passations, montre aussi des différences significatives pour la plupart des échelles.

L'analyse de variance multiple avec les scores des items répétés comme variables dépendantes et le même plan expérimental montre de nombreuses différences significatives pour un même item selon le contexte dans lequel le sujet y est confronté. On peut ainsi conclure que les effets d'atmosphère sont importants et jouent certainement dans la moindre fiabilité des échelles ainsi constituées et dans leur manque de stabilité temporelle.

2.3.5 Conclusion

En conclusion par rapport à cette étude, même si les corrélations – plus faibles que celles obtenues par Clary et al. – sont acceptables puisque significatives, on s'aperçoit que l'analyse de la stabilité pose problème. Ce résultat vient confirmer le résultat de l'étude 1 quant à l'importance éventuelle d'un effet d'ordre des items.

Cette seconde étude nous a amenés à revoir la méthode pour tester la stabilité temporelle de l'inventaire, et d'essayer simplement de reproduire les résultats des inventeurs de cet inventaire afin d'en permettre une utilisation ultérieure équivalente à celle qu'en font les auteurs. Ce sera l'objectif de l'étude 3 présentée ci-après. Il nous semble cependant qu'il est fondamental de prendre en considération ces effets d'atmosphère dans le cas où l'on voudrait

parvenir à une mesure plus fiable. Celle-ci pourrait peut-être se voir améliorée si on essayait d'harmoniser les rangs moyens d'apparition des items des différentes échelles, puisque dans la version fixée par les auteurs, ces rangs moyens différent d'une échelle à l'autre.

2.4 Étude 3 : stabilité temporelle

2.4.1 Méthode

Afin de tester la fidélité (stabilité temporelle) de l'IFV, un groupe d'étudiants (Carrières Sociales 1ère année, N=56) a été soumis à un mois d'intervalle au même test. Pour chacun des traitements statistiques qui suivent, les étudiants pour lesquels une valeur manquait ont été éliminés de l'analyse.

Étant donné le faible effectif, il semblait délicat de comparer les trois ordres d'items comme dans l'étude 1. Dans la mesure où l'ordre 3 avait semblé donner les résultats les plus écartés de ceux de l'étude originelle, c'est cette version du test qui a été utilisée, afin de se mettre dans les pires conditions possibles pour reproduire les résultats de Clary et al.

2.4.2 Analyse de la fidélité et de la stabilité

Rappelons que pour les auteurs originaux, seules les corrélations test-retest avaient été calculées, sur deux passations (mais complètes) effectuées à 4 semaines d'intervalle auprès de 65 étudiants (« *values scale, .78; understanding and enhancement, .77; social and career, .68; protective, .64, all ps < .001* »)

Sur les données recueillies (N=48, un peu moins de sujets que Clary et al.), on observe des corrélations plus faibles mais toutes sont néanmoins significatives (Soc . 63, Car .61, Pro .64, Val, .57, Und, .42, Enh .58, toutes p<.01). Une comparaison des coefficients de corrélation tenant compte des effectifs montre que seuls ces trois derniers coefficients de corrélation sont significativement plus faibles que ceux de l'étude originelle (*one-tailed p*<.05).

Une comparaison sur données appariées des scores de chaque échelle de la première passation à la seconde montre des écarts de 0.1 point (échelle Soc) à 0.22 (échelle Val). Aucune de ces différences entre scores n'atteint la significativité (toutes p >.10).

Les comparaisons score t1 – score t2 pour chaque item ne montrent de différences significatives que pour les items 12_Und (t(47)= 2,46, p<.05) et 19_Val (t(47)=2.11, p<.05), pour ces deux items, les différences sont inférieures à 1 demi-point.

2.4.3 Fiabilité

Fiabilité totale de l'échelle

La fiabilité a été analysée sur les scores de la première passation (N=56) : On obtient une fiabilité d'un bon niveau (Cronbach alpha= .842, corrélation inter-items : .155). Sur les scores de la seconde passation (N=50 ; alpha =.865, corrélation inter-items : .188) la fiabilité est elle aussi de bon niveau.

Fiabilité par sous-échelle

Les valeurs de fiabilité trouvées sont un peu plus faibles que celles de l'étude de Clary et al., mais restent à des niveaux acceptables au vu de l'effectif. Les échelles ayant les plus forts scores de fiabilité sont les échelles **Social** (Cronbach alpha= .857 ; corrél. inter-items : .551) et **Protection du Soi** (.834 ; .506). Les échelles **Carrière** (.790 ; .442), **Promotion de Soi** (.761 ; .422) et **Valeur** (.721 ; .370) se situent de manière intermédiaire, la fiabilité la plus basse étant celle de l'échelle **Compréhension** (.644 ; .278). Pour aucune de ces échelles on ne pourrait amener d'amélioration notable de l'alpha par la suppression d'un des items.

2.4.4 Conclusion et perspectives sur l'étude 3

Globalement, on peut donc conclure à une bonne stabilité de l'inventaire en tout cas à moyen terme (aucun élément théorique ne permettant d'envisager que ces motivations au bénévolat puissent être stables sur des durées plus longues). Cette stabilité est retrouvée sans qu'on ait tenté de faire varier l'ordre, et donc de s'exposer aux effets d'atmosphère. Il est à noter que nous retrouvons des caractéristiques de fiabilité et de stabilité équivalentes avec un ordre des items qui diffère de celui donné par Clary et al.

2.5 Étude 4 : existence de normes

Cette étude vise donc à déterminer s'il existe des normes en matière de motivations des bénévoles en utilisant le paradigme d'auto-présentation. Pour cela, rappelons que nous avons demandé au sujet de répondre d'abord à la version traduite de l'inventaire des fonctions du bénévolat (condition standard) et qu'ensuite nous leur avons demandé de se présenter soit négativement soit positivement par rapport à un référent imaginaire, « *une personne chargée d'examiner les propositions de bénévolat* ».

2.5.1 Méthode

Les données qui sont traitées ici sont donc celles qui ont été collectées dans le même cadre que l'étude 1, à savoir sur les candidats à l'entrée en Carrières Sociales des IUT de Rennes et Tours.

2.5.2 Résultats

Dans un premier temps, les scores des sujets sur les différentes échelles en condition spontanée ont été comparés aux scores des conditions pro et contre normative avec une simple comparaison de moyennes sur échantillons appariés. Les résultats figurent dans le tableau 6. Pour l'échelle Sociale, la différence entre score contre normatif (M=3.48, sigma=1.92) et le score en condition spontanée (M=3.25, sigma= 1.34) échoue à atteindre la significativité malgré l'effectif important (t(dl=433)= -1.83, p<.10). Le score moyen de l'échelle Protection de Soi en condition pro-normative peine lui aussi à être significativement supérieur à celui de la condition spontanée (3.01, sigma=1.78, contre 2.86, sigma=1.33, t(dl=433= -1.74, p<.10). Pour celui de l'échelle Promotion du Soi en condition pro normative, on peut considérer qu'il est équivalent à celui de la condition spontanée (t<1). Hormis ces comparaisons de moyennes qui échouent à être significatives, toutes les autres montrent des scores différents pour les scores en condition pro normative ou contre normative par rapport aux scores en condition spontanée (all ps<.0001).

Tableau 6 : Comparaison des scores d'échelles (condition standard) entre eux et avec les scores en condition pro et contre normative

	Moyenne	Ec-Type	N	Différ.	Sd Différ.	t	dl	p
Soc	3,25	1,34						
Val	5,78	1,07	434	-2,54	1,64	-32,25	433	0,000000
Und	5,79	1,00	434	-2,54	1,63	-32,61	433	0,000000
Car	5,02	1,28	434	-1,77	1,69	-21,75	433	0,000000
Pro	2,86	1,33	434	0,38	1,57	5,09	433	0,000001
Enh	4,02	1,32	434	-0,77	1,66	-9,60	433	0,000000
Soc PRO	4,39	1,91	434	-1,15	1,95	-12,26	433	0,000000
Soc CON	3,48	1,92	434	-0,23	2,59	-1,83	433	0,067735
Val	5,78	1,07						
Und	5,79	1,00	434	-0,01	0,84	-0,23	433	0,817706
Car	5,02	1,28	434	0,77	1,38	11,57	433	0,000000
Pro	2,86	1,33	434	2,92	1,70	35,86	433	0,000000
Enh	4,02	1,32	434	1,77	1,50	24,63	433	0,000000
Val PRO	6,34	1,19	434	-0,56	1,05	-11,05	433	0,000000
Val CON	1,88	1,27	434	3,90	1,92	42,23	433	0,000000
Und	5,79	1,00						
Car	5,02	1,28	434	0,78	1,15	14,04	433	0,000000
Pro	2,86	1,33	434	2,93	1,70	35,96	433	0,000000
Enh	4,02	1,32	434	1,78	1,42	26,04	433	0,000000
Und PRO	6,05	1,15	434	-0,25	1,05	-5,02	433	0,000001
Und CON	2,42	1,30	434	3,37	1,82	38,54	433	0,000000
Car	5,02	1,28						
Pro	2,86	1,33	434	2,15	1,71	26,21	433	0,000000
Enh	4,02	1,32	434	1,00	1,46	14,28	433	0,000000
Car PRO	4,60	1,75	434	0,41	1,52	5,66	433	0,000000
Car CON	4,29	1,81	434	0,72	2,48	6,06	433	0,000000
Pro	2,86	1,33						
Enh	4,02	1,32	434	-1,15	1,21	-19,88	433	0,000000
Pro PRO	3,01	1,78	434	-0,14	1,71	-1,74	433	0,083169
Pro CON	4,82	1,92	434	-1,95	2,70	-15,07	433	0,000000
Enh	4,02	1,32						
Enh PRO	3,95	1,74	434	0,07	1,63	0,87	433	0,387282
Enh CON	4,59	1,82	434	-0,58	2,57	-4,66	433	0,000004

Afin de vérifier si les normes ne dépendent pas du sexe de l'individu et du fait qu'il soit bénévole ou non, et de tester l'interaction entre la nature de l'échelle et la condition pro ou contre normative, nous avons effectué une analyse de variance multiple (MANOVA) selon le plan suivant : $<Sexe_2*Bénévole_2>*Consigne_3*Echelle_6$

On constate tout d'abord que les facteurs intergroupes Sexe et Bénévolat n'ont pas d'effet significatif. Ils n'entrent pas en interaction entre eux ni avec les deux autres facteurs (toutes $p>.15$). On peut signaler tout de même que les analyses univariées font apparaître des scores de motivation sur l'échelle Sociale plus élevés pour les garçons que pour les filles. Une comparaison plus affinée encore montre que les bénévoles administrateurs ont également des scores de motivation sociale plus élevés que les bénévoles qui ne sont pas administrateurs.

Globalement, les scores en consigne Pro-normative sont plus élevés que les scores en condition Spontanée, les scores Contre-normatifs étant les plus bas (pour tous les tests post-hoc, $p<.001$). Cependant le fait que les facteurs Échelle et Consigne interagissent significativement rend peu exploitable ce constat général.

En effet, on constate que pour la consigne Pro-normative, le score des échelles Carrières est significativement moins élevé qu'en condition Spontané (4.6 contre 5.01, $p<.001$) et qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux consignes pour la Protection (3.01 contre 2.86, $p>.10$) et la Promotion de Soi (E : 3.95 contre 4.02, $p>.10$).

Pour la consigne Contre-normative, les scores à deux échelles Promotion de Soi (4.82) et Protection de Soi (4.59) ont des valeurs plus élevées que les scores en condition Spontanée (respectivement 2.86 et 4.01) et que les scores en consigne Pro-normative (pour toutes comparaisons, $p<.01$). Pour les quatre autres échelles, c'est l'inverse, la contre norme allant dans le sens de scores plus bas.

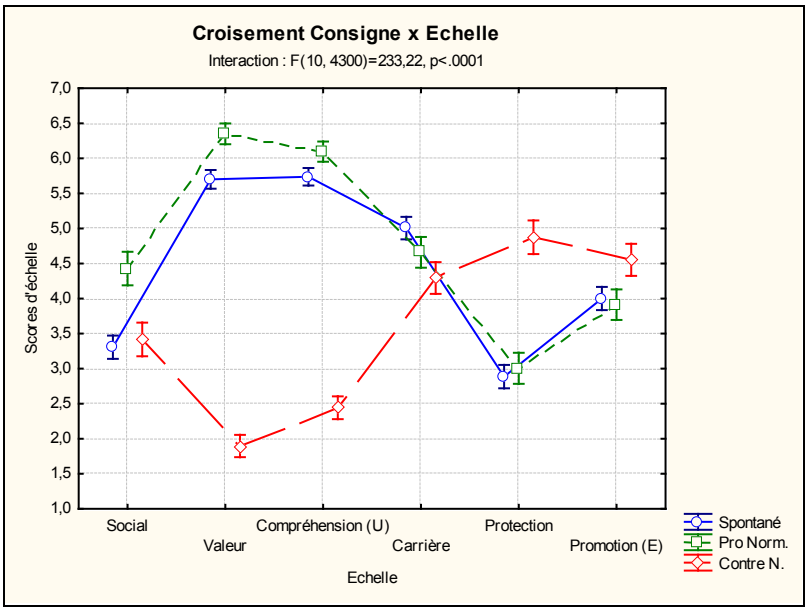


Figure 1 : Scores aux échelles dans les trois consignes

Ainsi les normes vont dans le sens d'une motivation plus importante sur les échelles Sociale, Valeur, et Compréhension, et moins importante sur l'échelle Carrière. Pour les échelles Protection et Promotion de Soi, avoir des motivations trop élevées serait plutôt vu de manière négative. En valeur absolue, les plus grands écarts entre condition Spontanée, et consigne Pro-normative d'une part et consigne Contre-normative d'autre part concernent les échelles Valeur et Compréhension (où la norme va à des valeurs élevées) et pour l'échelle Protection du Soi (où la norme va à des valeurs plutôt modérées).

2.5.3 Conclusion

Cette étude montre que les sujets qui ont été soumis à cette expérience ont des normes en ce qui concerne les motivations au bénévolat. Si on essaie de les récapituler, on pourrait dire que ces sujets voient d'un œil positif le fait d'être encore plus motivés qu'ils le sont eux-mêmes sur les échelles Valeurs, Compréhension, et Sociale. Cependant pour cette dernière, les scores de motivation ne doivent pas atteindre des valeurs aussi élevées que pour les deux premières. On constate d'ailleurs que pour l'échelle Sociale, la contre-norme ne donne pas des scores aussi bas que pour les Valeurs et la Compréhension.

La motivation carriériste ne doit pas être trop élevée, et les sujets voient d'un bon œil les personnes un peu moins motivées par cette fonction qu'eux-mêmes. Cependant avoir un faible niveau de motivation Carriériste n'est pas perçu si mal que ça, puisque la contre-norme se situe dans une valeur assez médiane. On peut ainsi en déduire que chez ces jeunes (il faut bien rappeler ce contexte d'étude, car l'analyse du discours de bénévoles plus âgés insiste

beaucoup sur le caractère désintéressé du bénévolat), on ne doit avoir ni trop ni trop peu de motivation dans cette orientation.

Les résultats concernant les motivations liées à la Protection du Soi ou à la Promotion du Soi sont assez similaires entre eux. Les scores de motivations des sujets sont assez proches des scores en condition pro normative, montrant que cette source de motivation ne doit pas être beaucoup plus importante pour être vue de manière positive. En revanche on voit de manière négative des personnes qui seraient trop motivées par ces fonctions.

On peut donc en inférer qu'il existe chez ces sujets une hiérarchie des fonctions pour lesquels on peut être motivé à faire du bénévolat. Dans cette hiérarchie, au plus haut, dans les motivations 'nobles' on retrouve la motivation par les valeurs et par l'envie de découverte et de compréhension du monde. Il faut avoir un fort niveau de motivation dans ces fonctions-là, et des bénévoles qui auraient de faibles niveaux de motivations par rapport à cette fonction seraient particulièrement mal vus.

De manière intermédiaire, la motivation par la dimension relationnelle (sociale) du bénévolat et la motivation par les objectifs professionnels sont acceptables, ne sont pas requises à un très haut niveau pour avoir une image positive du bénévole ; elles provoquent une image négative pour des valeurs plus faibles, mais finalement assez proches.

Enfin pour ce qui est des motivations par les fonctions de protection du soi ou de promotion du soi, on s'aperçoit qu'un niveau trop haut de motivation est perçue négativement, alors que le niveau de motivation estimé comme acceptable. C'est encore plus le cas pour la protection du soi, pour laquelle il ne faut pas être trop motivé pour être bien vu, et où un niveau de motivation trop élevé est perçu négativement.

2.6 Étude 5 : Différences de normes

Les résultats déjà obtenus laissent envisager que les niveaux de motivation au bénévolat considérés positivement ou négativement dépendent de la fonction qui est rempli, avec des motivations qui apparaissent plus nobles (Valeurs, Compréhension) et des fonctions qui sont relativement dénigrées (Protection et Promotion du soi). Le but de cette nouvelle étude était de déterminer si des différences de parcours d'orientation des jeunes peuvent correspondre à des différences de normes en ce qui concerne les motivations au bénévolat.

2.6.1 Méthode

À cette fin, nous avons comparé des étudiants en DUT Techniques de Commercialisation (N=47) avec des étudiants en DUT Carrières Sociales (options Assistants de Services Sociaux N=56 et Éducateurs Spécialisés N=56). L'hypothèse est que les motivations au bénévolat, de

par les perspectives même d'insertion dans le monde du travail devraient être différentes, et que les normes des étudiants en commerce seront différentes de celles des étudiants en travail social. Ne disposant pas de support théorique permettant d'étayer des hypothèses particulières de différences entre les futurs assistants de service sociaux et les futurs éducateurs spécialisés, il n'est pas envisagé d'écarts particuliers entre ceux-ci.

2.6.2 Résultats

Les principaux résultats sont représentés dans la figure 2.

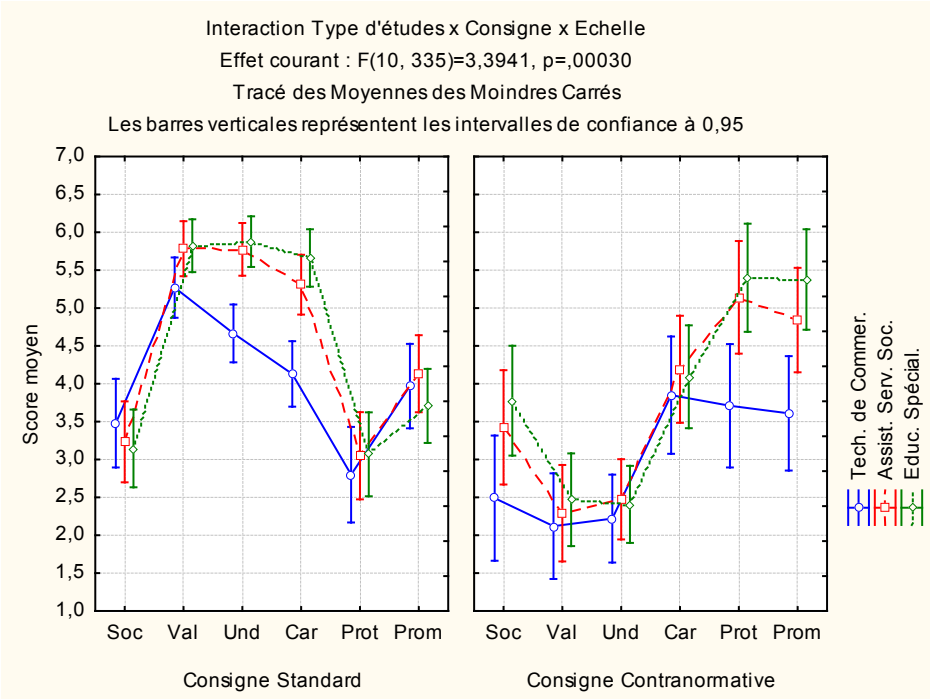


Figure 2 : Scores moyens en condition standard et contrenormative

En ce qui concerne les scores en condition standard, on constate d'emblée une différence significative entre les étudiants en commerce et les autres, avec des motivations à la compréhension et carriéristes plus basses pour les premiers que pour les autres.

Quand on compare les trois promotions quant à leurs scores en conditions pro normative, on s'aperçoit qu'il y a une interaction significative entre le cursus suivi, la consigne et la nature de l'échelle : les étudiants en commerce n'ont pas les mêmes appréciations de la contre norme que les étudiants dans des carrières sociales. Par exemple, ils considèrent qu'il est négatif d'avoir des scores de motivation sociale bas, alors que pour les étudiants en carrières sociales, des scores moyens représentent la contre-norme.

De même, il y a une différence significative entre les scores en condition contre-normative pour les échelles Protection et Promotion de Soi (cf. Figure 2), où les étudiants en carrières sociales considèrent comme négatifs des scores plus élevés que la moyenne sur ces échelles.

2.7 Conclusion et perspectives

On peut d'abord rappeler que les résultats que nous obtenons questionnent l'inventaire sur le plan de ses bases méthodologiques. En effet, la prise de risque associée à la mise en place d'ordres différents des items nous a permis de révéler des effets d'ordre qui n'étaient pas évoqués jusqu'alors. Même en se mettant parfois dans les pires conditions pour reproduire les résultats de Clary et al., nous avons pu montrer que la version française possède des qualités métrologiques proches de celles de l'outil initial. La seconde fragilité de l'outil relève de l'existence même des normes concernant les motivations au bénévolat et du biais de désirabilité qu'elles introduisent. Nous n'avons pas conçu cette étude et traduit cet outil dans la perspective d'élaborer un outil d'aide à la décision en matière d'orientation des bénévoles, et contrairement à la plupart des auteurs qui concluent leurs articles en préconisant l'utilisation de l'outil à ces fins, nous sommes sceptiques quant à cette potentielle utilisation, pour des raisons qui seront développées ailleurs. Ceux qui seraient tentés de le voir malgré tout comme tel peuvent inférer de ces résultats que l'inventaire doit être utilisé avec circonspection.

L'existence de normes est un point que n'avaient pas du tout abordé les auteurs de l'inventaire. S'il a été fait allusion au fait que les différents contextes de bénévolats peuvent donner lieu à des normes différentes (Stukas et al., 2009), cette question à notre connaissance n'a pas été explorée dans les études ultérieures, ni avec cet outil, ni avec tout autre. La question de la désirabilité sociale est sans doute un peu prise en compte dans la démarche de Chantal et Vallerand, par l'intermédiaire de la notion de régulation introjectée, mais elle ne donne pas lieu à une évaluation de l'existence des normes. Il apparaît donc qu'au regard de ces jeunes, toutes les motivations ne se valent pas pour ce qui est de faire du bénévolat. Il en existerait de plus nobles (celles liées aux valeurs, celles liées à l'envie de découvrir et de comprendre le monde), d'autres moins recevables (celles liées à la volonté de se protéger, ou de se promouvoir à ses propres yeux). Les motivations carriéristes, dont on peut penser qu'elles sont totalement légitimes chez ces jeunes gens, bien qu'elles soient présentes à un niveau assez élevé chez eux-mêmes, sont vues plutôt négativement. Ainsi, ces normes vont bien dans le sens des valeurs qu'attribue le monde associatif à l'engagement, celui d'un

engagement gratuit, correspondant plutôt à des motivations intrinsèques liées à des valeurs, des croyances, à du désir de compréhension, d'ouverture, qu'à des attentes de résultat.

Dans les différents secteurs de la vie associative, on peut donc envisager que les acteurs ont des normes qui ne sont pas forcément les mêmes, et que ces normes vont peuvent être à l'origine de conflits vis-à-vis d'individus qui ne les partagent pas. Ces normes, comme l'ont montré les travaux sur la dynamique des groupes, peuvent être des freins à l'intégration voire la cause de l'exclusion d'individus au sein de groupes et donc d'associations. Cette exclusion pourrait être d'autant plus préjudiciable aux exclus que la motivation sociale est souvent à un niveau élevé. Il reste là un large champ d'investigation qui est d'autant plus intéressant que nombre d'associations ont justement vocation à créer du lien social, à inclure autrui.

Enfin la construction de cet outil permettra aussi d'interroger l'évolution des motivations au bénévolat au cours du développement de l'individu. En effet, il y a de fortes raisons de penser par exemple que les jeunes ont des motivations à être bénévoles qui diffèrent des personnes plus âgées qui sont déjà entrées dans le monde du travail. Elles doivent différer encore plus de celles des séniors, pour lesquels le bénévolat n'est plus censé avoir cette fonction de préparation à, ou de facilitation de, l'entrée dans le monde professionnel (voir Okun et al., 1998 pour quelques éléments sur cette question). Il y a là aussi tout un champ d'investigation qui reste largement à explorer.

3 La gouvernance des associations

(C. Vachée, P. Gontier, C. Dansac)

3.1 Vers une définition « neutre » de la gouvernance

La gouvernance est un sujet qui préoccupe beaucoup le monde associatif, que ce soit dans les réseaux de grandes associations qui se soucient de trouver des bonnes pratiques leur permettant de garder des rapports sains avec leur financeurs (puissance publique comme donateurs privés) ou dans les associations plus petites où l'on se demande comment diriger au mieux les affaires. Le terme, dont la diffusion est pour certains liée au fait qu'il soit plus compatible avec l'idéal associatif que ceux d'administrer, de gouverner, ou de diriger (Ogien, 2007), permet aussi de rendre compte de nouveaux modèles d'exercice du pouvoir où des instances extérieures à l'organisation peuvent intervenir dans son fonctionnement même. À ce titre, il est donc au cœur des préoccupations de recherche concernant le fonctionnement des associations et la manière dont celles-ci sont à la fois des lieux de pouvoir et de conflits et objets de pressions extérieures. Cependant ce terme, hérité des travaux sur la '*corporate governance*' nécessite une explicitation dans le cadre du monde associatif.

Pour Hoareau et Laville (2008b, p. 252), la gouvernance associative est définie comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs de l'association ». Cette vision est celle qui est reprise dans l'étude récente sur la gouvernance associative (Eynaud et al., 2011). Certes, ses auteurs originaux contestent les approches plus classiques de la gouvernance disciplinaire et de la gouvernance cognitive, et tentent de se distancier des divers manuels ou recommandations de « bonne gouvernance » apportées au monde associatif. Cependant, cette définition nous semble encore trop empreinte du postulat que la façon dont fonctionne l'association vise, forcément, « la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif » (ib. p.259). C'est d'ailleurs également le cas de celle que propose Enjolras (2010, p. 19) pour qui elle est « l'ensemble des modalités institutionnelles régissant les interactions d'acteurs dont les activités contribuent à la réalisation d'objectifs relevant de l'intérêt général ». C'est pourquoi nous préférons nous référer à la définition d'Ogien (2007) où la gouvernance se limite à l'ensemble des « règles de fonctionnement d'une institution ou d'une entreprise ». En effet, nous avons plus particulièrement décidé de nous intéresser à la façon de fonctionner des associations en essayant de comprendre comment s'exerce le pouvoir au sens de Lewin (Raven, 1993) : la potentialité d'influence d'un acteur sur un autre. Ou encore

comme le proposent Crozier et Friedberg (1977; cf. aussi Friedberg, 1993) la capacité pour le détenteur du pouvoir à faire faire à sa cible quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans son intervention. Ceci implique particulièrement de comprendre et délimiter quels sont les acteurs qui sont en jeu, leurs statuts respectifs, mais également la façon dont ils peuvent interagir.
Dans leur enquête sur les styles de gouvernance associative, Eynaud et al. (2011) distinguent quatre types de gouvernance : militante, resserrée, professionnalisée et externalisée. Ces styles correspondent à des configurations différentes (cf. tableau 7 pour une récapitulation) en ce qui concerne les parties prenantes qui ont le plus de poids et le niveau de formalisme du fonctionnement. De manière intéressante, leurs résultats semblent démontrer que ces différents styles sont plus ou moins représentés selon les secteurs d'activité.

Tableau 7 : Caractéristiques des styles de gouvernance associative (Eynaud et al., 2011)

	Gouvernance militante	Gouvernance resserrée	Gouvernance professionnalisée	Gouvernance externalisée
Parties prenantes dominantes	Militants	Président	Membres du CA et financeurs	Financeurs
Fonctionnement	Valeurs fortes	Informel	Formalisé	Peu formalisé
Mode de gouvernance dominant dans les secteurs	Développement local, culture	Sports, loisirs et vie sociale	Action sociale, culture, éducation/formation/insertion	Développement local, loisirs et vie sociale

3.2 La méthodologie de notre enquête

3.2.1 Les répondants

Les associations que nous avons enquêtées ont été choisies dans 4 secteurs d'activité, les secteurs culturel, socioculturel, social, et médico-social. Dans ces différents secteurs, les contraintes réglementaires sont plus ou moins importantes, les identités professionnelles plus ou moins marquées, et les instances tutélaires ou institutions partenaires diffèrent, ce qui permet d'envisager des contraintes externes et internes variées, à même de refléter la diversité des fonctionnements associatifs.

L'enquête exploratoire a été effectuée sur un échantillon d'associations employeuses de petite taille. En effet la taille est selon nous un élément critique dans le fonctionnement organisationnel (Dansac, Vachée, Gontier, & Carletti, 2012; Meister, 1974; Pherson, 1983; Warner & Hilander, 1964).

Nous avions défini initialement la petite taille à une vingtaine de salariés maximum, afin d'avoir plus de chance de pouvoir inclure des associations des différents champs. En effet, les effectifs salariés varient considérablement selon les secteurs avec des effectifs souvent très réduits dans les associations culturelles, alors qu'ils sont souvent très importants dans le secteur médico-social. Pour certaines structures enquêtées, cette limite d'effectif est dépassée (et parfois largement), notamment si on considère le nombre de travailleurs occasionnels (ex. pour des séjours de vacances dans le secteur socio-culturel) ou d'intervenants rémunérés pour des interventions ponctuelles (ex. artistes) ou récurrentes (ex. animateurs d'atelier, conférenciers). Lors de la prise de contact initiale, le nombre évoqué de salariés par les répondants n'était effectivement pas forcément celui de l'association mais parfois celui de la structure qui était contactée, plusieurs structures étant gérées par l'association. C'est particulièrement le cas pour une association du secteur médico-social et une association d'animation socioculturelle qui ont néanmoins été conservées dans l'étude.

Afin de pouvoir repérer comment les associations peuvent interagir avec les collectivités territoriales, et comment celles-ci influencent leur fonctionnement, nous avons fait le choix de privilégier dans notre enquête exploratoire les associations situées dans des villes moyennes (ne dépassant pas 50000 habitants). En effet, bien qu'il n'y ait pas à notre connaissance de travaux démontrant ce postulat, il semble assez raisonnable de penser que plus une association évolue dans un contexte urbain dense et peuplé, moins elle a de chance d'avoir des interactions proximales avec les élus des collectivités territoriales, et que ce phénomène doit être encore plus important pour les associations de petite taille comme celles visées par notre questionnement.

Afin de conduire cette enquête, nous avons souhaité varier le statut des répondants : ainsi salariés (dirigeants ou non) et bénévoles (administrateurs ou pas) ont été contactés.

L'accès même aux personnes pour mener l'enquête a été parfois difficile, avec de manière surprenante une certaine méfiance à l'égard des chercheurs, ou au moins une réticence à communiquer les noms ou coordonnées de personnes pouvant répondre. Les contacts avec les bénévoles administrateurs ont souvent été difficiles à mettre en place. Les salariés de l'association ont clairement parfois joué (et reconnu jouer) le rôle de filtrage arguant parfois du besoin de « protéger » des administrateurs auxquels l'association demandait déjà

beaucoup. Parfois ces contacts établis n'ont pas pour autant permis de conduire des entretiens tant les disponibilités des bénévoles étaient réduites.
Au total, 30 associations ont été enquêtées, mais parmi elles, deux n'ont pas été incluses dans l'analyse, les entretiens n'ayant apporté que peu d'information sur le fonctionnement associatif lui-même en raison d'une trop grande méconnaissance de la part des interviewés.

3.2.2 La grille d'entretien

Le recueil a été effectué par des entretiens (selon la méthode semi-directive) complétés autant qu'on pouvait par la collecte de documents présentant l'association, son projet, ses actions qui étaient demandés aux interviewés. L'entretien était structuré en quatre thèmes :
- renseignements généraux (avec des indicateurs quantitatifs sur les ressources humaines, et sur les modes d'engagement de celle-ci) ;
- l'objet de l'association, son projet
- les orientations de l'action et les prises de décision
- la démocratie dans l'association

Lors des entretiens, les termes de gouvernance, de conflit, de rapport de pouvoir, de projet associatif ont été systématiquement évités dans les questions et les relances des interviewés tant qu'ils n'étaient pas introduits par ces derniers.
Dans cette grille, la dimension de l'évolution des associations n'a pas été spécifiquement questionnée, mais on a cependant essayé de repérer les évolutions majeures que subissaient les organisations. L'historique est d'ailleurs assez souvent abordé par les répondants de manière spontanée.

3.3 Une vision plurielle des modes de gouvernance

3.3.1 Approche statique : les configurations associatives

À la question de savoir « pourquoi les associations existent » (pour parodier une question de Coase qui fit date dans l'analyse des entreprises capitalistes), la réponse la plus évidente c'est parce qu'elles 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 maintenant 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 & 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 & Moulévrier, 2009) et les valeurs humanistes portés par l'associationnisme qui permet d'éviter conflits et tensions.

3.3.1.1 Effet des contraintes externes sur les projets associatifs

Un premier clivage important s'opère au sein des structures de gouvernance entre le pouvoir des acteurs internes (bénévoles, salariés, bénéficiaires, ..) et celui des acteurs externes (financeurs, donateurs, élus, …).

Depuis 10 ans la baisse de la part de l'État dans le financement des associations a été quasiment compensée par la hausse de la part des financements privés et des collectivités locales (Tchernonog, 2011) en parallèle du développement d'une nouvelle logique de financement reposant sur la logique d'appel d'offre et de mise en concurrence non seulement entre associations mais aussi entre associations et entreprises privées. Ainsi les associations se sont retrouvées dans une situation d'asymétrie informationnelle vis-à-vis des financeurs qui leur a fait craindre la sélection adverse, et donc le désengagement de ces derniers.

La nécessité pour les financeurs de contrôler les modalités d'utilisation des fonds s'est traduite par un isomorphisme dans les pratiques de gestion par rapport au secteur capitaliste. Le Principal « Collectivité Territoriale » a mis en place des outils lui permettant de contraindre le comportement de ses agents associations (Bies, 2010). Le recours à l'appel d'offres sur les marchés publics et la mise en place d'indicateurs formels relèvent d'une importance croissante donnée à l'efficacité comptable au sens de commensurable (Chochoy & Besançon, 2010). Une seule alternative est alors envisageable pour les associations confrontées à ces demandes d'évaluation opérationnelle : soit se mettre en conformité par rapport aux attentes évaluatives du Principal « Collectivité Territoriale » et entrer dans cette logique managériale, soit développer une stratégie de résistance puisée dans le recours aux valeurs constitutives de l'identité associative et qui suppose d'être en mesure de trouver d'autres sources de financement prioritaires comme cela a pu être montré dans le cas des ONG (Quéinnec, 2010).

Des indicateurs formels ont alors été mis en place, de manière contrainte, incidente, ou volontaire, afin de rendre compte de l'efficacité quantifiable des acteurs associatifs et garantir une bonne gestion des deniers publics. Ces outils calculatoires ont cependant eu pour effet de pervertir le projet associatif initial quand ils se sont transformés en outils d'incitation. On a ainsi observé qu'ils pouvaient conduire à :

– Modifier le projet associatif en fonction des caractéristiques des appels à projet (AssoSoc1, AssoCioCu1, AssoCult3, AssoCult5)
– Allouer le plus d'efforts au public qui rapportait le plus en termes d'indicateurs conduisant ainsi à privilégier la frange la plus proche du marché quel que soit le projet initial (AssoSoc5). Le travail se centre alors sur le produit résultant de l'activité (valeur économique de chacune des actions menées) et plus sur son rôle (en termes de lien social). Il accroît ainsi la dépendance vis-à-vis de l'affectation des subventions publiques et tend à faire de la recherche de performance formelle la finalité de l'organisation, ce qui peut créer un conflit institutionnel entre pratiques administratives et pratiques associatives (Peyre, 2006).

La complexité administrative de gestion de ces appels d'offre et la mise en concurrence qu'ils supposaient a également incité les associations elles-mêmes, en dehors de toute contrainte des pouvoirs publics à « professionnaliser » leurs démarches. Ainsi, l'AssoSoc3 a d'elle-même pris l'initiative de se livrer à la démarche d'élaboration et d'évaluation du projet d'établissement imposée dans le secteur médico-social afin d'améliorer son efficacité. Ceci peut amener les associations à privilégier la recherche de compétences de nature administrative dans leurs ressources humaines (cf. AssoCioCu8, où on recrute un directeur général comptable de formation plutôt qu'issu du cœur de métier). La force de travail est alors recrutée, comme dans le secteur capitaliste marchand, sur la base de fiches de poste (AssoCioCu3, AssoCioCu2, AssoSoc1, ..), pour ses compétences techniques. Ceci entraîne que parfois, les salariés se plaignent d'être dirigés par des « gestionnaires purs » qui n'ont pas leur culture professionnelle (témoignages AssoMed4, AssoSoc1).
Ainsi on retrouve dans ces phénomènes les trois processus isomorphiques décrits par DiMaggio et Powell (1983) :

- l'isomorphisme coercitif venant de la pression politique (formelle ou informelle) qui s'exerce sur les associations et sur leur recherche de légitimité dans l'utilisation des subventions ;
- l'isomorphisme mimétique (comme réponse à l'incertitude, qui est renforcé par la concurrence vis-à-vis des financements), dans lequel les différents organes de conseil aux associations jouent un rôle qui reste à explorer ;
- l'isomorphisme normatif, relié à la professionnalité croissante du monde associatif et notamment à la place grandissante qu'ont prise dans le secteur les compétences

administratives et comptables (cf. Hwang & Powell, 2009 pour une description de cette influence).

Comme l'illustre la figure 3, ces trois types d'isomorphismes correspondent à trois modes d'explication classiques de la gouvernance en économie, respectivement la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance des ressources, et la théorie institutionnaliste.

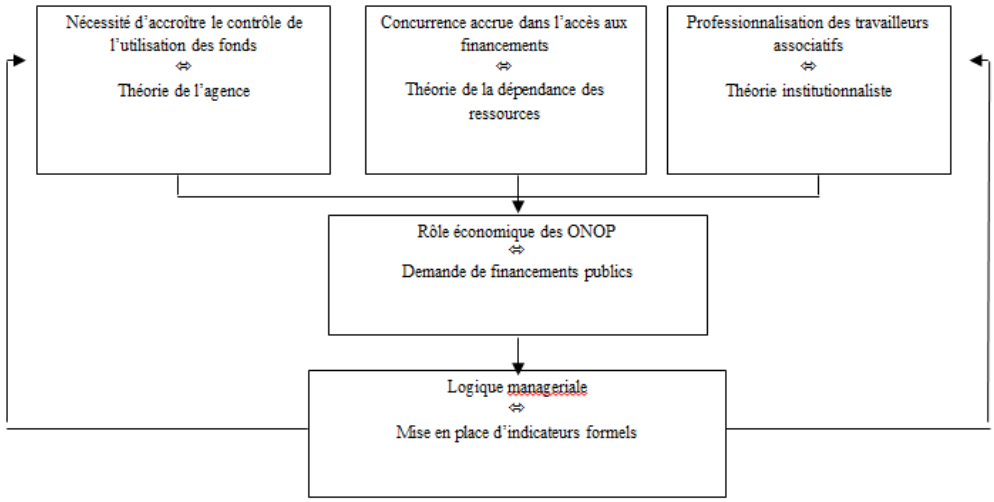


Figure 3 : Les trois sources de l'isomorphisme institutionnel

Dans certains cas que nous avons étudiés, nous avons pu observer une résistance aux pressions extérieures normalisatrices. Ainsi l'AssoMed5 quand elle a voulu mettre en place un système de self plutôt que de repas servis à table (ce qui ne se faisait pas dans le type d'établissement qu'elle gère) a subi des pressions des techniciens de l'instance de tutelle. Une autre résiste à la mise en place d'une procédure de marché public, arguant que les services qu'elle procure ne sont pas à l'initiative des collectivités mais initiés par l'association elle-même. Une troisième refuse de mettre en place un des seuls modèles économiques qui serait viable pour la structure, préférant la liquidation au sacrifice de son projet éducatif. Dans les cas cités (et dans d'autres non développés ici), on perçoit que ce sont les valeurs qui sont portées par l'association et surtout par ceux qui la défendent auprès des extérieurs partenaires ou tutelles, qui peuvent permettre la résistance. Cependant on s'aperçoit aussi que dans ces cas, la défense de ces valeurs repose sur l'implication de personnes charismatiques qui incarnent ses valeurs de manière forte (AssoCioCu4, AssoMed5).

Une des stratégies pour diminuer le risque de sélection adverse est de tenter de réduire l'asymétrie informationnelle en faisant entrer des élus des collectivités territoriales dans les conseils d'administration ou dans la réflexion sur le projet associatif. Autrement dit faire

appel à des acteurs-relais (Crozier et Fridberg, 1992). Il s'agit d'individus ayant des intérêts à la fois dans l'association (membre du CA par exemple) et dans un organisme externe (collectivité locale par exemple). Ils portent la parole de leurs organisations respectives lors des discussions et des prises de décision. Ce sont des acteurs sur lesquels les associations peuvent s'appuyer pour défendre leurs intérêts et obtenir des financements, des subventions le plus souvent. Dans une association enquêtée, cela se traduit par l'invitation systématique d'un élu local délégué à la culture dans les moments forts de réflexion sur le projet associatif, et dans la tentative de varier les élus invités. Cette stratégie a parfois des revers quand les responsables bénévoles de l'association sont trop liés aux collectivités territoriales, comme dans cette autre association où les salariés n'ont pas pu engager des démarches de lobbying auprès d'une collectivité parce que deux de ses administrateurs étaient agents de celle-ci, et qu'un troisième en tirait sa principale source de commandes.

3.3.1.2 Association de projet versus entreprise associative

Au regard de notre échantillon d'association, quand on reconsidère la typologie des modes de gouvernance d'Eynaud et al., on s'aperçoit qu'une nouvelle dimension de distinction émerge entre deux catégories d'associations poursuivant des objectifs très différenciés : d'un côté des « associations de projet » et de l'autre côté des « entreprises associatives ». Cette distinction se fait en fonction de l'importance relative donnée aux résultats matériels (économiques) de la démarche réalisée et d'autre part au projet associatif et à ses valeurs.

Ainsi nous avons donc enrichi la typologie de ces auteurs en mettant en rapport ces 4 modes de gouvernance spécifiques des structures associatives avec les 7 configurations structurelles identifiées par Mintzberg (1982). On a pu ainsi mettre en évidence 4 types de configurations associatives reposant sur les rôles respectifs joués dans la structuration de l'organisation et dans son mode de fonctionnement par les différentes formes prises par la ressource humaine et les partenaires extérieurs (Eynaud et al., 2011) ainsi que le projet associatif. Le tableau 8 récapitule ces différentes caractéristiques, et illustre les liens qui existent entre les différentes dimensions du fonctionnement des associations.

Cependant, cette approche statique n'arrive pas à rendre compte de tous les modes de fonctionnement, et les idéals-types qui ont été délimités par Eynaud et al. sont parfois mis en difficulté quand on essaie de s'en servir pour décrire des cas particuliers. De plus, comme le suggère Hoareau et Laville, cette vision de l'association manque de l'analyse de son historicité, qui parfois détermine les modes de fonctionnement. C'est cette historicité dont

nous avons essayé de rendre compte en esquissant le modèle du cycle de vie du projet associatif, qui essaye de capturer le fonctionnement des associations dans leur dimension dynamique.

Tableau 8 : Approche statique de la gouvernance - Synthèse

Configurations (Mintzberg)		Missionnaire	Adhocratie	Professionnelle	Bureaucratique
		Association de projet		Entreprise associative	
Gouvernance (Eynaud et alii)		Militante	Resserrée	Professionnalisée	Externalisée
		Partage des valeurs et projet associatif central	Quelques personnes omniprésentes et charismatiques	Rôle de surveillance du conseil d'administration	Tout est rendu prévisible (standardisation/ formalisation)
Caractérisation		Association de défense des droits	Association personnalisée	Organisation professionnelle	Association sous-traitante
Bénévolat	dirigeant	Important et décisionnaire	En baisse = démotivation	Démotivation	Alibi (Non souhaité)
	exécutant	Important dans la réalisation des activités opérationnelles	Fonction du charisme des dirigeants	Démotivation	Ponctuelle
Salariat	Dirigeant	Militant	Militant	Technicien	Technicien
	Exécutant	Militant	Exécutant	Technicien	Exécutant
Structures de coordination		Informelle décentralisée	Informelle centralisée	Formalisée	Duale : Opérationnelle (salariés) et stratégique (extérieurs)
CA	Composition	Ouvert à tous dont bénéficiaires et usagers	Peu de membres	Personnalités extérieures compétentes	Membres de droit ou nommés extérieurement
	Fonctionnement	Débat et prise de décision	Entérine les décisions prises en amont	Collégial avec travail d'expertise	Informatif
	Rôle	Stratégique	Réglementaire	Contrôle	Direction
Finalités de l'organisation		Au service d'un projet	Personnalisation du projet initial	A la recherche de l'efficacité économique	Mise en conformité (agent de) délégation politique
Citations		« On se bat pour des choses qui nous dépassent, des valeurs qui nous transcendent »	« Je fais un peu tout dans l'association mais j'aimerais bien trouver de la relève pour pouvoir – lever le pied »	« C'est une entreprise très professionnelle »	"On a en face de nous des gens qui ont de l'argent -les politiques- et qui disent vous aurez ça si vous faites ça"

Cette typologie des configurations structurelles est intéressante car elle permet de définir des idéaux-types mais sa portée reste limitée car elle ne nous dit rien sur les raisons pour lesquelles une structure associative va s'approcher de, ou pouvoir être assimilée à, telle ou telle configuration de référence. De même elle donne une image très figée de ces organisations qui sont avant tout des regroupements de personnes et donc en permanente évolution. Une étape supplémentaire dans notre raisonnement suppose donc de développer une analyse dynamique permettant de mettre en évidence les forces qui déterminent le rapprochement d'une configuration associative ou d'une autre et la manière dont le changement peut s'opérer dans les associations.

3.3.2 Approche dynamique : Le cycle de vie du projet associatif

Les associations, comme toutes les organisations, sont des organismes vivants qui passent par différentes étapes. Dans le cas des associations chacune de ces étapes sera marquée par un rôle et un poids spécifique donnés au projet associatif, élément constitutif de la spécificité associative. Chaque étape repose sur un rôle spécifique dévolu au projet associatif et donc, par voie de conséquence, sur l'évolution de l'organisation et du rôle joué par l'implication des bénévoles. Dans des travaux antérieurs, à partir d'une étude de cas et d'observations participantes, nous avions proposé un modèle du cycle de vie du projet associatif (Dansac et al., 2011) pour rendre compte de la façon dont évoluent les associations de petite taille à partir de leur création (cf. Figure 4). Ce modèle s'enrichit désormais des résultats de cette analyse, où différents phénomènes dont il était fait hypothèse se voient précisés, et reliés aux modes de gouvernance et d'implication des bénévoles.

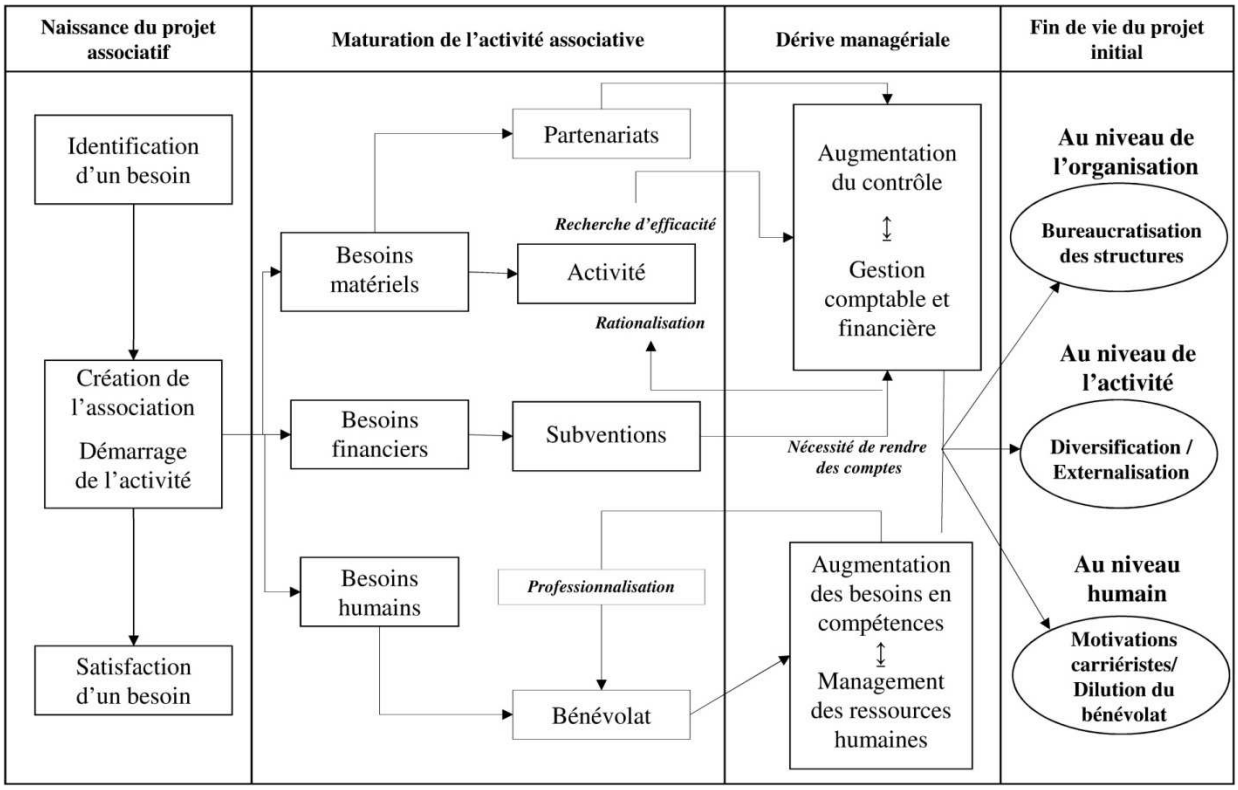


Figure 4 : Le cycle de vie du projet associatif

3.3.2.1 Étape 1 : la naissance

Liée à l'identification d'un besoin ou d'un manque, la naissance d'une association correspond généralement à un projet visant à satisfaire ce besoin, à combler ce manque. Le projet peut alors émerger d'un collectif ou être un projet individuel auquel vont se rallier d'autres associés.

C'est le moment privilégié pour la gouvernance horizontale (Enjolras, 2010), on trouve souvent à cette phase des CA ouverts à tous, lieux de débats et de prise de décision où bénéficiaires et usagers participent. Ces moments de création s'accompagnent souvent d'une structure informelle, décentralisée, ayant un fort rôle stratégique (Meister, 1974).

On aurait affaire à une gouvernance resserrée ou militante (Eynault, 2012) mais forcément innovante (Mintzberg, 1986) puisqu'il y a alors élaboration et cristallisation d'un projet.

En matière d'implication bénévole, la naissance se caractérise par un fort engagement normatif et affectif lié à la construction même du projet associatif. C'est le moment où les processus identitaires sont intensément mis en jeu, puisque passant de rien à un collectif se crée un embryon d'identité. Le fait de commencer à faire quelque chose, d'entrevoir la possibilité de satisfaire le besoin, et parfois même la simple déclaration de l'association (pour celles qui se constituent de façon statutaire) renforce l'efficacité perçue de ses membres. Le

fait de passer d'un état où il n'existe rien à quelque chose alimente le sentiment d'utilité et donc les croyances d'efficacité.

3.3.2.2 Étape 2 : la maturation

Quand il commence à exister un début d'activité, souvent générée par la militance des créateurs, le bénévolat ne suffit souvent pas à assurer l'activité qu'on souhaiterait mettre en place. Les disponibilités des associés sont bien souvent insuffisantes pour que l'activité atteigne l'ampleur requise par le niveau de besoin ou souhaitée par les militants. Dans ces cas, les associations ont trois modes de 'professionnalisation' possibles : par salarisation (d'un membre bénévole), recrutement externe, ou externalisation (définition de missions). Ces deux derniers modes peuvent faire gagner l'organisation en formalisme, exigeant des administrateurs qu'ils définissent les fiches de poste (ce qui n'est souvent pas fait lors de la salarisation) ou des cahiers des charges précisant les tâches externalisées.

La 'professionnalisation' provoque une augmentation de l'expertise, se traduit souvent par un gain d'activité. Elle permet aussi d'acquérir plus de financements, notamment en termes de subvention, les salariés ayant du temps à consacrer à cette recherche de financements, et dans les meilleurs cas étant formés à cette recherche. Cependant le revers de cette médaille est qu'avoir des salariés provoque de fait l'augmentation des contraintes financières et également les contraintes juridiques. En effet, cette évolution de l'association entraîne la transformation du statut de certains associés, qui deviennent alors bénévoles employeurs.

En matière de gouvernance, c'est à ce moment qu'on commence à voir apparaître une distance entre bénévoles exécutants et bénévoles dirigeants. La professionnalisation accentue donc la hiérarchisation des statuts dans l'association. Cette professionnalisation augmente la probabilité de mise en place d'une gouvernance resserrée voire professionnalisée (Eynaud, 2012). Potentiellement, c'est à cette phase que l'investissement à plein temps du salarié et le fait qu'il soit celui qui est au cœur du développement de l'action, qui gère les dossiers, commencent à introduire de l'asymétrie informationnelle entre lui et les bénévoles administrateurs. Cette asymétrie informationnelle est identifiée par les théories de l'agence comme étant source de conflits.

En matière d'implication des bénévoles, il peut y avoir dans cette phase conflits entre eux ou avec le salarié en raison de motivations carriéristes de certains, qu'il ne serait plus possibles de satisfaire en raison de la présence du salarié. La « production » du salarié, liée au temps qu'il peut engager vis-à-vis des missions de l'association comparativement aux bénévoles diminue l'efficacité perçue de ceux-ci : leur action prend une part moins importante dans le

résultat visible. Par ailleurs, les salariés sont souvent vus comme un moyen de réaliser les buts de l'association, et à travers eux, les bénévoles et administrateurs peuvent alors exercer leur agentivité par procuration. Ceci diminue chez ces derniers le besoin d'exercer leur agentivité directe. Les salariés se voient alors déléguée la réalisation des buts de l'association, et ils peuvent alors, sans même s'en rendre compte, faire pour plutôt qu'avec (Skocpol, 2003) les bénévoles et les usagers.

Les bénévoles administrateurs voient leur charge augmentée, et d'autant plus avec la nouvelle responsabilité d'employeurs qui en change également la nature, et cela peut devenir un frein à l'investissement dans les instances dirigeantes. Les conflits potentiels liés à l'asymétrie informationnelle touchent plus particulièrement ceux qui s'intéressent à, ou s'investissent dans, l'administration de l'association.

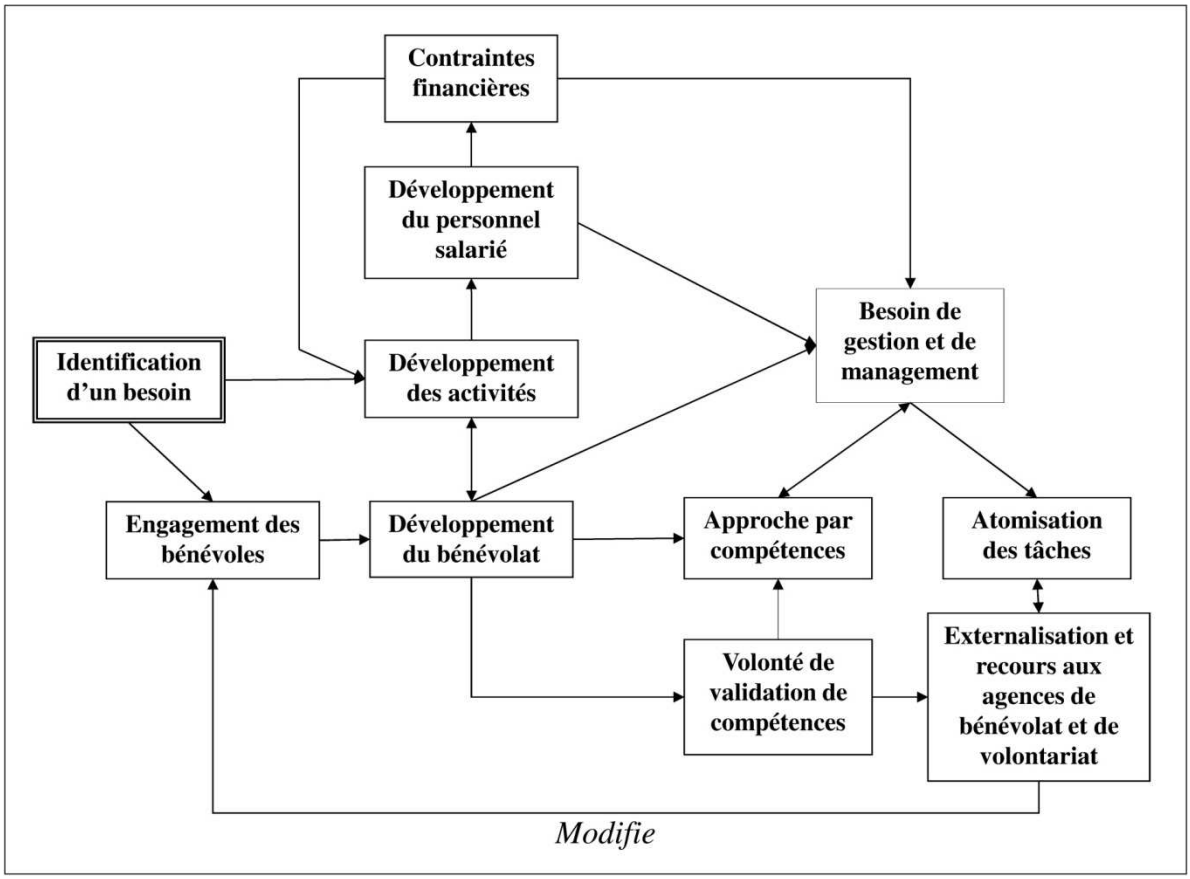


Figure 5 : Mécanismes reliant la croissance à l'engagement des ressources humaines

3.3.2.3 Étape 3 : la dérive managériale

Les associations dans leur croissance peuvent parfois être victimes d'isomorphisme institutionnel, et calquer leurs modes de fonctionnement sur ceux des entreprises orientées vers le profit. La croissance du volume de l'activité et la reconnaissance de l'environnement augmentent les pressions externes, particulièrement dans les cas de dépendance vis à vis des

financements publics et des procédures d'appel à projets. Ces phénomènes sont encore plus importants en période de baisse des moyens alloués et dans les secteurs où la mise en concurrence est généralisée (vis-à-vis du secteur marchand et des autres associations).

La simple croissance de l'activité et des ressources humaines nécessite d'ailleurs, intrinsèquement, un besoin de structuration, qui se traduit par le recours à des techniques de gestion et de management, et peut mener à une plus grande hiérarchisation de l'organisation. Le simple changement d'échelle facilite la rationalisation gestionnaire. Celle-ci est enfin renforcée par la responsabilisation comptable qui résulte de la dépendance au niveau des ressources, qui entraîne la mise en place d'indicateurs formels destinés à rendre compte d'une efficacité commensurable des acteurs associatifs. On se retrouve alors dans des configurations où on peut mettre en œuvre des "démarches qualité", et à défaut, de recherche supplémentaire d'efficacité.

La logique de contractualisation change enfin les considérations temporelles, mettant les structures et leurs salariés dans des postures où l'efficacité à court-terme est privilégiée, parfois aux dépens du projet associatif.

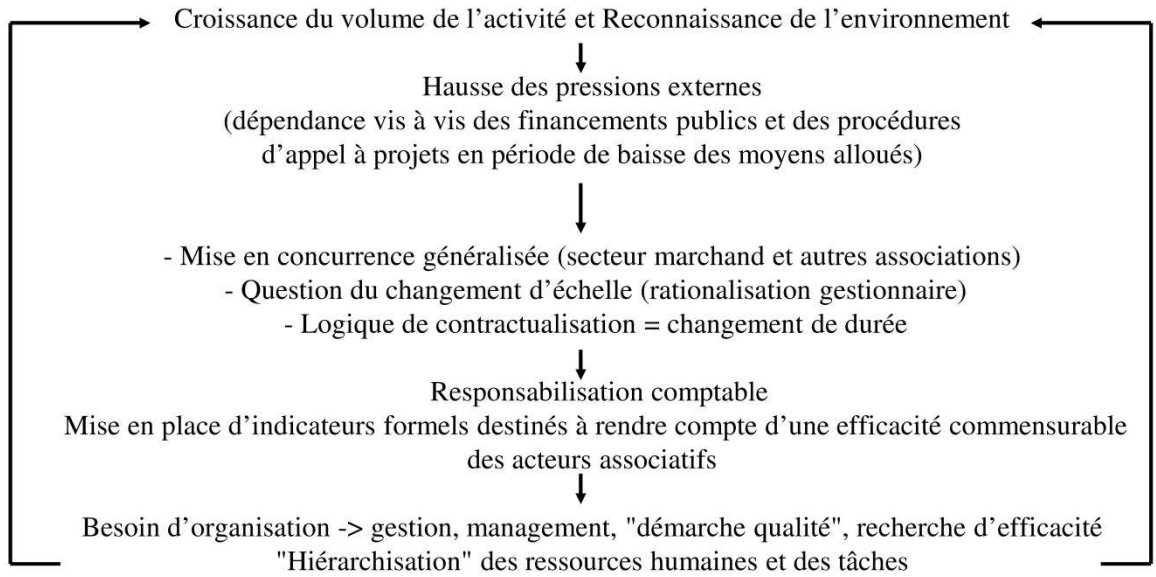


Figure 6 : Croissance de l'activité et dérive managériale

En termes de Gouvernance, cette phase de dérive managériale contribue à déposséder les administrateurs de leur participation à l'orientation stratégique, reposant alors bien plus sur les techniciens qui « maîtrisent les dossiers ». On évolue alors vers des modèles de gouvernance verticale (selon Enjolras) ou professionnalisée (au sens de Eynaud et al.). L'influence grandissante des financeurs peut amener l'association à s'orienter vers une gouvernance

partenariale, où finalement. On a ainsi observé des associations où finalement, les techniciens de l'association se retrouvaient en contact direct avec ceux des collectivités pour préparer des orientations que les élus des deux parties n'auraient alors quasiment plus qu'à ratifier.

En terme d'implication des bénévoles, il nous semble que lorsqu'on a affaire à ce type de phénomène au niveau de l'organisation, il y a un changement radical de la valeur identitaire de l'engagement bénévole. S'il reste des bénévoles dans l'association, ceux-ci sont désormais liés par un engagement inertiel, relevant de leurs habitudes, de la force des liens qu'ils ont créés à travers leur activité bénévole, plus que par la force résultant de la dynamique du projet. À la hiérarchisation des ressources humaines correspond aussi une hiérarchisation des tâches, diminuant le lien social que génèrent habituellement les associations. Les bénévoles impliqués dans l'administration éprouvent dans ce cas un sentiment de perte de contrôle quant aux orientations stratégiques de l'association.

3.3.2.4 Etape 4 : la fin de vie du Projet initial

À cette étape, on retrouve des structures où l'asymétrie informationnelle est maximale, reposant de manière importante sur des salariés « experts », et qui ont subi les processus de bureaucratisation. Toutes les structures sont prêtes pour l'externalisation d'activités, et celles-ci sont tellement déconnectées d'une base opérationnelle de bénévoles qu'elles pourraient y compris être déléguée à des agences de moyens. Ainsi, le bénévolat est dilué dans l'organisation, ce qui provoque une difficulté à trouver une relève qui peut encore faciliter le recours à l'externalisation.

En termes de Gouvernance, on a affaire à des modèles de gouvernance externalisée ou professionnalisée (selon Eynaud et al) se caractérisant par une grande opacité décisionnelle, des CA informés plutôt que consultés par les vrais décisionnaires, les salariés experts ou les instances de tutélaires. L'AG statutaire est traitée comme le CA, et il existe alors une grande distance entre administrateurs et adhérents et/ou bénévoles exécutants.

En termes d'implication des bénévoles, la taille de l'organisation, sa hiérarchisation et l'opacité des décisions peut affaiblir le sentiment d'appartenance, les bénévoles ayant perdu le sentiment de contrôle par rapport à l'activité de l'association. Les « nouveaux arrivants » se retrouvent dans des logiques d'adhésion plus que de participation dans la co-construction, et on peut alors se retrouver face à du bénévolat consumériste, correspondant à une activité de loisir sérieux (Stebbins, 2009), ou à des motivations carriéristes.

On peut observer à cette phase une diminution de la "politisation" des adhérents, ceux-ci étant plus dans une logique d'accès à des services que dans une volonté de participation, ce qui diminue les capacités d'innovation et de créativité de l'organisation.

Cette « mort du projet » est un moment charnière de redéfinition des priorités et des frontières du champ d'activité de l'association c'est-à-dire de redéfinition du projet associatif. Quatre situations principales peuvent être envisagées qui vont permettre soit de rester dans une logique de projet associatif soit de basculer vers la catégorie des entreprises associatives :

- **Disparition de l'association avec la mort du projet** ; Dans la plupart des cas, celle-ci n'est pas même envisagée par les administrateurs tant le licenciement de leurs salariés leur paraît incompatible avec les valeurs humanistes qu'ils désirent porter ;
- **Sortie de la logique ou même du statut associatif** ; On a trouvé des éléments de réflexion dans ce sens dans un contexte où la militance des salariés était forte et s'exprimait dans la volonté de poursuivre le projet alors même que l'implication des administrateurs bénévoles n'avaient déjà plus guère d'importance, la gouvernance étant déjà largement sur le modèle professionnalisé.
- **Redéfinition du projet** afin de rester dans les missions définies initialement ;
- **Segmentation de l'activité** ; Cette possibilité n'a été évoquée que par un seul des acteurs interviewés, qui voyait l'abandon de la partie subventionnée des missions de l'association à une régie territoriale comme l'unique solution au cas où la commande publique deviendrait trop contraignante.

Ce moment charnière est donc pour l'association celui d'une double interrogation, à la fois **interne**, quant à l'identité de l'organisation, et **externe,** quant à sa contribution à la mise en place d'un nouveau mode de régulation. Il nous semble que ces deux questionnements qui s'imposent aux associations de manière individuelle, se pose aussi pour le monde associatif.

3.3.2.5 La dynamique de croissance à toutes les phases

Ce cycle de vie du projet associatif montre que pour la plupart des associations, il y a une évolution du poids relatif que prennent le produit de l'activité d'une part et le projet associatif. Le rôle de celui-ci n'est pas toujours constant, et il détermine l'accent qui est mis sur la valeur économique des actions menées ou sur leur valeur ajoutée sociale voire sociétale.

Que ce soit par la diversification et la multiplication des activités ou par le recrutement de nouvelles ressources humaines (salariées ou bénévoles), la croissance est un phénomène qui intervient dans toutes les phases du cycle de vie du projet associatif et qui parfois fait changer ces poids relatifs.

Elle a parfois pour effet de nécessiter l'implication de plus de bénévoles (comme dans cette association culturelle qui crée de nouveaux événements toujours plus consommateurs de ressources humaines). Elle est parfois un objectif explicitement visé par les militants du projet associatif, et vue comme devant être portée par des salariés qui seuls pourront assurer la continuité et la cohérence de l'action.

Ainsi pour une association enquêtée, la diversification des activités est venue à chaque fois de la volonté d'innover, de satisfaire des besoins nouvellement émergents où nouvellement repérés, mais toujours avec le souci de la cohérence avec l'objet initial de l'association. Dans ce contexte, ces innovations sont souvent reprises à leur compte par d'autres structures (ex. activités artistiques, sport pour tous, cyberbase) et novatrices au départ, et permettant la captation de nouveaux publics, elles finissent par connaître la désaffection en raison de la multiplication de l'offre. Pour la personne interviewée, cette diversification et la concurrence qui est alors créée résultent toutes deux de la professionnalisation du champ.

Parfois conçue comme une stratégie de conquête de subventions nouvelles, la diversification et la multiplication des activités posent néanmoins parfois le problème de l'adéquation des actions et des territoires avec les fondements du projet associatif. Dans certaines associations, cette croissance est bien vécue, car les actions sont vues comme étant simplement des supports à la réalisation des objectifs de l'association. Dans d'autres associations, la croissance est vue comme quelque chose qui échappe aux bénévoles ou aux administrateurs. Ainsi dans une association culturelle ayant étendu son territoire d'action suite à de nouveaux partenariats construits grâce à l'expertise de ses salariés, les actions résultantes sont désinvesties par les bénévoles car trop lointaines de leur territoire de vie. Les administrateurs évoquent une perte de contrôle, et certains voient dans ce développement une perte d'identité de l'association qui au départ visait un développement plutôt local. Mais gagner de nouveaux territoires signifie aussi être confronté à de nouvelles collectivités territoriales, avec lesquelles l'association peut ne pas être dans les mêmes relations partenariales. Ainsi, pour une association étendant son action à l'échelle d'une région (voire de plusieurs), les processus de rationalisation qui sont mis en place peuvent entrer en conflit avec les intérêts, les choix politiques, voire les investissements matériels des collectivités locales. Ainsi, lorsqu'une collectivité territoriale met en place une cuisine centrale, pour elle-même rationaliser ses coûts

et générer de l'activité économique localement, voir une structure financée dans le cadre de ses compétence bénéficier des portages de repas résultant de choix fonctionnels de l'association pose un problème parfois insoluble.

Ces phénomènes, avec la pression au regroupement des structures dans les domaines social et médicosocial sont susceptibles de se multiplier. Or les 'grosses' associations centralisent souvent leur siège sur des capitales régionales et créent des partenariats ou développent en interne des activités qui sont transversales, et viennent en concurrence avec les choix politiques à des échelons plus locaux. Le troisième acte de la décentralisation qui se profile sera à cet égard un tournant intéressant à observer dans les relations entre ces associations et les collectivités locales.

3.3.3 Les rapports de pouvoir au croisement de l'organisationnel et de l'humain

L'association est ici considérée comme un système dans lequel tous les acteurs sont interdépendants. Cette analyse systémique permet d'articuler l'influence des éléments formels qui régissent l'association (statuts, règlements, contrats, conventions…) avec le poids de l'informel à savoir les relations entre les acteurs membres de l'association (bénévoles et salariés). Cette approche a aussi le mérite d'intégrer l'environnement de l'organisation dans l'analyse de son fonctionnement réel (les partenaires, les financeurs, la concurrence…). L'analyse documentaire et des entretiens a permis de repérer dans les associations enquêtées plusieurs dimensions qui renseignent sur les stratégies développées par les acteurs associatifs pour défendre leurs intérêts ou leurs valeurs, sur les jeux d'influence et les sources potentielles de conflits entre les salariés, les bénévoles et/ou les partenaires.

3.3.3.1 Des cadres formels laissant de larges espaces stratégiques

Le formel ne peut tout prévoir. Même dans une organisation très cadrée et réglementée, le jeu des acteurs reste possible en dehors des cadres. Ils peuvent s'engouffrer dans des zones d'incertitude laissées par la structure formelle de l'organisation. Le pouvoir d'un acteur sur un autre n'est donc pas donné par les cadres hiérarchiques ou par ce que dicte l'organigramme. Le pouvoir est « la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échanges favorables à ses intérêts » (Friedberg 1993).

Degré de formalisation des missions de l'association et des tâches des membres

Dans les associations, la formalisation des missions de la structure est consignée dans les statuts mais le degré de précision de ces missions est très variable. Parfois, seul l'objet de

l'association est mentionné, laissant la place, dans les faits, à une très large palette d'activités. Fiches de poste, projets d'établissement, règlements intérieurs, compte rendus de réunions, fiches action, désignation de commissions sont autant d'outils à la disposition des associations pour formaliser leur fonctionnement. Une formalisation plus ou moins forte des missions de l'association et des tâches des individus dans cette organisation est un élément qui peut en dire long sur les possibilités qu'ont les acteurs d'augmenter leurs marges de manœuvre pour atteindre leurs objectifs. Dans le milieu associatif, les questions de répartition des rôles et missions ont cela de spécifique qu'elles concernent à la fois des bénévoles et des salariés. C'est souvent le nombre de personnes concernées qui fait varier le degré de formalisation : plus une association possède de bénévoles et/ou de salariés, plus le système formel propose un encadrement précis de leurs tâches respectives, la réciproque étant vraie. Ce qui fait la spécificité du monde associatif, c'est l'imbrication entre le travail salarié et le travail bénévole. On trouve des règles formelles qui encadrent le travail des salariés d'une part, le travail des bénévoles d'autre part, mais nous n'avons pas d'exemple dans notre étude d'un cadre qui régisse formellement les relations entre salariés et bénévoles. En ce qui concerne la légitimité des cadres formels, ils peuvent être perçus par les bénévoles comme illégitimes compte tenu du caractère gratuit et volontaire de l'engagement. Pour les salariés la légitimité peut être plus grande mais dans les organisations faiblement dotées en salariés, la formalisation n'est pas toujours perçue comme indispensable au fonctionnement.

Lorsque ce sont les valeurs qui guident les actions, il est commun de s'affranchir d'un cadre contraignant puisque l'on peut penser que chaque membre de l'association ira dans la même direction. Cependant, les travaux des sociologues des organisations nous montrent que même si les acteurs poursuivent des intérêts communs au sein de l'organisation, ils défendent aussi des intérêts personnels, ce qui n'est pas toujours incompatible mais qui peut parfois impacter le fonctionnement réel de la structure.

Il ne faudrait donc pas penser que le monde associatif échappe aux stratégies individuelles sont couvert de missions plus générales, humanistes ou sociales. La faiblesse ou l'absence de cadre formel entraîne un « flou » organisationnel qui, dans les associations enquêtées, est illustré par des relations de « copinage » entre les membres du conseil d'administration et les salariés, ce qui a mis à jour un réel besoin de formalisation comme ce qui s'est passé dans cette association qui a formalisé les choses parce que ses membres évoluaient « *plus dans la convivialité avec le personnel que dans les règles du travail* » (AssocioCu8). Ailleurs, c'est l'absence d'identification de qui doit prendre la décision ultime en cas de litige qui est

mentionnée. Dans d'autres cas, la codécision est présentée comme la voie idéale mais il reste que dans les faits, les relations informelles restent souvent privilégiées pour régler les problèmes.

Ces difficultés de formalisation des fonctionnements ont pour corolaire des tiraillements fréquents chez les dirigeants bénévoles qui font part de la contradiction entre l'essence associative et la nécessité de professionnaliser leur association.

Peur de perte de valeurs au profit des impératifs de fonctionnement.

Les conseils d'administration sont composés de personnes qui n'ont pas toujours la 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 que l'on retrouve dans les secteurs enquêtés. Ainsi les décisions ne sont-elles pas toujours prises en fonction des objectifs fixés comme le confie un président : « *C'est toujours un peu embêtant parce que culturellement, on n'est pas tellement des patrons, nous donc on a tendance à essayer de prendre des décisions, les plus avantageuses pour les salariés, il est bon que de temps en temps, quelques-uns nous rappellent que ce qui peut paraître bon pour un peut ne pas être bon pour tous* » (AssoSoc6).

Le développement des activités des associations, leur professionnalisation entraînent un tiraillement chez les dirigeants militants qui se trouvent coincés entre les aspects politiques et les contraintes financières liées au salariat: « *Et puis le CA se retrouve au jour d'aujourd'hui avec des impératifs d'employeurs qu'ils n'avaient pas forcément envisagés devoir gérer en arrivant dans ce CA, enfin, à mon avis* » (AssoSoc2). La peur de perdre les valeurs fondatrices de l'association au profit d'un mode de fonctionnement entrepreneurial (perçu comme antinomique avec la non-lucrativité) est exprimée « on a mis en place des fonctionnements, on est rentré dans le principe économique avec des salariés, etc., on a tenté de garder nos principes philosophiques et toujours on nous demande de faire autrement, c'est-à-dire que quand on est une association et qu'on un projet associatif et qu'on a des visions, on nous demande de faire comme une entreprise… » (AssoSoc1). Une sorte d'engrenage est redoutée lorsque l'association « *joue le jeu* » de la professionnalisation, mécanisme que nous avons par ailleurs décrit dans la partie concernant le cycle de vie d'une association.

Stratégies et jeux d'influences

Dans les organisations, les stratégies des acteurs sont fonction de leurs intérêts mais aussi de leurs ressources. Ces ressources peuvent prendre différentes formes : savoirs spécifiques,

expertise, statut, forme de légitimité, charisme, etc. Le pouvoir d'un individu réside dans cette capacité à jouer avec les « flous organisationnels », nous l'avons vu ; mais aussi dans sa capacité à mobiliser ses ressources et à les rendre cruciales dans le fonctionnement de l'association, dans la façon de mener la régulation et les négociations entre les acteurs. Le pouvoir n'étant 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. En effet, la maîtrise d'une technique particulière ou de savoirs spécifiques (maîtrise des dispositifs de financements par exemple) confère à l'acteur un fort pouvoir au sein de l'organisation. Ces formes de pouvoir s'expriment d'autant plus que la formalisation est faible. Compte tenu du caractère amateur de la constitution associative (dirigeants bénévoles), il est spécialement aisé pour un expert de gagner reconnaissance, légitimité et pouvoir auprès des autres acteurs. On le retrouve de plusieurs manières que ce soit 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 (généralement responsables). Selon les champs, les conseils d'administration sont plus ou moins empreints de cette expertise. Dans une association culturelle, pas besoin d'un président ayant des compétences en matière de pratiques culturelles, en revanche, dans certaines associations médico-sociales, la caution de personnels de santé hautement qualifiées est considérée comme évidemment nécessaire, malgré l'éloignement entre la fonction du CA (presque totalement gestionnaire) et le domaine de compétence de ces personnes.

La centralisation des prises de décisions est également rendue possible par la légitimation des rôles de ceux qui détiennent le pouvoir. L'ancienneté dans l'association (ou dans le poste) et le temps consacré aux tâches (pour les bénévoles) viennent s'ajouter à l'expertise comme arguments de légitimation du pouvoir (AssoCult8). Ainsi dans l'AssoCult5, les anciens, ceux qui ont fait partie de la bande de jeunes à l'origine de l'association continuent à avoir plus de poids dans les débats que des nouveaux qui s'investissent pourtant désormais davantage. Dans l'AssoCult7, qui n'a pourtant qu'une dizaine d'années, on reconnaît qu'on a « *du mal à faire de la place aux jeunes* ». Cette ancienneté est encore plus légitimante quand elle se cumule avec l'exercice de fonctions dirigeantes, où elle vient légitimer la centralisation des pouvoirs comme par ce directeur historique de l'AssoSoc3, ou chez cette présidente fondatrice de l'AssoSoc2.

L'argument du 'capital' en temps investi bénévolement dans le passé 'obligerait' (par reconnaissance) les autres parties à céder des marges de manœuvre à ceux qui le détiennent (AssoCioCu4, AssoCult5, AssoCult7). On anticipe dans certaines structures que l'on ne

trouvera personne qui voudra/pourra s'investir autant (Assocult7, AssoSoc2, AssoCioCu8) et parfois cette anticipation est explicitement liée aux marges de manœuvres laissées par les autres, ou prise par le détenteur.
Enfin, l'asymétrie informationnelle peut être utilisée comme stratégie pour renforcer cette confiscation du pouvoir car la rétention d'informations ou la diffusion parcimonieuse de celles-ci en garantissent la pérennité et la légitimité.

*3.3.3.2 **Peu d'innovation dans les modalités d'engagement des individus***

Un de nos questionnements dans cette étude portait sur le lien qui existe entre les modes d'engagement des individus et leur participation dans l'association notamment quant à sa dimension démocratique. En ce qui concerne les salariés, on s'aperçoit qu'ils signent un contrat lors de leur embauche, parfois le règlement intérieur. Cependant, peu de garanties sont exigées par rapport à l'engagement vis-à-vis du projet associatif, et on constate que les valeurs portées par l'association le sont parfois uniquement par ses administrateurs ou fondateurs salariés plutôt que par les professionnels qui ensuite rejoignent l'organisation.
C'est pourquoi nous avions interrogé la façon dont les associations enquêtées procédaient pour l'engagement de leurs membres au sens large, en les questionnant sur la conscientisation des valeurs portées par l'association et leur transmission. Il s'agissait également de savoir si cette conscientisation était utilisée pour arriver à augmenter la mobilisation, à tous les niveaux, que ce soit chez les salariés ou chez les bénévoles.

Le mythe de la difficulté à impliquer des gens dans l'association (Allen, 2006) est apparemment largement présent dans les associations qui ont des problèmes de recrutement de nouveaux bénévoles et/ou de renouvellement des dirigeants. La rengaine du « *les gens ne s'engagent plus comme avant* » qu'on trouve chez certains présidents est moins présente chez les salariés, et sa reprise dans les discours dépend largement de la place qu'ont les bénévoles dans le projet. Pourtant, les stratégies mises en place pour arriver à impliquer de nouveaux adhérents ou même des personnes extérieures sont peu variées. Le règlement intérieur ou la charte du bénévole sont les documents type qui sont mis en avant pour formaliser les liens entre les bénévoles et l'association. Aucun document innovant n'a été mentionné qui soit pensé pour renforcer l'engagement chez les bénévoles et s'assurer au mieux de leur conscience des valeurs du projet. Les statuts sont rarement distribués, en revanche on nous indique souvent « ils sont bien entendu disponibles et à la disposition pour ceux qui les demandent ».

On remarque donc le manque d'innovation pour engager les individus dans l'association. Tout se passe comme si le simple fait d'adhérer remplissait cette fonction d'engagement. Pourtant, on sait que les modalités d'adhésion sont très diversifiées et que l'on adhère souvent à une association par le simple fait de participer à un atelier (pour les associations offrant des activités) ou parce que l'on participe à un événement ponctuel (spectacle par exemple), voire par le fait de bénéficier de services (familles des enfants fréquentant des centres de loisir par exemple). En revanche, le discours sur le « *recrutement* » de bénévoles est plus spontané lorsqu'il s'agit d'aller « *chercher* » les adhérents quand on a besoin de petites mains (pour les événements phares et festifs de l'association) mais rarement quand il s'agit de prendre des décisions en commun.

On peut émettre l'hypothèse selon laquelle ne rien proposer en termes de méthodes innovantes pour engager et impliquer les individus dans les affaires de l'association relève de stratégies qui viseraient à maintenir l'ordre en place. Des formes de résistances aux changements ont en effet été relevées dans certaines associations enquêtées. Innover ou changer les règles pour impliquer de nouvelles personnes risquerait de remettre en cause la légitimité établie du pouvoir. L'argument de l'autonomie de l'individu dans son engagement (« *chacun peut faire acte de candidature* », « *les associations sont ouvertes* ») est alors mis en avant pour écarter la question de l'ouverture des modalités d'engagement. D'autres stratégies peuvent être mise en place lorsque des bonnes volontés souhaitent s'engager mais qu'elles ne correspondent pas aux « canons » de fonctionnement habituel. Le président de l'AssoCioCu8 nous a ainsi signalé qu'une personne aurait bien voulu s'impliquer dans l'association mais que comme cette personne « *part dans tous les sens, on l'a laissé faire sans trop s'en occuper et il s'est découragé tout seul* ».

Certains auteurs ont déjà pointé qu'il existait plusieurs formes de bénévolat dans les associations. Ainsi Hoarau & Laville (2008) distinguent un volontariat de forte technicité se consacrant à la gestion, un volontariat productif contribuant aux activités menées, un volontariat de soutien (d'aide) aux professionnels (dans leur tâche), un volontariat de soutien aux bénéficiaires (ex. accompagnement social), un volontariat d'usagers (dans lequel ce sont les destinataires des services qui s'engagent comme bénévoles)…

Il faut ainsi distinguer les bénévoles selon leur origine (interne ou externe à l'association, au public) selon ce qu'ils font (bénévoles 'de terrain', comme on trouve dans la littérature anglo-saxonne ou bénévoles gestionnaires), et selon le(s) public(s) avec lequel le bénévole se trouve en contact ou interagit à l'occasion des tâches qu'il effectue. Selon la nature de l'organisation, les types de bénévolats qui peuvent s'instancier ne sont pas les mêmes. On devrait ainsi

pouvoir caractériser les associations, à partir de leurs missions, de leurs publics, de leur structuration et de leur fonctionnement, quant à la probabilité qu'elles suscitent des vocations au bénévolat. Ainsi les difficultés dont les associations se plaignent de manière globale en évoquant la crise de l'engagement ne sont pas les mêmes en fonction de ces configurations. Les bénévoles petites mains ne manquent pas dans les associations ayant une dimension festive, ou même dans celles proches du caritatif. En revanche, dans celles-ci, ces petites mains rechignent souvent à prendre des responsabilités plus importantes, surtout quand le poids financier de l'association devient important.

Signalons tout de même le cas qui fait exception de l'AssoCioCu8. Cette association a tenté d'amener des parents de bénéficiaires à s'engager dans les instances dirigeantes en leur confiant une mission d'évaluation prospective (d'une structure extérieure). Malheureusement, les parents alors impliqués ont quitté l'association une fois que leurs propres enfants avaient grandi mais cela montre que certaines initiatives novatrices peuvent conduire à des formes d'engagement dans les instances dirigeantes.

Enfin, il faut noter que même lorsque l'adhésion n'est pas automatique, les associations n'emploient aucun moyen ou outil pour s'assurer que les personnes qui adhérent sont conscientes des valeurs et de la spécificité du projet associatif.

3.3.3.3 Une réelle faiblesse de la démocratie associative

Les associations sont présentées la plupart du temps, et dans les discours des dirigeants, comme des espaces démocratiques qui laissent une grande place à la participation de leurs membres dans les prises de décisions. Ce serait une des valeurs permettant de distinguer les associations des entreprises capitalistes (Hoarau & Laville, 2008b) même si certains voient là un mythe (Hély & Moulévrier, 2009). Or lorsqu'on se penche précisément sur les espaces de délibération associatifs, on se rend compte qu'ils sont rarement présents ou opérationnels. L'Assemblée Générale (AG) est le temps fort désigné comme le lieu d'expression des adhérents. Cependant, rares sont les AG qui permettent réellement le débat et la délibération (elles servent à légitimer des décisions prises à l'avance). On y ratifie (plus qu'on ne vote) les rapports et budgets, les questions diverses (qui ne sont pas diffusées et réfléchies en amont) sont souvent traitées rapidement faute de temps. Ainsi dans les temps forts de la démocratie associative, l'ordre de l'interaction est asymétrique (Cefaï, Carrel, Talpin, Eliasoph, & Lichterman, 2012), les dirigeants en place ont la main sur les délibérations, le poids des routines et la tradition renforcent l'acceptation de cet ordre établi.

Selon Smith et Lipsky (1993), un des changements fondamentaux des organisations non orientées vers le profit, quand elles se transforment en prestataires ou en agents de l'état, est qu'elles perdent leur traditionnel rôle de participation civique et de promotion des valeurs démocratiques (voir aussi Valentinov, 2011 sur cette question). Ainsi la transformation des modes de financement est souvent conçue comme la cause principale de cet appauvrissement démocratique. Pourtant, nos données confirment qu'il existe déjà bien des difficultés à mettre en place de la participation dans les petites associations qui ne sont pas encore dans ces logiques de prestation.

Ainsi, quel que soit le secteur d'activités, on note une uniformisation dans les modalités de fonctionnement des associations. Les instances de régulation et de prise de décisions ne laissent quasiment jamais de place à la co-construction des actions avec les adhérents non engagés dans le conseil d'administration. Le fonctionnement des instances démocratiques de l'association relève majoritairement de la démocratie représentative, et parfois même de la démocratie représentative indirecte, puisque dans certaines associations, c'est le conseil d'administration qui élit le bureau. Nous n'avons trouvé que peu d'initiatives pour essayer de donner plus la parole aux adhérents. Ainsi, dans l'AssoCioCu8, l'ampleur de l'action de l'association a fait qu'elle s'est structurée en plusieurs commissions, qui tiennent leurs AG de manière indépendante, afin que les usagers s'y sentent plus à l'aise pour intervenir.

Il semble tacitement admis que si un adhérent souhaite s'impliquer dans la vie de l'association et avoir accès aux prises de décision, il doive faire le choix de candidater au conseil d'administration. La participation peut recouvrir des situations dans lesquelles les individus ne font que prendre part à des cadres déjà formatés, des procédures fixées à l'avance, ils sont mis dans des postures de répondants plutôt que de décideurs (Cefaï et al., 2012). Même si la marge de manœuvre des adhérents de l'association existe, la probabilité qu'ils renversent l'ordre établi et introduisent du changement reste faible. Si l'adhérent veut se faire entendre dans les associations en dehors de son accession aux instances dirigeantes, il ne peut compter que sur sa capacité à changer les choses, « rompre l'ordre du jour », trouver des tactiques de participation en dehors de ce qui lui est traditionnellement proposé. Au regard du manque de réactivité et d'inventivité du monde associatif sur cet aspect, on peut parier que l'individu prêt à renverser l'ordre des choses pour se faire entendre le fera en dehors des associations comme l'attestent les récentes « prises de paroles » spontanées des indignés et autres regroupements qui portent des revendications en dehors des cadres institutionnels.

3.3.3.4 Peu de conflits malgré la multiplicité des sources de tension ?

Nous avions fait l'hypothèse qu'au regard de la nature complexe de ce qui lie les acteurs dans les associations, les conflits devaient être fréquents. Cependant, les résultats ne mettent à jour que peu de conflits réels ou avérés. En revanche, nous avons repéré des sources de tensions entre les acteurs, des éléments qui potentiellement peuvent plonger les acteurs dans des relations conflictuelles.

Sources de conflits et de tensions

Parmi les différentes sources de tensions et de conflits repérées dans les entretiens se trouve l'échelle distance/proximité entre les salariés et les bénévoles, laquelle a pour corollaire le besoin de reconnaissance (des salariés le plus souvent) et le degré d'asymétrie informationnelle. On s'aperçoit que la proximité entre salariés et bénévoles augmente le sentiment de confiance mutuelle entre les individus. Dès que l'information est peu ou mal partagée, le sentiment de déconnexion entre les salariés et les bénévoles provoque des tensions auxquelles vient s'ajouter un manque de reconnaissance de ceux qui se sentent mis à l'écart. Les salariés des associations faiblement dotées en salariés affirment « ne pas se sentir soutenus » et cela met en danger leur engagement. Cela est moins le cas dans les associations fortement formalisées et hiérarchisées (gouvernance verticale) dans lesquelles le fonctionnement en lui-même provoque une déconnexion de fait entre les membres du CA et les salariés, cette problématique n'étant même pas évoquée par les salariés interrogés. Le fait que les salariés soient invités (ou incités) ou pas à participer aux conseils d'administration est aussi un élément qui peut affaiblir ou attiser les tensions.

Les acteurs développent différents systèmes de représentations en fonction de leurs valeurs mais aussi de leurs positions dans l'organisation. Compte tenu de la diversité des statuts et rôles tenus par les uns et les autres dans les associations, les représentations développées sont une source de conflits potentiels car plusieurs « mondes » de valeurs viennent s'entrechoquer et s'actualisent dans les actions au quotidien. Par exemple, pour certains le bénévolat reste synonyme d'amateurisme. En défendant la légitimité de leurs postes, les salariés ont parfois tendance à dénigrer l'action des bénévoles lorsque celle-ci dépasse les frontières de ce que les représentations collectives assimilent aux tâches bénévoles : des petites mains de bonne volonté mais à qui on ne peut confier des missions « spécialisées ». Notons que ces considérations se retrouvent dans les discours des bénévoles eux-mêmes, certains dirigeants qui justifient ainsi le recours à la professionnalisation de leur association. Dans ce cadre il faut aussi, pour les dirigeants bénévoles, réussir à s'entendre sur ce qui mérite le recours à un

professionnel. Ce sont donc bien ces frontières et les définitions légitimes de ce qui relève du bénévolat d'une part (amateurisme) et de l'expertise professionnelle, de la spécialisation des tâches d'autre part. Un président nous précisait à ce sujet que « *le salarié, il a un statut salarié, et il faut pas lui donner... enfin, même s'il y a l'aspect militant, à un moment donné son statut de salarié fait qu'il s'arrête à son action de salarié* […] *Je veux pas leur prendre leur boulot. Alors qu'il y a des gens, y a des bénévoles qui croient que c'est ça. Bénévole, c'est quelqu'un qui est là en tant que bénévole ; le salarié, il faut qu'il admette que le bénévole il fait ce qu'il veut, enfin, en fonction de l'objectif défini, et le salarié, lui, il a sa rigueur de salarié* » (AssoSocioCu3). Ici le bénévolat est aussi compris comme une activité plus libre et moins cadrée. Considérée ainsi, cette différence de « traitement » dans l'encadrement des salariés et des bénévoles peut entraîner de vives tensions. Toutes ces sources de tensions peuvent également être exacerbées quand les membres du CA sont eux-mêmes des professionnels du champ, et filtrent l'action des salariés à travers leur propre expérience professionnelle (AssoMed1).

Enfin et comme il a déjà été évoqué, la croissance de l'association sous l'effet des partenariats la plupart du temps « gagnés » par les salariés, peut s'accompagner d'un changement de son territoire d'action (AssoCult1, AssoCult5). Ceci parfois peut provoquer un questionnement pour les bénévoles sur leur légitimité à aller faire du bénévolat hors de leur territoire de vie. Ceci s'avère plus source de tension dans le cas où le territoire est fondateur de l'identité de l'association et de ses bénévoles : les bénévoles peuvent alors montrer un désengagement voire une résistance vis-à-vis de ces actions initiées par les salariés. Dans ces cas, on perçoit nettement chez les administrateurs le sentiment de dépossession du projet associatif.

Finalement peu de conflits rapportés

Finalement, les conflits qui nous ont été rapportés dans ces entretiens sont assez peu nombreux. Les principaux conflits observés sont des conflits entre salariés et direction (que les répondants les aient directement vécus ou qu'ils nous les rapportent, dans l'organisation objet de l'enquête ou dans d'autres dans lesquels ils ont été impliqués). Certains de ces conflits ne sont pas des conflits spécifiques au monde associatif, mais il semblerait que les victimes de ces conflits soient encore plus touchées par ce qu'ils vivent du fait que cela leur paraît incompatible avec les valeurs fondamentales du monde associatif. Ainsi dans l'AssoSocioCu où le salarié fait l'objet d'une surveillance de la part de son directeur, ces conflits vont jusqu'à la démission de certains, ou à la demande de temps partiel pour se

débarrasser des responsabilités qui sont les plus génératrices de conflit (Ce temps partiel n'est alors pas véritablement désiré, même s'il est à l'initiative du salarié).

Certains autres conflits entre salariés pourraient également être rencontrés dans les autres sphères économiques, car ils sont liés aux niveaux d'engagement dans le travail et dans les missions de l'organisation, mais sont plus colorées par les valeurs spécifiques du monde associatif. Ainsi, dans l'AssoMed4, le directeur (aussi fondateur) de l'association est dépité par le peu d'engagement de certains des salariés pour lesquels il estime s'être « planté au recrutement, parce que ce n'est pas facile de vraiment saisir ». Même si en tant qu'ancien syndicaliste il tient au respect du travailleur, il a des attentes de flexibilité et d'investissement fortes, et ceux qui se réfugient derrière le droit au travail viennent alors décevoir ces attentes. Et il relie assez directement ces comportements à la dépolitisation des travailleurs sociaux par des formations qui les rendent plus techniciens et moins militants. Ce lien avait déjà été observé par un d'entre nous, auquel un directeur associatif avait fait part de la fragilité de la militance des étudiants formés au travail social en prenant comme argument des cas de maladie de longue durée ou de turn-over rapide.

On a pu aussi retrouver des cas de conflits entre bénévoles, dans des rapports de pouvoir ayant trait à la capacité d'agir des uns et des autres. Ainsi, ce président qui démissionne parce que l'ensemble de son CA, influencé par une ancienne présidente, ne tient pas la ligne politique qui avait été décidée, illustre bien une différence entre bénévolat et salariat : le bénévole peut décider de renoncer à ses fonctions.

Les sources de conflit ou de tension entre salariés et dirigeants bénévoles sont les plus importantes quand les salariés mettent en place des actions qui auparavant étaient assumées entièrement par les bénévoles fondateurs. Dans ce cas, on voit effectivement la légitimité des salariés questionnée, et leur nécessité même est mise en cause dans l'AssoCult2 : les bénévoles historiques se demandent si on ne pourrait pas se passer de la technicité supplémentaire qu'ils amènent. Dans une organisation sous pression au niveau des financements, on pourrait envisager que ces attitudes pourraient entraîner des conflits importants entre salariés et administrateurs.

Est-ce à dire qu'il y en a peu dans le monde associatif, il ne faudrait pas le conclure trop vite. En effet cette étude reste exploratoire, et un de nos choix méthodologiques, ne pas conduire systématiquement des entretiens avec plusieurs parties prenantes de l'association, peut rendre l'étude 'aveugle' à ces phénomènes. Par ailleurs, étant donnée la difficulté à avoir accès à certaines associations contactées, on peut aussi imaginer que les répondants ne sont pas forcément représentatifs. Les situations à fort potentiel de conflit pourraient être écartées

d'une étude de ce type par les risques qu'elles entraînent pour les répondants dans leur propre organisation. Le témoignage d'un des répondants le montrait bien dans ses craintes plusieurs fois exprimées « que ça remonte ». Dans les petites associations que nous avons enquêtées, les personnes sont facilement identifiables, et le degré de réserve ne doit en être qu'augmenté.

3.4 Conclusion

Un des enseignements majeurs de cette étude, c'est la quasi-impossibilité de rendre compte des fonctionnements réels avec les modes de gouvernance décrits par les auteurs dans la littérature existante. Cela s'explique par le caractère typologique des modes de gouvernance proposés par Eynaud et al. (2011), et le caractère unidimensionnel de la proposition d'Enjolras (2009). Ce constat justifie la mise en place d'un outil d'autodiagnostic de la gouvernance associative et de son rapport à l'engagement des parties prenantes.

Les véritables lieux de démocratie se réinventent en dehors des cadres institutionnels et en particulier en dehors des associations qui sont des lieux de reproduction des formes de domination, que ce soit en raison de la faiblesse des processus délibératifs ou de leur nature à favoriser les dominants qui en détiennent les codes (cf. Talpin, 2006, pour cette analyse de la participation). L'association serait une forme obsolète mais qui perdure et qui progresse même (quantitativement) par le fait qu'elle peut percevoir des subventions d'une part et qu'elle palie les manquements de l'État dans ses fonctions régaliennes. Ce statut sera sans doute encore conforté par le fait qu'il procure une plus grande facilité d'accès à de la main d'œuvre bon marché, avec le renforcement du dispositif des services civiques volontaires et la mise en place et la promotion des contrats d'avenir. C'est dans ce risque que les valeurs doivent être questionnées, et que les modes de fonctionnement doivent trouver des moyens innovants pour s'accorder aux systèmes de valeurs, tout en évitant la banalisation que certains travaux scientifiques démontrent déjà.

Il nous semble que la variété des modes de fonctionnement que nous avons rencontrés dans notre étude est un signe de la vitalité du monde associatif, qu'elle constitue une sorte de socio-diversité à protéger pour augmenter la résilience de la société. Or les mécanismes qui apparaissent naturellement (isomorphismes mimétique et normatif) et la pression de l'État dans certains secteurs au regroupement des structures, voire leur volonté propre de « *se regrouper pour mieux résister* » font peser une menace sérieuse quant à cette diversité et à la polyphonie qui en résulte. Il ne faudrait pas que pour éviter la cacophonie et mieux se faire entendre, le monde associatif prenne le risque de perdre sa voix.

4 Vers une modélisation économique de la ressource humaine associative (P. Gontier, C. Dansac)

La plupart des travaux ne s'intéressent qu'aux bénévoles car ils représentent un apport en force de travail non seulement présenté comme spécifique au secteur associatif mais également très conséquent. *Le président de l'AssocioCu8 emploie 40 salariés et valorise à hauteur de 196000 euros annuels la participation des bénévoles soit environ 10% du budget de l'association*.

Or la spécificité du fonctionnement associatif réside en fait dans la coexistence du travail salarié et du travail bénévole même si on observe une tendance à l'uniformisation des caractéristiques revêtues par ces deux modalités d'offre de travail. L'étude exploratoire réalisée auprès des décideurs associatifs (salariés ou bénévoles) montre en effet clairement qu'au niveau du vocabulaire utilisé (recrutement, fiche de poste, formation, turn over, répartition des tâches, compétences, ..) comme des ressorts de la motivation à offrir du travail dans une structure associative, il existe de fortes similitudes entre les bénévoles et les salariés des structures interrogées. *La répartition des rôles est très réfléchie, les bénévoles ont un poste qu'ils doivent maîtriser pour que « ça tourne comme une entreprise »*. L'interprétation de cette proximité semble étayer l'hypothèse selon laquelle le travail bénévole doit être appréhendé comme une activité de travail et non de loisirs (Simonet-Cusset, 2004) mais également, d'un autre côté, l'idée que l'engagement personnel dans les organisations non lucratives que ce soit comme bénévole, comme membre, administrateur ou employé, est le plus souvent motivé par des motivations intrinsèques et axiologiques plutôt que par des motivations extrinsèques et instrumentales (Enjolras, 2009). *« Je pense que t'es pas salarié d'une association si t'as pas une forme de militantisme »*

Alors que la jurisprudence définit le contrat de travail comme « une prestation personnelle de travail, une rémunération et un lien de subordination », le bénévolat concerne le temps et les compétences mis à disposition d'une autre personne, d'un groupe social ou d'une organisation pour fournir des services ou accomplir des tâches sans en attendre une compensation financière directe. C'est un comportement d'aide qui doit être distingué de l'assistance spontanée ou du comportement de soins envers sa propre famille (Wilson, 2000) et qui peut être vu comme un comportement pro-social planifié sur le long terme.

4.1 Le Halo statutaire du « travail associatif »

Au-delà de la diversité de statuts juridiques mis en évidence habituellement dans l'économie capitaliste marchande et qui découlent uniquement du type de contrat de travail (CDI, CDD, contrats aidés,, ..), dans les structures associatives, la définition d'une variable « travail associatif » met en évidence une pluralité de statuts plus ou moins institutionnalisés et, agrandit bien au-delà du type de contrat de travail, le spectre des différentes formes revêtues par le travail : CDI, CDD, emplois jeunes, contrats de volontariat, engagement bénévole,… (Dansac et al., 2011).

Cette variable « travail associatif » inclut toutes les formes d'activités réalisées au sein des associations qui vont donc du travail salarié (du CDI au contrat aidé à temps très partiel) au bénévolat en passant par le volontariat indemnisé. Toutes peuvent avoir un caractère plus ou moins contraint.

1 – Engagements sur la base de l'adhésion à des valeurs qui se retrouve chez toutes les personnes interrogées.
⇔ Le « cœur » du travail associatif quelle que soit sa déclinaison institutionnelle, est constitué par l'adhésion à un ensemble de valeurs qui rend perméable les frontières des différentes catégories du travail associatif et permettent l'apparition du « sur-travail »

2 – Les contrats de volontariat définissent des missions et des contraintes d'intervention qui peuvent être assimilées à celles d'un contrat de travail mais avec une contrepartie en termes de formation et de suivi.
⇔ Le volontaire va se comporter comme s'il était salarié de l'association

3 et 4 – Le principe d'engagement étant un préalable à toute forme de mise à disposition contractuelle d'une force de travail, les missions et l'atteinte des résultats vont primer sur les contraintes en termes de moyens et inciter à coupler relation institutionnalisée de travail et bénévolat.
⇔ Le bénévolat est contraint par la relation contractuelle avec la structure

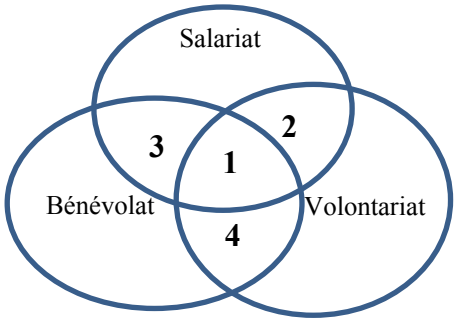


Figure 7 : Interdépendances entre travail associatif et contraint

Le travail associatif, quelle que soit la forme plus ou moins institutionnalisée qu'il peut prendre, permet de manière simultanée d'augmenter la satisfaction immédiate (besoin d'engagement, que l'on peut rapprocher de la motivation par les valeurs) et de satisfaire des objectifs de nature économique en maintenant un revenu (à court terme) et/ou en accroissant l'employabilité (et donc le revenu) à long terme grâce à la hausse du capital (humain, social,

psychologique) qui mélange les motivations carriéristes, à la compréhension, ou encore à la promotion de soi. Le travail associatif permet ainsi de répondre, d'un côté, à l'exigence croissante des individus de recherche de sens à donner à leur action et, de l'autre côté, de pallier partiellement certaines des difficultés économiques auxquelles sont confrontés les ménages. Les revenus plus faibles du travail associatif sont alors acceptables dès lors qu'ils sont inversement liés au retour sur investissement attendu et traduisent un engagement différent permettant de concilier activité économique et valeurs sociales. On retrouve ici les arguments développés dans les modèles économiques du bénévolat qui distinguent en général un comportement des ménages en termes d'investissement et des modèles de consommation dans lesquels les bénévoles bénéficient de la satisfaction retirée de leur travail et/ou donnent de leur temps pour accroître la fourniture de biens publics ou privés (Prouteau & Wolff, 2004a). Cependant, ici, ces 2 arguments ne sont plus traités séparément mais considérés comme complémentaires l'un de l'autre.

En effet, cette double segmentation entre d'un côté les différentes motivations déterminant l'offre de travail bénévole considérées comme s'excluant l'une l'autre et d'un autre côté une analyse différenciée des nombreuses situations institutionnelles de travail rencontrées au sein des associations (séparation stricte en particulier des situations de travail contractuel et de bénévolat) ne permet pas une bonne compréhension des arbitrages à l'œuvre chez les ménages. Il n'est pas étonnant alors que la validation de ces modèles par les données statistiques soit problématique puisqu'ils ne traitent pas la question de fond : la capacité des diverses formes institutionnelles prises par la mise à disposition des associations de leur force de travail par les ménages à apporter une réponse simultanée, avec des pondérations différenciées, aux 3 types de motivations en présence (sociale, économique immédiate, économique différée).

Cette variable « travail associatif » recouvre la quasi-totalité de la force de travail mise à la disposition des structures associatives par les ménages (ne manquent que les interventions de détenteurs d'une expertise technique spécifique et les bénévoles d'adhésion qui doivent être assimilés à des consommateurs). Les modalités selon lesquelles celle-ci est réalisée peuvent-être plus ou moins contractuelles et formalisées et vont du contrat de travail de droit privé au bénévolat sans aucune indemnisation mais les motivations déterminant ce comportement d'offre de travail relèvent toujours d'une logique identique et seules les pondérations sont susceptibles d'évoluer.

Les ménages vont déterminer leur niveau d'offre de travail associatif en fonction des 3 variables constituées par la rémunération, l'investissement en capital humain et la satisfaction du besoin d'engagement, et déterminer la forme (de référence) de leur offre de travail en fonction du poids relatif de chacune de ces variables dans les différentes formes institutionnelles.

Tableau 9 : Matrice des engagements associatifs

Motivations / Type de statut de référence	Rémunération	Investissement en capital humain	Engagement
Contrat de travail	××	××	×
Bénévolat	-	×	××
Volontariat	×	×	××

Le bénévole est un acteur participant à des situations de travail. Le bénévolat est ainsi le deuxième facteur de production non (ou sous) rémunéré après le facteur capital (Gontier & Dansac, 2012b). En effet, même si la valorisation monétaire est compliquée, le don de temps contribue considérablement (plus que les dons monétaires) au fonctionnement des associations (Prouteau & Wolff, 2004b).

4.1.1 Les bénévoles exécutants : un comportement de consommation de loisirs

Stebbins (2009) distingue trois types de bénévolat : le bénévolat occasionnel (par exemple faire une quête de dons de temps en temps), le bénévolat 'sérieux' où l'investissement est régulier et demande des compétence (ex. les gens qui font du tutorat, les secouristes), et le bénévolat par projet (participation à l' élaboration d'un festival, d'une campagne politique...). Pour Hoarau et Laville (2008b) il existe un volontariat (terme utilisé par les auteurs eux-mêmes) de forte technicité qui se consacre à la gestion, un volontariat productif (contribuant aux activités économiques menées), un volontariat de soutien aux professionnels (aident les professionnels dans leurs tâches), un volontariat de soutien aux bénéficiaires (bénévole d'accompagnement social), un volontariat d'usagers (dans lequel ce sont les destinataires des services qui s'engagent comme bénévoles)…

Il faudrait ainsi distinguer les bénévoles selon leur origine (interne ou externe à l'association, au public) selon ce qu'ils font (bénévoles de terrain, comme on trouve dans la littérature anglo-saxonne ou bénévoles gestionnaires), et selon le(s) public(s) avec lequel le bénévole se trouve en contact ou interagit à l'occasion des tâches qu'il effectue. Selon la nature de

l'organisation, les types de bénévolats qui peuvent s'instancier ne seraient pas les mêmes. On devrait ainsi pouvoir caractériser les associations, à partir de leurs missions, de leurs publics, de leur structuration et de leur fonctionnement, quant à la probabilité qu'elles suscitent des vocations au bénévolat.

Il ressort de notre analyse i) l'importance de la notion de « travail associatif » plus large que celle de bénévolat et ii) que le critère pertinent pour discriminer entre les différentes catégories de bénévoles concerne leur sollicitation ou pas dans les processus décisionnels internes. L'apport de ceux qui vont offrir de leur temps, de manière plus ou moins occasionnelle, mais sans participer à la gestion/direction de l'association doit être analysé de manière spécifique. Ce sont les 250 bénévoles ponctuels de cette association culturelle, qui *« travaillent » une semaine par an* avec l'association lors de la période durant laquelle se déroule le festival. Leur comportement est totalement différent de celui des 20 bénévoles « stables » qui s'investissent durant toute l'année et sont porteurs des valeurs du projet associatif. Le bénévolat, est ici, une forme de consommation de loisirs qui permet de payer « *en nature, par son travail* » des activités dont le coût monétaire pourrait être, sinon, considéré comme dissuasif : assister aux concerts, rencontrer les festivaliers, débattre avec les artistes engagés, … Il s'agit de « bénévoles d'adhésion » qui, comme les adhérents, viennent consommer un service fourni par l'association. Comme les adhérents, ils sont sollicités quand on a besoin de « petites mains » mais rarement pour prendre des décisions en commun

4.1.2 Des salaires plus faibles que dans le secteur capitaliste : coût d'opportunité de l'engagement associatif

Les salaires dans les associations étaient en moyenne en 2009 de 22% inférieurs à ceux du secteur privé avec même jusqu'à -44% dans les activités sportives, récréatives et de loisirs (Bisault, 2012). Différentes explications simples peuvent être données : d'abord les temps partiels y sont surreprésentés, ensuite on y travaille en moyenne moins d'heures (1280H en 2009) que dans le secteur capitaliste privé (1450 heures), enfin le type d'implantation sectorielle (les associations œuvrent essentiellement dans les secteurs à bas salaire), la féminisation (69% de femmes) et l'âge moyen des salariés qui est de moins de 41 ans pour l'ensemble de l'ESS ; sont autant de facteurs qui se conjuguent pour expliquer la pression vers le bas des salaires associatifs. Mais une fois ces éléments explicatifs maîtrisés, il subsiste un écart de salaire de 8% en moins par rapport au privé (Bisault, 2012).

De manière cohérente avec la théorie économique pour laquelle l'offre de travail est une fonction positive de la rémunération perçue, toutes choses égales par ailleurs, les ménages devraient privilégier les contrats de travail dans la sphère capitaliste. Il ne s'agit ici que d'une généralisation de l'analyse de Williamson (1980) selon laquelle les individus effectuent un arbitrage entre revenu et satisfaction qui les conduit généralement à privilégier la firme capitaliste à la firme autogérée du fait de sa plus grande efficacité. Sauf à supposer que cet écart de rémunération moyen corresponde au coût d'opportunité accepté par les salariés du secteur associatif pour pouvoir occuper un emploi qui satisfait à leur besoin d'engagement (réponse à un besoin de motivation intrinsèque compensant la perte monétaire).

On a alors : *Salaire associatif moyen = (1-β) Salaire moyen*
Où β représente la part salariale moyenne à laquelle les individus sont prêts à renoncer pour avoir une activité professionnelle qui soit en phase avec leurs valeurs.

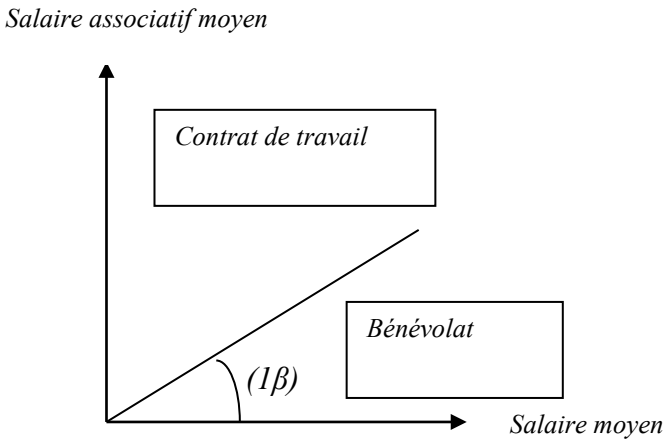


Figure 8 : Travail associatif - Répartition entre travail rémunéré et engagement bénévole

i) Contrainte économique

Quand la possibilité de trouver un emploi dans une firme capitaliste diminue (en raison d'une conjoncture économique défavorable et de la montée du chômage) le salaire d'équilibre du marché subit une pression à la baisse. Le résultat de l'arbitrage décrit ci-dessus engendre alors une double pression à la hausse de l'offre de travail associatif de type contractuel. D'un côté, *β augmente et il y a donc diminution de la pente de la droite* : on accepte un écart de salaire plus élevé car on donne une importance plus forte aux possibilités de valorisation du capital humain supplémentaire que l'expérience associative permet d'accumuler. D'un autre côté, la

diminution du salaire moyen diminue la zone du graphique représentant le travail associatif non contractuel.

ii) Contrainte socio-normative

Si le poids relatif de la motivation extrinsèque (revenu) diminue au profit d'un besoin d'engagement (soumis à une conjoncture « sociétale » appliquant des pressions normatives), alors le résultat de l'arbitrage entre revenu et satisfaction va être modifié (variation de β) et contribuer à modifier la répartition entre l'offre de force de travail dans un cadre contractuel ou pas et à augmenter la concentration du bénévolat dans les CSP supérieures.

4.2 Fonction d'indifférence institutionnelle pour les parties prenantes au processus décisionnel dans les associations

Le passage de la dimension macroéconomique à l'approche microéconomique permet de mettre en évidence une courbe d'indifférence entre les différentes formes institutionnelles prises par l'offre de travail associatif par ceux qui de manière professionnelle ou bénévole participent à la prise de décision.

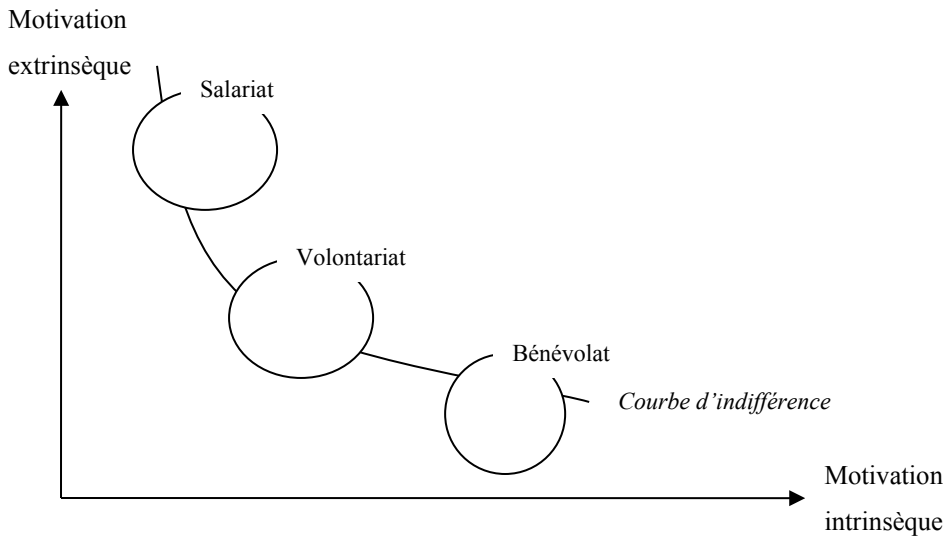
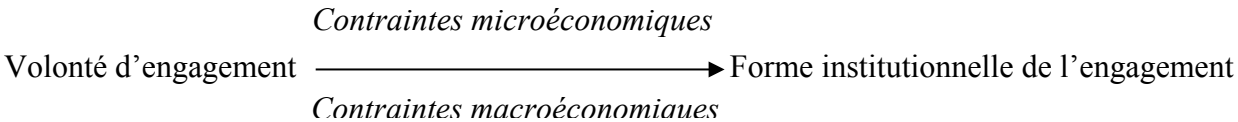


Figure 9 : Courbe d'indifférence institutionnelle

Graphiquement on peut positionner le long de la courbe d'indifférence les différentes formes institutionnelles prises par le travail associatif qui reflètent chacune un niveau de satisfaction identique mais des taux de substitution différents entre motivation extrinsèque et intrinsèque.



4.2.1 Domination de la précarité parmi les contrats de travail du secteur associatif

Les incertitudes de la conduite des projets associatifs et en particulier de ceux bénéficiant de financements publics soumis à l'annualité budgétaire, sont sources d'une forte précarité et conduisent les associations à opter pour des contrats de travail souvent qualifiés d'atypiques (CDD, temps partiel très réduit, contrats aidés, ..). De nombreuses études établissent clairement cette spécificité des contrats de travail dans le secteur associatif (moins de CDI, nombreux stagiaires ou vacataires.., emplois très féminisés avec des salaires moindres que dans le secteur capitaliste marchand) alors que le niveau de formation moyen y est relativement élevé (Archambault, Accardo, & Laouisset, 2010; Prouteau & Wolff, 2004b).

4.2.2 Contrat de travail associatif et bénévolat contraint

L'importance des motivations reposant sur l'engagement pour expliquer le travail associatif est telle que, bien souvent, les salariés des associations sont vus comme des militants professionnels (Cartellier, 2010). La conséquence directe est que, concrètement, dans nombre d'associations, les salariés effectuent plus d'heures de travail que celles fixées par leur contrat. La frontière entre les 2 types de statuts est parfois ténue au sein d'une structure associative. Réalité assez banale dans le milieu associatif : réalisation par le personnel rémunéré d'activités plus ou moins nombreuses à titre gracieux, au nom d'une adhésion au projet collectif. Ce travail supplémentaire est considéré alors comme la contrepartie d'un engagement militant (Chauveau, Demoustier, & Rousselière, 2002) et dans une majorité des cas largement subi par les salariés jusqu'à ce qu'un conflit survienne. *« Surcharge de travail acceptée par les salariés parce que quand il fait froid on ne peut pas laisser les gens dehors...on n'est pas à l'auberge pour rien »*. Ce travail supplémentaire est considéré comme la contrepartie d'un engagement militant, en tout cas jusqu'à ce qu'un conflit survienne. « *Certains intervenants sont bénévoles, d'autres sont rémunérés, il y a eu des conflits quant à des intervenants qui intervenaient bénévolement et que certains auraient voulu payer.... ».* Une des conséquences de cette proximité est que la notion même de bénévolat en tant qu'apport volontaire en travail non rémunéré doit être réinterrogée. D'un côté, le bénévole,

reconnu et identifié comme tel, est celui qui adhère à l'association et exerce plus ou moins régulièrement des activités au sein de l'organisme. Le salarié, lui, peut donner de son temps bénévolement à l'association qui l'emploie sans être forcément volontaire pour le faire (et réglementairement en n'intervenant pas sur des missions identiques pour éviter un risque de requalification en heures supplémentaires). La définition du contrat de travail est donnée comme étant « *une prestation personnelle de travail, une rémunération et un lien de subordination* » La problématique est celle de la gestion particulière des personnes exerçant à la fois une activité bénévole et une activité salariée dans une même structure (Desjonquère, 2010).

Les entretiens menés montrent qu'il est, dans de nombreux cas, difficile de déterminer si ces activités non rémunérées sont bien volontaires et non le fruit d'une contrainte dictée par l'état de subordination constitutif de la relation salariale entrainant une confusion possible entre bénévolat et surtravail réalisé sous l'effet de la sujétion. La différenciation entre statut de salarié et statut de bénévole est d'autant plus difficile à réaliser qu'elle concerne les mêmes personnes, les mêmes activités et que les bénévoles peuvent être indemnisés pour des frais engagés au titre de l'association voire « appointés » (avec une rétribution minime). Mélange des genres, comme c'est le cas, par exemple, dans cette association dont les salariés organisent bénévolement une manifestation culturelle annuelle en contrepartie de laquelle leur est octroyée une semaine de congés annuels supplémentaire.

4.3 Conclusion

Le croisement des questionnements sur la gouvernance les conflits et les contraintes auxquels sont confrontées les associations conduit à une redéfinition des grilles d'analyse habituellement utilisées concernant cet objet d'études et en particulier incite à réinterroger la pertinence des variables retenues comme discriminantes.

i) Les différences envisagées initialement sur la base des secteurs d'activité ne sont que la conséquence des différences dans les modalités d'attribution des financements publics

<=> C'est la manière dont les bailleurs organisent l'attribution des financements qui va impacter le mode de gouvernance des structures subventionnées en induisant des modifications dans les missions poursuivies susceptibles d'aller jusqu'à la remise en cause du projet associatif, en introduisant des contraintes de nature économiques nécessitant un

changement d'échelle ou encore un recours croissant à des compétences de nature managériale.

ii) La distinction entre bénévoles et salariés qui constitue le fondement des études réalisées auprès des acteurs de la vie associative et qui conduit à ne développer d'approche spécifique que pour la partie non rémunéré du travail réalisé dans les associations du fait de l'hypothèse implicite d'homogénéité des déterminants de l'offre de travail rémunérée que l'on soit dans le secteur capitaliste ou dans celui de l'ESS masque la transversalité du poids des valeurs d'engagement.
<=> La mise en évidence de la variable travail associatif permet ici de proposer une nouvelle typologie reposant sur la distinction entre travail associatif et travail dans le secteur capitaliste marchand ou étatique.

iii) Le corollaire du caractère transversal des problématiques d'engagement c'est que les variables « bénévolat » et « salariat associatif » à l'inverse doivent être considérées comme des variables hétérogènes et donc des catégories non opérationnelles. La variable discriminante c'est le rôle joué au sein du fonctionnement associatif et conduisant à être ou non partie prenante lors des prises de décision (bénévoles administrateurs ou même membres du Bureau et/ou salarié dirigeant versus simple bénévole voire adhérent- consommateur ou salarié expert intervenant sur des compétences spécifiques et pas en phase directe avec les missions portées par le projet associatif).
<=> La catégorie bénévoles est loin d'être homogène et ne peut être analysée qu'après une distinction faite en fonction du rôle joué dans l'association avec seulement apport de compétences/travail ou participation aux prises de décision (membre du CA/bureau)

iv) La gestion démocratique des structures ne découle pas automatiquement de l'adoption d'un statut juridique de type associatif contrairement à l'idée largement répandue aussi bien dans les croyances populaires que parmi les travaux d'un certain nombre de spécialistes des associations.
<=> Comme dans toute organisation le fonctionnement démocratique découle de la mise en place en amont d'une réelle possibilité de participation aux débats et aux prises de décision de l'ensemble des parties prenantes au projet associatif et est largement dépendante de l'ensemble des contraintes internes et externes auxquelles est soumise l'association.

Références

Allen, K. (2006). From Motivation to Action Through Volunteer-Friendly Organizations. *Journal of Volunteer Administration*, *24*(1), 41‑44.

Allison, L. D., Okun, M. A., & Dutridge, K. S. (2002). Assessing volunteer motives: a comparison of an open-ended probe and Likert rating scales. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *12*(4), 243‑255. doi:10.1002/casp.677

Archambault, E., Accardo, J., & Laouisset, B. (2010). *Connaissance des associations*. HAL. Consulté à l'adresse http://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/halshs-00564879.html

Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, *1*(2), 164‑180. doi:10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x

Bies, A. L. (2010). Evolution of Nonprofit Self-Regulation in Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *39*(6), 1057‑1086. doi:10.1177/0899764010371852

Bisault, L. (2012). L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale. *Insee Première*, (1390). Consulté à l'adresse http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1390

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 771‑785. doi:10.1037/0021-9010.92.3.771

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, *38*(1), 159‑172.

Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(4), 897‑914. doi:10.1348/096317908X383742

Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social Power. *European Journal of Social Psychology*, *36*, 601‑616.

Cefaï, D., Carrel, M., Talpin, J., Eliasoph, N., & Lichterman, P. (2012). Ethnographies de la participation. *Participations*, *4*(3), 7. doi:10.3917/parti.004.0005

Chantal, Y., & Vallerand, R. J. [b2] (analytic). (2000). Construction et validation de l'échelle de motivation envers l'action bénévole (ÉMAB) (French). *Loisir et société*, *23*(2), 477‑508.

Chauveau, M.-F., Demoustier, D., & Rousselière, D. (2002). *La structuration de la fonction employeur dans les associations, Rapport final*. Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie sociale.

Chochoy, N., & Besançon, E. (2010). Acteurs associatifs et managerialisme : pour un plaidoyer en faveur de la pluralité. Présenté à Congrès International « Gouvernance, Management et Performance des entreprises de l'économie sociale et solidaire : quelles spécificités ?, IAE Lyon et Université Catholique de Lyon.

Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, *8*(5), 156‑159. doi:10.1111/1467-8721.00037

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*, *74*(6), 1516 ‑ 1530.

Craig-Lees, M., Harris, J., & Lau, W. (2008). The Role of Dispositional, Organizational and Situational Variables in Volunteering. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *19*(2), 1 ‑ 24.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.

Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011). Du bénévole militant à l'usager consommateur : Transformation des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association. In *L'éducation populaire au tournant du XXIè siècle*. Présenté à Colloque du CIRCEFT, Créteil, France.

Dansac, C., Vachée, C., Gontier, P., & Carletti, M. (2012). Securing founds and developing activities: How do public policies, rationalization and managerialism, influence volunteers' world in the French context ? *ISTR Working Paper Series*, *10*.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147‑160.

Dubois, N. (Éd.). (2003). *A sociocognitive approach to social norms*. London ; New York: Routledge.

Enjolras, B. (2009). A Governance-Structure Approach to Voluntary Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *38*(5), 761 ‑783. doi:10.1177/0899764008320030

Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne. *» , Géographie, économie, société*, *12*.(1), 15‑30.

Esnard, C., & Jouffre, S. (2008). Organizational citizenship behavior: Social valorization among pupils and the effect on teachers' judgments. *European Journal of Psychology of Education - EJPE (Instituto Superior de Psicologia Aplicada)*, *23*(3), 255‑274.

Eynaud, P., Chatelain-Ponroy, S., & 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.

Finkelstein, M. A., Penner, L. A., & Brannick, M. T. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, *33*(4), 403‑418. doi:Article

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris: Ed. du Seuil.

Gage, R. L., & Thapa, B. (2011). Volunteer Motivations and Constraints Among College Students: Analysis of the Volunteer Function Inventory and Leisure Constraints Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. doi:10.1177/0899764011406738

Gilibert, D., & Cambon, L. (2003). Paradigms of the sociocognitive approach. In N. Dubois (Éd.), *A sociocognitive approach to social norms* (p. 38‑69). London: Routledge. Consulté à l'adresse http://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-00589147

Gontier, P., & Dansac, C. (2012a). Du marché des services au marché des bénévoles : un rôle nouveau pour les entreprises associatives. In *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Présenté à XIIè Rencontres du RIUESS, Nancy, France.

Gontier, P., & Dansac, C. (2012b). Effets du développement des ONOP sur le marché des facteurs de production. In *Political economy and the outlook for capitalism*. Présenté à Congrès de L'Association Française d'Economie Politique, Paris, France.

Grube, J. A., & Piliavin, J. A. (2000). Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*, 1108‑1119. doi:10.1177/01461672002611007

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses universitaires de France.

Hély, M., & Moulévrier, P. (2009). « Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail. *Idées économiques et sociales*, *158*(4), 30. doi:10.3917/idee.158.0030

Hoarau, C., & Laville, J.-L. (Éd.). (2008a). *La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*. Toulouse: Erès.

Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2008b). Conclusion : De la gouvernance au gouvernement démocratique. In C. Hoarau & J.-L. Laville (Éd.), (Eres., p. 245‑269). Toulouse: La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion.

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*, *27*(4), 337 ‑ 344.

Hustinx, L., Cnaan, R. A., & Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *40*, 410‑434. doi:10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x

Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, *54*(2), 268 ‑298. doi:Article

Jellison, J. M., & Green, J. (1981). A Self-Presentation Approach to the Fundamental Attribution Error: The Norm of Internality. *Journal of Personality & Social Psychology*, *40*(4), 643‑649.

Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, *24*(2), 163‑204.

Law, B. M. F., Shek, D. T. L., & Ma, C. M. S. (2010). Exploration of the Factorial Structure of the Revised Personal Functions of the Volunteerism Scale for Chinese Adolescents. *Social Indicators Research*, *100*(3), 517‑537. doi:10.1007/s11205-010-9627-2

Liao-Troth, M. A. (2005). Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, *34*(4), 510 ‑ 530.

Meister, A. (1974). *La Participation dans les associations*. Paris: Les Editions Ouvrières.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. (P. Romelaer, Trad.). Paris: Ed. d'organisation.

Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Ed. d'Organisation.

Ogien, A. (2007). La gouvernance, ou le mépris du politique. *Cités*, *32*(4), 137. doi:10.3917/cite.032.0137

Okun, M. A., Barr, A., & Herzog, A. R. (1998). Motivation to volunteer by older adults: A test of competing measurement models. *Psychology and Aging*, *13*(4), 608‑621. doi:10.1037/0882-7974.13.4.608

Pansu, P., Dubois, N., & Dompnier, B. (2008). Internality-norm theory in educational contexts. *European Journal of Psychology of Education - EJPE (Instituto Superior de Psicologia Aplicada)*, *23*(4), 385‑397.

Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, *58*(3), 447 ‑ 467.

Peyre, M. (2006). *Animation socioculturelle et employeurs associatifs : Livre noir : Du grand écart entre discours et pratiques ! (sous la direction de Marion Peyre ; préface de Christophe Dejours)*. L'Harmattan, Paris.

Pherson, M. M. (1983). The Size of Voluntary Organizations. *Social Forces*, *61*(4), 1044‑1064. doi:10.2307/2578278

Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology*, *17*(8), 271 ‑ 320.

Prouteau, L., & Wolff, F.-C. (2004a). Quel pouvoir explicatif des modèles économiques ? In D. Girard (Éd.), *Solidarités collectives. Familles et solidarités* (L'Harmattan., p. 197‑211). Paris, France.

Prouteau, L., & Wolff, F.-C. (2004b). Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation. *Economie et statistique*, (373), 33‑56.

Quéinnec, E. (2010). Etre compétitif tout en restant soi-même ou le management des organisations humanitaires à l'âge de la maturité. Présenté à Congrès International « Gouvernance, Management et Performance des entreprises de l'économie sociale et solidaire : quelles spécificités ?, IAE Lyon et Université Catholique de Lyon.

Raven, B., H. (1993). The bases of Power - Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, *49*(4), 227‑251.

Shye, S. (2009). The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. *Social Indicators Research*, *98*, 183‑200. doi:10.1007/s11205-009-9545-3

Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social Dominance:* Cambridge University Press.

Simonet, M. (2002). « Give back to the community » : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire. *Revue Française des Affaires sociales*, *4*(4), 167‑188.

Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit?* Paris: La Dispute.

Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, *44*(1), 141‑155.

Skocpol, T. (2003). *Diminished democracy: from membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma Press.

Smith, S. R., & Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for hire the welfare state in the age of contracting*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Stebbins, R. A. (2009). Would You Volunteer? *Society*, *46*(2), 155‑159. doi:10.1007/s12115-008-9186-1

Stukas, A. A., Worth, K. A., Clary, E. G., & Snyder, M. (2009). The Matching of Motivations to Affordances in the Volunteer Environment: An Index for Assessing the Impact of Multiple Matches on Volunteer Outcomes. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, *38*(1), 5 ‑ 28.

Taillandier, A., & Maisonneuve, C. (2005). Mise en évidence d'une norme de non racisme dans la mesure des orientations d'acculturation de la communauté d'accueil : Préjugés, stéréotypes et relations intergroupes. *A non racist norm in acculturation orientations of host community (English)*, (67-68), 33‑53.

Talpin, J. (2006). Jouer les bons citoyens. *Politix*, *75*(3), 13. doi:10.3917/pox.075.0013

Tchernonog, V. (2011). Financements Publics Des Associations : Évolutions Et Perspectives. *Juris associations*, (439), 18‑20.

Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, *35*(1), 1 ‑ 22.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 349‑361.

Valentinov, V. (2011). Toward a Critical Systems Perspective on the Nonprofit Sector. *Systemic Practice and Action Research*, *25*(4), 355‑364. doi:10.1007/s11213-011-9224-6

Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *30*(4), 662‑680. doi:10.1037/h0079856

Wandersman, A. (2009). Four Keys to Success (Theory, Implementation, Evaluation, and Resource/System Support): High Hopes and Challenges in Participation. *American Journal of Community Psychology*, *43*(1/2), 3 ‑ 21. doi:Fiche dans Participation éléments de bibliographie

Warner, W. K., & Hilander, J. S. (1964). The Relationship Between Size of Organization and Membership Participation. *Rural Sociology*, *29*(1), 30‑39.

Williamson, O. E. (1980). The organization of work a comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *1*(1), 5‑38. doi:10.1016/0167-2681(80)90050-5

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, *26*(1), 215. doi:Article

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*, *14, n°3*, 361‑384.

Yeung, A. B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, *15*(1), 21‑46.

Index des figures

Figure 1 : Scores aux échelles dans les trois consignes 43
Figure 2 : Scores moyens en condition standard et contrenormative..... 45
Figure 3 : Les trois sources de l'isomorphisme institutionnel 54
Figure 4 : Le cycle de vie du projet associatif..... 59
Figure 5 : Mécanismes reliant la croissance à l'engagement des ressources humaines 61
Figure 6 : Croissance de l'activité et dérive managériale 62
Figure 7 : Interdépendances entre travail associatif et contraint 79
Figure 8 : Travail associatif - Répartition entre travail rémunéré et engagement bénévole 83
Figure 9 : Courbe d'indifférence institutionnelle 84

Index des tables

Tableau 1 : Nature principale des ressorts à l'action 19
Tableau 2 : Poids factoriels des différents items (rotation varimax brut) 29
Tableau 3 : Fiabilité et valeurs caractéristiques pour les différentes échelles 31
Tableau 4 : Résultats de l'analyse de variance (MANOVA) sur les scores aux échelles..... 32
Tableau 5 : Comparaison des scores d'échelle entre sujets bénévoles et non bénévoles 35
Tableau 6 : Comparaison des scores d'échelles (condition standard) entre eux et avec les scores en condition pro et contre normative..... 41
Tableau 7 : Caractéristiques des styles de gouvernance associative (Eynaud et al., 2011) 49
Tableau 8 : Approche statique de la gouvernance - Synthèse..... 57
Tableau 9 : Matrice des engagements associatifs..... 81

Annexes

Liste des communications mentionnant le soutien de la région (au 28/02/2013) 98
L'inventaire des fonctions du volontariat..... 99
Feuille de recueil des activités associatives 101
Éléments de synthèse sur les associations enquêtées 102

Liste des communications mentionnant le soutien de la région (au 28/02/2013)

Dansac, C., Gontier, P., & Vachée, C. (2012, septembre). *Gouvernance des associations et Rapports de Pouvoir*. Conférence de la CPCA Midi-Pyrénées, Toulouse.

Dansac, C., & Vachée, C. (2012, septembre). *La mobilisation des bénévoles. Usagers, adhérents, membres, bénévoles investis…*. Soirée Associative du Parc Naturel Régional Causses du Quercy, Sénaillac-Lauzès.

Dansac, C., Vachée, C., Gontier, P., & Carletti, M. (2012a). Securing founds and developing activities: How do public policies, rationalization and managerialism, influence volunteers' world in the French context ? *ISTR Working Paper Series*, *10*.

Dansac, C., Vachée, C., Gontier, P., & Carletti, M. (2012b). Securing founds and developing activities: How do public policies, rationalization and managerialism, influence volunteers' world in the French context ? In *Democratization, Marketisation, and the Third Sector*. Présenté à ISTR 10th International Conference, Siena, Italy.

Vachée, C., & Dansac, C. (à paraître). Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif. In J.-L. Richelle & L. Greffier (Éd.), *L'animation socioculturelle professionnelle, quel rapport au politique*. Bordeaux, France.

Vachée, C., & Dansac, C. (2012). Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif. In *L'animation socioculturelle professionnelle, quel rapport au politique*. Présenté à Colloque ISIAT - ADES, Bordeaux, France.

Étude sur les motivations à être bénévole

Cette étude vise à comprendre les raisons pour lesquelles les personnes s'engagent dans une activité associative non rémunérée.
Nous nous intéressons à vos opinions spontanées et sincères. Les résultats seront analysés statistiquement par groupe et non sur une base individuelle et de manière anonyme.

Consigne

Pour chacune des raisons suivantes de faire du bénévolat, indiquez combien elle est pertinente pour votre propre activité bénévole (ou dans le désir que vous pourriez avoir d'être bénévole) sur l'échelle suivante.
Si cela vous paraît très pertinent, cochez la réponse 7, si cela ne vous paraît pas du tout pertinent, cochez la réponse 1. Vous pouvez nuancer votre réponse en cochant une case intermédiaire.
Assurez-vous que vous avez bien coché une et une seule réponse pour chaque raison évoquée.

	1	2	3	4	5	6	7
Être bénévole peut (pourrait) me faire une place dans une organisation et augmenter mes chances d'y être employé(e)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mes amis font du bénévolat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je me soucie de ceux qui ont moins de chance que moi dans la vie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Des personnes dont je me sens proche veulent que je participe à des activités bénévoles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Être bénévole me permet(trait) de me sentir important(e)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les personnes que je connais se sentent également impliquées au service de la collectivité	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
M'impliquer dans les activités bénévoles me détourne(rait) de mon mal-être	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je me sens sincèrement concerné(e) par les groupes au service desquels je me mets	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En faisant du bénévolat je me sen(tirai)s moins seul(e)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Je me fais (ferais) des contacts qui pourraient m'aider plus tard dans mes affaires ou ma carrière	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faire du bénévolat me permet(trait) de me sentir moins coupable d'être avantagé(e) par rapport aux autres	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Être bénévole me permet(trait) d'apprendre plus à propos des causes que je veux défendre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le bénévolat augmente(rait) l'estime que j'ai de moi-même	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Être bénévole me permet(trait) d'avoir un autre regard sur les choses	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole me permet(trait) de tester différents choix d'orientation professionnelle possibles	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Je ressens de la compassion à l'égard des personnes qui sont dans le besoin	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Des personnes dont je me sens proche prennent à cœur de se mettre au service de la collectivité	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole me permet(trait) d'apprendre des choses de manière directe et pratique, par l'expérience	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Je ressens qu'il est important de venir en aide aux autres	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole m'aide(rait) à résoudre mes problèmes personnels	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole va (pourrait) m'aider à réussir dans la profession que je choisirai	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Je peux m'investir pour une cause qui est importante à mes yeux	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Avoir des activités bénévoles est important aux yeux des personnes que je connais le mieux	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole est (serait) un bon moyen d'échapper à mes préoccupations	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole me permet(trait) de me confronter à des gens différents et variés	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole me permet(trait) de sentir qu'on a besoin de moi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole me permet(trait) de me sentir mieux dans ma peau	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Une expérience de bénévolat est toujours positive dans un *curriculum vitae*	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole est(serait) une manière de me faire de nouveaux amis	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
Être bénévole me permet(trait) d'explorer et de découvrir mes points forts	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Feuille de recueil des activités associatives

Afin de mieux vous connaître nous vous demandons de répondre aux questions suivantes.
Sexe : _____
âge :
études :

Votre engagement actuel

Êtes-vous impliqué(e) dans une ou plusieurs associations ?
Si oui, merci de compléter le tableau suivant, pour les 5 associations dans lesquels vous vous engagez le plus. Sinon, passez à la section suivante

	Secteur d'activité de l'association (cochez si besoin plusieurs cases)											Votre engagement				Votre niveau de responsabilité					
Nom de l'association	Social	Médico-social	Culturel	Interculturel	Sportif	Loisir	Humanitaire	Educatif	Environnement	Défense des droits	Autres (précisez)	Ponctuel (1)	Régulier (2)	Soutenu (3)	Continu (4)	aucun	administrateur	bureau	secrétaire	trésorier	président

Vos projets

Dans l'avenir, vous espérez pouvoir vous engager dans des activités bénévoles

Pas du tout envisageable ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalement envisageable
1 2 3 4 5 6 7

Pour chacun des secteurs associatifs suivants, veuillez indiquer l'engagement que vous envisageriez et le niveau de responsabilité que vous seriez prêt(e) à assumer.

	Votre engagement				Votre niveau de responsabilité					
	Ponctuel (1)	Régulier (2)	Soutenu (3)	Continu (4)	aucun	administrateur	bureau	secrétaire	trésorier	président
Social										
Médico-social										
Culturel										
Interculturel										
Sportif										
Loisir										
Humanitaire										
Educatif										
Environnement										
Défense des droits										
Autres (précisez)										

Éléments de synthèse sur les associations enquêtées

Nota Bene : Dans les tableaux suivants, les informations qui auraient permis d'identifier trop facilement les associations ont été supprimées, amenant parfois à griser totalement une section afin de préserver l'identité tant des structures que des interviewés. Dans la plupart des cas où une dimension n'est pas renseignée, c'est que le discours des répondants n'a pas donné d'information suffisante ou suffisamment fiable, manifestant son ignorance où le peu d'importance accordée à cette dimension. Dans de rares cas qui sont précisés, la dimension n'a pas pu être abordée dans le contexte de l'entretien.

	Code asso	AssoMed1	AssoMed2	AssoMed3	AssoMed4	AssoMed5	AssoSoc1
	Secteur	Médico-social	Médico-social polymorphe ayant aussi des structures à vocation sociale	Médico-social	Médico-social	Médico-Social, polymorphe puisque dimension aussi socioculturelle	Social
	Age de l'association			140			
	Histoire très résumée de la création de l'asso	Création par des personnes militantes proches de celles concernées par les problèmes			Deux fondateurs ont eu envie de créer une structure d'un type qui n'existait pas	Des retraités ont constaté qu'il y avait une grande misère et ont voulu aider les autres	
Personne interviewée	Fonction de l'interviewé(e)	Directrice	Salariés (éducateurs)	Directrice	Salarié (co-directeur fondateur)	Directrice	2 administrateurs et une salariée
Personne interviewée	Statut de l'interviewé(e)	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI
Personne interviewée	Existence d'une fiche de poste	Oui	Oui	Oui			Oui
Personne interviewée	Ancienneté dans la place	23 ans		12 ans	1 an (avant bénévole)	30 ans	
Personne interviewée	Bénévolat dans autres associations	Oui dans 2 autres	Non pour l'un, oui pour l'autre			Oui, préside un autre association	Oui
Gouvernance	Nombre de salariés	11		8		30 mais répartis sur plusieurs établissements	5
Gouvernance	Nombre d'adhérents	30		Nombreux	Peu	600	27
Gouvernance	Nombre de bénévoles	0		Les élus		400	8
Gouvernance	Caractéristiques du salariat	Technicité		Technicité			Turn over important, sous-effectif et licenciement récent pour faute
Gouvernance	Mode de financement principal	Appel à projets	Appels à projet	Appel à projet	Prix de journée	Multiple	Subvention
Gouvernance	Projet associatif	Réécriture nécessitée par la nouvelle réglementation	Les projets d'établissements sont réglementaires et sont évoqués, le projet associatif est peu connu des salariés. Les missions évoluent avec la diversification	Réécriture nécessitée par la nouvelle réglementation		Concurrence liée au développement des maisons de quartier. Organisation susceptible de ne pas remplir (les places agréées) si pas adaptation aux changements des publics.	Mise en place de la fonction d'accueil d'urgence à la demande de la DDASS
Gouvernance	Comment on accède à la présidence		L'association est tellement grosse que la question échappe au salarié interviewé	Le psychiatre qui est président est élu par le bureau	Président "choisi" par les fondateurs de l'association (devenus les salariés)	Un expert comptable qui a été coopté par d'autre administrateurs	Le CA est un CA pompier qui est venu en remplacement d'un CA démissionnaire
Gouvernance	Poids respectifs des salariés et des dirigeants bénévoles dans la décision	La directrice rédige les fiches de poste. Le président entérine.	Les directeurs des structures ont un poids fort	Les dirigeants bénévoles sont concernés professionnellement par l'objet de l'asso. La directrice intéragit avec le président seulement	Les co-fondateurs devenus salariés ont une grande part des décisions en main	La directrice historique, première salarié a un poids important.	Situation de crise, les décisions sont prises conjointement par le CA, les salariés, l'administrateur provisoire, qui réfléchissent ensemble
Gouvernance	Conflits ou sources potentielles de conflits bénévoles-salariés-administrateurs			Interactions entre directrice et président et très peu avec les autres élus	Conflits entre les deux co-fondateurs sur certaines dimensions du projet.	Les salariés sont sans cesse 'exposés' aux bénévoles et aux familles des bénéficiaires	Plutôt une alliance face à l'adversité
Gouvernance	Activité du CA	Composé de professionnels uniquement	Les salariés n'en ont aucune idée	Appelée commission exécutive il se réunit 1 fois par trimestre		Commissions surtout dans le cas de changements importants	CA de "direction", mais qui essaye de mettre en oeuvre les principes de l'autogestion
Gouvernance	Implication de partenaires dans la gouvernance			Affiliation à une fédération nationale		Résistance à demander des agréments pour éviter d'être influencée	Importance de la représentation des différentes parties au CA.
Gouvernance	Y-a-t-il des problèmes de bénévolat et de quels types	Pas de bénévoles en dehors du CA	Pas de bénévoles à part un médecin	Pas de problème de bénévolat, car l'expertise recquise par les missions rend impossible l'appel à des bénévoles	Pas de bénévole à part les administrateurs	Aucun problème de bénévolat, les gens sont très contents de venir. (utiles) Pas de charte du bénévole (mais un petit guide)	Peu de bénévoles, ils prennent parfois le relais des salariés sur des animations.
Gouvernance	Accueil de nouveaux bénévoles		Pas particulièrement souhaité	Pas appel à des bénévoles (expertise nécessaire)		Fait par la directrice.	
Gouvernance	Adhérents, publics, bénéficiaires	Pas d'adhérents (ou peu), des bénéficiaires des soins, des publics de la prévention	Pas d'adhérents, des bénéficiaires (personnes hébergées)	Pas d'adhérents (ou peu), des bénéficiaires des soins, des publics de la prévention	Pas d'adhérents. Des bénéficiaires (personnes accueillies)	Des adhérents pour les activités, des bénéficiaires	On devient adhérent en payant une cotisation de 8 euros.
Gouvernance	Démocratie (implication des adhérents, bénévoles, bénéficiaires dans la décision)				Les décisions sont prises entre administrateurs, ou entre les co-directeurs	Réunions régulières des bénévoles pour réfléchir sur différentes dimension avec rédactions de rapports internes	Les différents groupes sont représentés (usagers, adhérents, salariés) au CA.
Gouvernance	Renouvellement du CA			Par cooptation uniquement	Pas de renouvellement envisagé, structure récente	Pas de problème de renouvellement évoqué	Renouvelé par la crise qui a eu lieu
Gouvernance	Diversification des activités, ses moteurs et ses conséquences		Opportunité de reprise de structures et d'appels d'offre, avec parfois l'investissement		Diversification déjà conçue dans le projet initial	La diversification vient de la perception de nouveaux besoins, mais les actions restent en ligne avec l'objet	Pas de place pour la diversification, juste une tentative de faire tourner l'existant
Gouvernance	Facteurs externes qui influencent l'organisation	Obligation de rédaction d'un projet thérapeutique par injonction de la loi.		Réglementation	Pressions de la part de l'Agence Régionale de la Santé	Demande de la DRASS pour agréer le centre d'accueil.	L'ARS a demandé une rationalisation supplémentaire
Gouvernance	Degré de formalisation des tâches	Fort	Fort	Fort		Important pour les établissements qui font l'objet d'un conventionnement	Contrats aidés qui s'arrêtent
Gouvernance	Insertion réseaux fédérations		Les salariés imaginent que oui, mais n'en sont pas sûr		Pas abordé pendant l'entretien	Anciennement adhérent à L'URIOPSS, celle-ci a été dissoute, puis recomposée, mais comme la directrice n'était pas contente de cette appartenance (manque d'écoute des adhérents, formations trop chères) l'adhésion n'a pas été renouvelée	
	Paroles			J'ai fait le choix de travailler en association, d'ailleurs on n'appelle plus ça des associations mais des entreprises sanitaires			Surcharge de travail acceptée par les salariés parce que quand il fait froid on ne peut pas laisser les gens dehors...on n'est pas à <nom de la structure> pour rien

	Code asso	AssoSoc2	AssoSoc3	AssoSoc4	AssoSoc5	AssoSoc6
	Secteur	Social	Social	Social	Social	Social
	Age de l'association	17 ans	21 ans		20	2
	Histoire très résumée de la création de l'asso			Donation des bâtiments conditionnée au fait de mettre en place un accueil pour des jeunes en difficulté et réponse par des bénévoles caritatives		Les association caritatives du secteur ont réalisé le manque d'un tel type de structure dans le secteur
Personne interviewée	Fonction de l'interviewé(e)	Présidente	Directeur	Présidente et Directeur	Directrice	Président et 2 bénévoles
	Statut de l'interviewé(e)		CDI		CDI	
	Existence d'une fiche de poste		Oui			
	Ancienneté dans la place	17 ans	21 ans	Directeur depuis 2 ans / Présidente avant	10 ans	
	Bénévolat dans autres associations				Oui	Oui, président d'une autre association
Gouvernance	Nombre de salariés	18 CAE de 26h, chantiers d'insertion + 3.5 ETP	15 (8 ETP)		7	1
	Nombre d'adhérents	50			140	50
	Nombre de bénévoles	10			14	50
	Caractéristiques du salariat	Salariés/bénéficiaires + encadrement technique	Surtout des CDI, une équipe stable avec convention avantageuse		Stabilité et angagement militant	C'est un engagement. Salariat qualifié en CDI. "Elle est salarié, mais en même temps un peu bénévole"
	Mode de financement principal	Subvention + ventes des produits des ateliers	Subventions	Conventionnement (Prix de journée)	Convention (insertion), contrats aidés et appels d'offre	Subventions, banque alimentaire
	Projet associatif	Insertion par l'économique	Document présentant le projet global (rédigé par le directeur) depuis 2008.		N'a pas changé	
	Comment on acccède à la présidence	Présidente fondatrice en 1996		La présidente a été choisie par l'ancien Directeur	Election	Le Président a été président dès le début, mais est tout à fait prêt à passer la main
	Poids respectifs des salariés et des dirigeants bénévoles dans la décision	La présidente fait tout□ Se qualifie de "présidente-directrice"□ Propos très "maternalistes"	Le directeur mène le bateau	Le directeur a un poids important. La présidente plutôt un rôle d'appui, de soutien.	Commissions communes par thèmes	Salariée et bénévoles ne sont pas du tout sur les mêmes registres d'activité
	Conflits ou sources potentielles de conflits bénévoles-salariés-administrateurs	Conflit de valeurs sur la définition légitime du traitement de la pauvreté.□ Déconnexion CA-Salariés. □	Néant en apparence. Le directeur règle tout, et en réfère au président le plus souvent. Déconnexion avec le CA.	Désaccord sur le rôle des membres du CA dans son propre renouvellement entre le directeur et la présidente	Sur les actions à entreprendre avec dernier mot aux salariés (compétence gestion)	Pas de conflit, les administrateurs essaient de faire que la salariée (CESF) ne fasse pas trop d'heures. Les bénévoles doivent être limités en nombre et formés
	Activité du CA	Consultatif en général	CA consultatif□ Le directeur présente les projets□	Peu actif	Réuni tous les 1,5 mois, il réalise tous les choix stratégiques	Les décisions sont prises au quotidien. Le CA se réunit de fait chaque fois que les bénévoles sont en action
	Implication de partenaires dans la gouvernance		Viennent aux AG mais rien d'innovant à part les votes traditionnels.□	Faible	Implication politique de membres du CA et directeur du centre social et aussi de nombreux partenaires locaux en fonction des sujets	Les associations partenaires sont invitées dans les AG. 4 membres de droit dans le CA sans droit de vote
	Y-a-t-il des problèmes de bénévolat et de quels types	Difficultés d'engagement des membres du CA car trop de "technicité" et de formalisation des tâches d	Rien sur ce point.			Pas de problème de bénévolat, les bénévoles ont été dirigés vers l'association par l'antenne de France bénévolat
	Accueil de nouveaux bénévoles		Pas de bénévoles en dehors du CA.			Les bénéficiaires "ne peuvent pas être bénévoles de l'association", il y□ aurait alors confusion de genre
	Adhérents, publics, bénéficiaires	Public en insertion□ ne cinquantaine d'adhérents volontaires	Au CA ce sont des collectivités locales et des responsables d'asso. . Les bénéficiaires sont sollicités	Pas ou peu d'adhérents (à part le CA et quelques donateurs). Les bénéficiaires sont de passage. Pas de public.	Sont dhérentes les personnes qui utilisent les services info. cyberbase et réparation micro	Les bénéficiaires sont les personnes adressées par les organismes sociaux ou autres asso caritatives
	Démocratie (implication des adhérents, bénévoles, bénéficiaires dans la décision)	Très faible. Le taux de présence est utilisé pour rendre légitime la centralisation de la prise de décision	L'ancienneté et l'expertise sont les arguments qui légitiment la centralisation de la prise de décisions.	Les usager de la structure ne sont pas censés y rester, et il est donc difficile d'envisager de leur donner la parole	Oui	Aucune implication des bénéficiaires , il n'étaient même pas représentés, et on essaye de mettre cela en place. □ □
	Renouvellement du CA	Tension avec un autre ACI (atelier chantier insertion) sur le même territoire.	Pas de concurrence	Peu de concurrence et victime d'une mauvaise réputation quant au devenir de ses bénéficiaires□	Objectifs en termes de taux de "réussite" qui pousse à travailler avec des personnes moins éloignées de l'emploi	Association récente, pas encore de questionnement sur le renouvellement des instances
	Diversification des activités, ses moteurs et ses conséquences		Peu de sollicitation du CA qu'il accepte volontiers d'endosser et ancienneté du président dans le poste	Source d'incertitude pour la direction. Peu d'activité pour essayer de le renouveler.		Diversification d envisagée de manière prospective (chantier d'insertion) au service des bénéficiaires
	Facteurs externes qui influencent l'organisation	Baisse des financements de l'Etat et européens (destinés à l'insertion), report sur les collectivités locales (CG)□ Suppression d'emplois aidés□		Mise en place du SAMU social et de la cellule départementale de suivi des places disponibles	Marché de l'emploi et contexte économique	Réglementation concernant la gestion des informations sur les bénéficiaires + programme informatique
	Degré de formalisation des tâches		Projet d'établissement. Il existe des fiches de poste pour tous les salariés.	Projet d'établissement	Fort	La répartition des rôles est très réflechie, les bénévoles ont un poste qu'il doivent maîtriser pour que "ça tourne comme une entreprise".
	Insertion réseaux fédérations			Un ancien directeur a géré l'association comme une entreprise, avec un CA fantoche, créant plusieurs filiales d'insertion	Fort	
	Paroles	A propos du manque de candidat pour la présidence. "Les gens ne veulent plus s'engager" ou : "les autres ne sont pas assez là"	"Je pense qu'on a toujours essayé de trouver du sens à notre action" et "Les fonctions sont bien établies, on ne se marche pas sur les pieds"	"Les élus ils viennent là, ils repartent, ils ont fait leur devoir"	"Je pense que t'es pas salarié d'une association si t'as pas une forme de militantisme"	"C'est une entreprise très professionnelle"□ En parlant de stagiaires potentiels : "il faut pas qu'ils prennent le travail des bénévoles".□ "Le bénévole, il a que des emmerd..."

	Code asso	AssoSoc7	AssoCioCu1	AssoCioCu2	AssoCioCu3	AssoCioCu4	AssoCioCu5
	Secteur	Social	Socioculturel	Socioculturel	Socioculturel	Socioculturel	Socioculturel
	Age de l'association		39 ans		20 ans	40 ans	20 ans
	Histoire très résumée de la création de l'asso	Des éducateurs ont eu l'idée de faciliter l'insertion des jeunes 'difficiles' par une intégration dans la vie à la campagne				Un enseignant amenait ses élèves pour des APPN. Ces activités se sont développées en lien avec une structure médic-sociale proche	
Personne interviewée	Fonction de l'interviewé(e)	Administrateur ancien président	Directeur	Salariée (animatrice)	Président	Salarié (coordinateur pédagogique)	Président
	Statut de l'interviewé(e)		CDI	CDI		Animateur responsable pédagogique	
	Existence d'une fiche de poste			Oui	Oui	Oui	
	Ancienneté dans la place			16 ans			18 ans
	Bénévolat dans autres associations					Dans une fédération à laquelle il a fait adhérer l'association.	
Gouvernance	Nombre de salariés	19	4	3	5	14	
	Nombre d'adhérents		250	600	50	beaucoup	500
	Nombre de bénévoles			25		Seulement les administrateurs	
	Caractéristiques du salariat	Des salariés à temps partiel mais l'interviewé insiste sur le fait que ce sont des temps partiel "choisi" et non subis	Technicité	Surcharge de travail avec antécédents de conflits et plusieurs recours aux prud'hommes + Turn over important	Turn-over à la direction, mais personnel jeunes et auquel le passage à l'URQR permet l'acquisition de compétences	Peu attractif car salaires bas et territoire peu propice, demande de flexibilité importante dans les horaires.	
	Mode de financement principal	Subventions	Subventions et inscriptions aux ateliers	Subvention et cotisation	Subvention, prestations de formation et d'audit		Subventions et inscriptions aux ateliers (recours nouveau aux municipalités voisines)
	Projet associatif	Le projet est écrit conjointement avec la directrice, les salariés et les administrateurs. Création d'une EURL annexe il y a 10 ans car le statut associatif ne convenait plus pour une partie	Réorientation suite à un appel à projet de la Région et incitation de la mairie pour mettre en place des animations à destination des jeunes.	1er en 1992 et 2ème en 2009	La prise en charge d'un dispositif particulier, le DLA, a permis de conforter l'activité de l'association, mais l'écarte de son projet initial		
	Comment on accède à la présidence	On quitte la présidence si on n'a pas envie que l'association souffre de l'implication en politique				Le président a été recruté par un ancien président impliqué dans l'éducation populaire	Association créée par "des jeunes au départ" qui l'ont sollicité pour sa maturité et ses compétences
	Poids respectifs des salariés et des dirigeants bénévoles dans la décision	La directrice est systématiquement invitée aux CA.	Les salariés participent aux CA		Les salariés sont en demande d'un guidage plus important par les administrateurs, et veulent que ceux-ci questionnent le projet associatif	La directrice et les salariés ont une grande part dans la décision Le CA était plutôt une chambre d'enregistrement	Décisions prises par le bureau et la directrice.□ Elle est associée à toutes les prises de décisions□ même si en dernier ressort, "c'est le bureau qui tranche"□
	Conflits ou sources potentielles de conflits bénévoles-salariés-administrateurs	Si "juxtaposition de compétences" entre des membres du CA et la direction, c'est le CA qui a le dernier mot.	Faible source de conflit sur des questions d'expertise (ateliers)	harcèlement des salariés par la directrice (surveillance pendant l'entretien)□ La salariée dit se sentir		défenseurs du projet pédagogique alors que les administrateurs, comprenant assez mal les enjeux d'éducation	Pas de conflits.□ La directrice fait le relais entre l'équipe salariée et les dirigeants bénévoles.□ Très bonne ambiance générale
	Activité du CA	CA gardien des valeurs et d'orientation.		□	CA d'orientation, la direction applique		Réunion 3 fois par an.□ Entérine les décisions du bureau
	Implication de partenaires dans la gouvernance			Membres extérieurs au CA	Les partenaires sont invités à l'AG, mais aucun siège du CA n'est réservé à des institutions	Sollicitation des collectivités territoriales (CG, com de com…)	Faible
	Y-a-t-il des problèmes de bénévolat et de quels types		Il faudrait plus de bénévoles ponctuellement.		Il y a des difficultés à remplir le CA et à le renouveler	Difficulté à compléter le CA, dont les membres venaient du même secteur, s'étant cooptés les uns les autres	"Course au bénévolat" en ce qui concerne l'animation des ateliers. Confusion des genres car il faut parfois des "pro" pour animer des ateliers
	Accueil de nouveaux bénévoles		Se fait par affinité, par connaissance		Une personne s'est récemment investie dans la mise en ordre du fond bibliothécaire	Pas de bénévoles à part les administrateurs	□
	Adhérents, publics, bénéficiaires	Adhésions militantes ou par intérêt professionel. L'adhésion se fait par cooptation	□		Les adhérents sont les personnes en formation, des anciens membres.	Adhérents : Des collectivités, des institutions ou des personnes qui profitent des prestations	Adhésion si participation à un atelier
	Démocratie (implication des adhérents, bénévoles, bénéficiaires dans la décision)		Conseils d'administration élargis où sont invités les bénévoles quand projets spécifiques □		AG de ratification des différents bilan. Le vote du CA lors de l'AG à main levée (moins de candidat que de postes)	Les décisions sont majoritairement prises par les salariés de l'association sans consultation des adhérents.	Bureau très actif.□ Les adhérents participent peu à la décision.□ Consommation d'activités chez les adhérents.
	Renouvellement du CA	On est allé chercher un président parmi les membres du CA, donc en "interne"		"l'association, on ne va pas la dissoudre, il faut qu'elle continue"	Peu attractif du fait de l'existence d'une autre association faisant des activités similaires existe dans la même ville	Il y avait des difficultés à compléter le CA	4 nouvelles candidatures lors de la dernière AG "trouvées" par le président
	Diversification des activités, ses moteurs et ses conséquences				La prise en charge de nouvelles missions s'est faite pendant un temps sur l'initiative des bénévoles, mais aussi selon les compétences des salariés et leur capacité à aller chercher des activités leur permettant de financer leur emploi.	Evolution vers l'éducation à l'environnement et au développement durable en réponse à la demande des écoles et collèges	Ateliers diversifiés en fonction de la ressource disponible pour encadrer l'activité.
	Facteurs externes qui influencent l'organisation	Nouveaux besoins repérés.	Développement des activités avec la professionnalisation.				
	Degré de formalisation des tâches	Forte (dans le discours, à vérifier dans les faits), pas de "mélange" entre les tâches dévolues aux salariés et celles réservées aux dirigeants bénévoles				La répartition des tâches était relativement claire, décidée par l'équipe, sans intervention des administrateurs	
	Insertion réseaux fédérations			Lointoin droit de regard de la Fédération			□
	Paroles						

	Code asso	AssoCioCu6	AssoCioCu7	AssoCioCu8	AssoCult1	AssoCult8	AssoCult2
	Secteur	Socioculturel	Socioculturel	Socioculturel	Culturelle (événementiel pur)	Culturelle	Culturelle
	Age de l'association		70	55 ans			30
	Histoire très résumée de la création de l'asso	Des animateurs d'un foyer de jeune mettent en place des activités à destination des jeunes, qui ensuite s'investiront dans l'auto-construction, entièrement bénévole, de la structure		Les enseignants de la ville décident de prendre en charge le problème de la garde des enfants en dehors des temps scolaires dans un contexte où il est justifié de les amener hors de la ville pour leur santé □	Un groupe de copains trouve qu'il n'y a pas assez d'événements dans le domaine qu'ils apprécient, et commence à en organiser	Un retraité de l'enseignement prend la chose en charge...	Un groupe de personnes ayant des idées politiques assez proches ont eu envie de développer une activité d'expression dans un contexte où des mesures politiques allaient dans ce sens
Personne interviewée	Fonction de l'interviewé(e)	Trésorier	Bénévole	Président	Secrétaire et salariée	Président se dit aussi directeur	Salariée (Coordinatrice) et un peu la présidente
	Statut de l'interviewé(e)		Administrateur				
	Existence d'une fiche de poste			Oui			Oui
	Ancienneté dans la place		4 ans	10 ans, mais était déjà administrateur avant			3 ans ?
	Bénévolat dans autres associations		oui 3	Oui			Non
Gouvernance	Nombre de salariés		6	40 mais moins en ETP			
	Nombre d'adhérents		Plusieurs centaines	1500			
	Nombre de bénévoles			30			
	Caractéristiques du salariat		Turn over important et licenciement récent pour faute	Très hiérarchiséet avec des qualifications faibles pour les plus précaires d'entre eux			
	Mode de financement principal			Subvention	Mixte avec recettes et subventions		Subvention et prestations
	Projet associatif		Amendé en fonction des évolutions réglementaires	Il y a un projet éducatif, le projet associatif est celui défini dans les statuts, qui ont été toilettés.	Inchangé, il reste encore à faire par rapport à l'initial		
	Comment on accède à la présidence	Rrelativement verrouillé par les orientations politiques. □		Le Président est celui qui veut bien s'y coller, personne n'a particulièrement la volonté de prendre sa place	Le président est un copain historique du directeur artistique.	Le prochain président sera coopté par l'actuel	Sollicitée par les salariés après s'être impliquée un peu dans les réflexions sur le fonctionnement
	Poids respectifs des salariés et des dirigeants bénévoles dans la décision			Difficile à déterminer : travail en collaboration	Le directeur artistique est un des fondateurs historiques de l'association. Son expertise est incontournable.	Peu de salariés, qui ont des fonctions peu importantes dans l'association; C'est le président qui mène le bateau. La salariée (administration, gestion des inscriptions) n'est pas invitée aux CA. □	Les salariés demandent aux administrateurs de questionner le projet associatif et de le faire évoluer.
	Conflits ou sources potentielles de conflits bénévoles-salariés-administrateurs	Pas de conflit, les salariés ont un espace d'initiative important		[illegible] et un salarié qui ont amené celui-ci aux prudhommes Autres soucis avec des suspicions de pédophillie pesant sur un salarié. Les directeurs auxquel on demande de participer à des réunions avec des partenaires (pour lesquels ce serait eux les mieux placés et où un des président ne peut plus assister)		Les intervenants sont bénévoles ou rémunérés, conflits quant à des intervenants qui le faisait bénévolement et que certains rémunérés auraient voulu payer. Conflits potentiel autour de la représentation de [illegible]	Les salariés considèrent que les adminisatrateurs refusent de voir évoluer la structure. Certains administrateurs se demandent si on ne pourrait pas se passer des salariés.
	Activité du CA		CA de direction	Rédaction des rapports moraux, des 'articles', préparation des conventions	Rôle de conseil pour le directeur artistique	Des chargés de missions : communication, inscriptions, contrôle des cartes de adhérents...	
	Implication de partenaires dans la gouvernance	Par le biais de l'implication politique des membres du CA	Membres du CA sont des acteurs-relais partenaires	Il y a des "membres de droit " qui sont les collectivités, représentées au CA avec voix consultative.	Peu d'intervention des collectivités		
	Y-a-t-il des problèmes de bénévolat et de quels types	Pas de bénévole à part les administrateurs,		De moins en moins de bénévoles de plus en plus vieillissants. Mais le coeur de l'activité nécessite des travailleurs qualifiés, et il y a peu de choses qui pourraient être prises en charge par des bénévoles. □	Pas de problème de recrutement, il y a même une liste d'attente.	Ce que l'association produit principalement peut être assuré de manière bénévole, mais une décision a été prise pour rémunérer les intervenants, et donc la recherche de bénévoles n'est	A part éventuellement sur la prise en charge des instances dirigeantes et la mission de représentation de l'association, l'association "produit" grâce à des bénévoles qui veulent pratiquer l'activité, et n'a pas de difficulté à en trouver
	Accueil de nouveaux bénévoles			Tentative explicitée par le président d'amener progressivement des parents d'élèves dans l'action mais infructueuse	Une personne (la fille d'un des administrateurs) est employée pour la gestion des plannings de bénévoles		On leur fait signer une charte pour être sûr qu'ils respecte les valeurs de la structure, et qu'il connaissent la nature de leur engagement
	Adhérents, publics, bénéficiaires	Des bénéficiaires : les résidents	Public parfois consommateur	Les familles sont adhérentes d'office, dès que leur enfant participe à une activité	Adhérents les bénévoles et autres sympathisants. Publics : les entreprises (via l'espace VIP), les spectateurs.	Cotisation pour les cours de type "forfait".	Adhérents : assez peu, plutôt cooptés. Pas de bénéficiaires. Publics : difficilement quantifiable.
	Démocratie (implication des adhérents, bénévoles, bénéficiaires dans la décision)	Pas d'implication des bénéficiaires. Mais on vote les rapports et on élit un bureau		AG classique de ratification, mais avec la caractéristique que les AG sont divisées par commissions pour que les adhérents puissent plus facilement s'y sentir à l'aise et prendre la parole.	Les bénévoles et administrateurs sont informés des choix, rarement consultés, et les bénévoles ne sont que très peu impliqués	Les demandes des adhérents sont examinées en CA, en fonction de la faisabilité laquelle est évaluée... par le président !	Les bénévoles pas impliqués ou peu dans le processus de décision, sauf s'ils se décident à passer du côté des administrateurs de l'association.
	Renouvellement du CA	Pas de difficulté à le faire, mais le CA est verrouillé, on n'y laisse pas rentrer n'importe qui		Peu de perspective d'investissement de nouveaux membres et cela pose problème aux administrateurs en place qui voudraient bien passer la main	La bande de copains initiale continue à s'investir, pas de question de renouvellement.	Le CA se renouvelle par cooptation de nouveaux membres. Pas de difficulté perçue par le président	Assez faible, mais notamment en raison d'un protectionnisme de l'association (peur d'investissement par des politiques) et parce qu'il n'y a pas beaucoup de monde qui ait accès au statut d'adhérent.
	Diversification des activités, ses moteurs et ses conséquences		La municipalité se "réserve" la programmation culturelle autrefois dévolue aux MJC.	Pas de concurrence, □ a refusé la mise ne concurrence voulue par les collectivités au travers d'appel d'offre.	Mise en place d'un second festival sur un territoire un peu plus lointain, qui semble plus résulter d'une sollicitation extérieure	Impératif de "rentabilité" des cours, seuil minimum de 10 inscriptions	
	Facteurs externes qui influencent l'organisation	Le contexte de l'emploi ayant fortement changé il a donc fallu diversifier les activités		Mise en place d'un Contrat Educatif Local qui 'pousse' l'association à réécriree le projet pédagogique pour s'y inscrire. □			La législation sur ce type de structure impose des rapports d'activité très lourds, pour lesquels l'activité des salariés pourrait être incontournable.
	Degré de formalisation des tâches				Pour les salariés, il y a une répartition des rôles par pôle de responsabilité, mais pas forcément de fiches de postes. Pour les bénévoles, ce sont les chefs de postes qui déterminent les besoins et les tâches, mais il n'y a pas de fiche de poste formelle	Assez fort au travers de documents écrits	
	Insertion réseaux						
	Paroles			"En tant que bénévole, nous ne voulons pas être à la solde d'élu de quelque sorte"		"Vous savez c'est un petit peu comme dans le conclave : le Saint Esprit est là mais il faut lui préparer le travail"	"Je considère que mon engagement vis-à-vis des asso je le vis dans mon métier"

	Code asso	AssoCult7	AssoCult3	AssoCult4	AssoCult5	AssoCult6
	Secteur	Culturelle (événementielle)	Culturelle (événementielle)	Culturelle (événementielle)	Culturelle (et développement culturel)	Culturelle
	Age de l'association		13 ans	10 ans	14 ans	12 ans
	Histoire très résumée de la création de l'asso		Suite à un échange interculturel, un petit groupe a aidé une compagnie d'origine étrangère à obtenir des dates, et a ensuite voulu faire revenir puis rester la compagnie, et le festival a été créé	Une bande de copains voulait disposer d'une organisation pour organiser des événements, et accueillir leurs projets musicaux	Une bande de cpains trouvait qu'il manquait des événements culturels pour des jeunes sur le territoire	
Personne interviewée	**Fonction de l'interviewé(e)**	Salariés	Administratrice + salariée + bénévole	Bénévole (compagne du fondateur de l'association)	Multiples témoignages mais pas d'interview (plus observation)	Directeur (membre fondateur sous forme de bénévolat)
	Statut de l'interviewé(e)		CAE			
	Existence d'une fiche de poste		O			
	Ancienneté dans la place					
	Bénévolat dans autres associations		Oui	Oui		
Gouvernance	**Nombre de salariés**					
	Nombre d'adhérents					
	Nombre de bénévoles		275 ponctuels durant le festival et 30 le reste de l'année			
	Caractéristiques du salariat		Salarié sur contrat aidé, avec un niveau de diplôme demandé assez faible			
	Mode de financement principal	Recette et dons	A 70% par les recettes		Subvention	
	Projet associatif		Volonté de le faire évoluer pour développer des actions en continu qui permettraient d'accéder à des subventions		Questionné lors de séminaires, il est largement explicité par le Directeur artistique de l'association dans ses présentations de l'association, mais c'est peu connu des membres	
	Comment on accède à la présidence	Fondateur de l'association	Un ancien président a été longuement sollicité, y compris par les élus locaux, pour accepter de reprendre en main l'association dans une phase où elle était en difficulté de renouvellement de ses instances dirigeantes. Les Co-président actuels ont des périmètres de responsabilités qui ont été définis pour diminuer leur charge.	Coopté par le fondateur	Sollicité par le Directeur artistique. Le président précédent avait lui aussi été incité à prendre la présidence par le salarié, en raison de sa formation et de son expertise en matière de projets culturels.	Pour être adhérent il faut faire une demande écrite qui doit être validée par les membres du CA. Ensuite il faut avoir été adhérent pendant plusieurs années pour pouvoir demander à participer au CA (3 membres) qui cooptent leur président
	Poids respectifs des salariés et des dirigeants bénévoles dans la décision	Les salariés sont au service des décisions prises par les administrateurs.□ Les bénévoles qui président des commissions (organisées autour des postes) sont	Les salariés sont plutôt des exécutants. L'ancienne présidente (qui a externalisé la partie intéressante et lucrative de la programmation) garde un poids important dans les décisions de l'association	C'est surtout le créateur de l'association (qui arrive à peine à s'en salarier) qui impulse les décisions et les changements	Le directeur artistique a acquis une expertise incontournable que ce soit dans la programmation ou dans le montage de projets	Procédure de prise de décision plus lourde et plus administrative que dans les entreprises car toute décision doit être validée par le bureau même si elle n'a aucune portée stratégique et que le bureau s'en remet dans la majorité des
	Conflits ou sources potentielles de conflits bénévoles-salariés-administrateurs		Un ancien président a démissionné, en raison du fait qu'il ne pouvait pas réaliser les changements qu'il voulait mettre en place dans l'association, notamment de par le poids historique d'une de ses membres qui continue, même sans faire partie du CA, à influencer fortement les	Conflits évités car le Directeur est aussi celui qui s'investit le plus bénévolement (rémunération faible) et que les autres ne se sentent pas en droit de lui faire des reproches	Le Directeur artistique à plusieurs reprises a souhaité la suppresion d'un événement organisé par l'association, et qui contribuait à son rayonnement, car il estimait que le rapprot entre l'impact de celui-ci et sa lourdeur d'organisation pesait	Le bureau a parfois montré que la décision du directeur n'était pas la bonne et qu'il ne fallait donc pas la suivre
	Activité du CA	Le CA est organisé en commissions qui sont déterminées par des périmètres de responsabilité	Le CA est organisé autour des tâches à accomplir lors du festival	Presqu'aucun CA ne se tient	Plus un rôle de consultation, sauf au moment où il a fallu travailler sur le licenciement	2 réunions par an et décisions de nature stratégique
	Implication de partenaires dans la gouvernance		Les élus locaux veillent à la poursuite de l'association, mais ne sont pas présents dans le CA	L'association est obligée de se doter de mécanismes normaux (AG, commissaire au compte),	d'élus sympathisants) à la réflexion dans l'association, mais ne participent pas au CA (même si cette question s'est posée	Aucun partenaire impliqué dans la gouvernance de l'association qui tient à conserver cette autonomie.
	Y-a-t-il des problèmes de bénévolat et de quels types	Aucun problème pour "recruter des bénévoles", plutôt une sélection car la popularité des personnalités qui interviennent sur les événements rend attractive la participation.	Pas trop de problèmes pour recruter les bénévoles, à un moment certains bénévoles proposaient des disponibilités à la carte et finalement profitaient plus du festival qu'il ne lui bénéficiait		Les bénévoles historiques se désinvestissent des postes à responsabilité, mais continuent à venir pour le festival.	Les bénévoles sont sollicités sur des tâches ponctuelles, en particulier la distribution des journaux, sinon ce sont les salariés qui font du bénévolat en dehors de leurs heures de travail en particulier pour organiser leur spectacle annuel
	Accueil de nouveaux bénévoles	Il est assuré par les responsables de poste, mais tous les bénévoles sont 'briefés' par le président de l'association	Il est assuré par une co-présidente (en responsabilité explicite du bénévolat) et par les chefs de postes. Pour certains postes, ce sont les chefs de postes qui 'forment' leur équipe.	Le recrutement des nouveaux bénévoles se fait par les partenariats avec d'autres associations, plutôt de jeunes et d'étudiants. Leur intégration au	Pas de procédure formelle mise en place. □ La gestion des bénévoles a été externalisée soit par le fait qu'elle soit confiée à des stagiaires, soit par la mise en place d'une convention avec une autre association,	Sélection de bénévoles avec une fonction quasi exclusive qui est la distribution des journaux
	Adhérents, publics, bénéficiaires	Adhérents : au moins les bénévoles. Bénéficiaires : les enfants malades et leur famille. Public : les spectateurs des manifestations	Adhérents : les bénévoles, les sympathisants… Les exposants ? Public : spectateurs	De nombreux adhérents car les publics se voient proposer une adhésion qui est équivalente au prix d'entrée du premier concert et donne l'entrée gratuite à celui-ci.	L'association propose une adhésion avantageuse qui permet de diminuer le coût des spectacles. Le public a tout intérêt à être adhérent et l'association essaie de recruter autant d'adhérents qu'elle peut	Adhérents "sélectionnés" et peu nombreux (une 10aine)
	Démocratie (implication des adhérents, bénévoles, bénéficiaires dans la décision)		Les choix artistiques restent domaine privé de la Directrice artistique. Les décisions concernant les aspects logistiques matériels sont plutôt prises en CA.	L'AG a été ressentie comme un échec, où l'association a réalisé qu'elle n'était pas prête à accueillir des nouveaux décideurs.□ Les bénévoles sont impliqués dans les décisions opérationnelles, mais il y a peu de choix stratégiques dans le CA	AG classique où il n'y a pas grand-chose à voter. Séminaires tous les 5 ans pour questionner le projet associatif	Bénévoles et bénéficiaires sans aucun poids
	Renouvellement du CA			Pas de questionnement sur le renouvellement. □	Le CA se renouvelle par cooptation (organisée par le salarié) mais avec des membres de plus en plus âgés	
	Diversification des activités, ses moteurs et ses conséquences			la concurrence d'une association plus ancienne ayant été reconnue et captant désormais les financements malgré "son	spectacle vivant dans le territoire (pendant un temps dans une relation complexe de partenariat concurrence avec le Centre Culturel voisin).□	ce type de travail elle est par contre concurrencée par des entreprises privées qui peuvent être très éloignées du territoire du fait de la
	Facteurs externes qui influencent l'organisation	Multiplication des scènes avec la perspective que cette multiplication entraîne la création d'événements qui sont loin du territoire d'origine de l'association…		De plus en plus d'acitivités, 'on accueille de plus en plus de monde	Les activités se sont étendus sur un territoire qui désormais est loin de celui d'origine des bénévoles et des administarteurs, ce qui diminue l'identification potentielle des membres à l'organisation et leur appropriation des action.□	Augmentation de la demande qui est adressée à l'association mais qui ne peut pas toujours être satisfaite du fait de l'inadéquation avec les missions définies dans les statuts Idée : créer une filiale commerciale
	Degré de formalisation des tâches		Peu	En cours	Faible	Comparaison systématique au fonctionnement d'une entreprise avec une spécialisation des postes
	Insertion réseaux fédérations					
	Paroles					