



DE L'INSTRUMENTALISATION DES AGENCES DE MOYENS AU SERVICE DU LIEN SOCIAL À LA « DÉ-PROFESSIONNALISATION » DE L'ANIMATION ?

Christophe Dansac, Cécile Vachée, et Patricia Gontier

Christophe.Dansac@univ-tlse2.fr, Cecile.Vachee@univ-tlse2.fr,

Patricia.Gontier@univ-tlse2.fr

*Laboratoire de Recherche du Nord-Midi-Pyrénées (LRPMip) IUT Toulouse 2 Figeac
(FRANCE)*

Résumé

Dans le paysage social et socioculturel français, comme dans bien d'autres parties du monde, les associations occupent une place importante. Véritable force utilisée par la puissance publique pour masquer des défaillances imputées au secteur marchand, l'action associative est mise en danger : baisse des financements publics, complexification des procédures et changement des modes d'investissement des bénévoles sont régulièrement évoqués comme sources de leur fragilité (cf. Tchernonog, 2007). Le contexte socioéconomique, qui justifie l'entrée dans la culture de la responsabilisation comptable des politiques publiques, a favorisé des mesures bousculant les critères d'employabilité des vocations associatives.

Deux tendances soutenues notamment par des politiques européennes seront ici analysées : le développement du volontariat et la valorisation du bénévolat (tant sur le plan de la communication, par l'instauration de l'année européenne du bénévolat, que sur le plan comptable ou de la formation). Le contexte global a ainsi favorisé l'apparition d'une nouvelle forme d'associations qui visent à organiser, avec des méthodes proches de celles des agences d'intérim, l'engagement bénévole ou le volontariat au service d'actions impactant le champ social, socioculturel ou environnemental.

A travers deux analyses de cas, cette communication explore les conséquences de la mise en place de telles agences sur la dynamique des associations et de leurs actions, de l'engagement, ainsi que sur le champ de l'animation professionnelle.

Mots-clés: Animation, Engagement, Bénévolat, Association, Managérialisme, Néo-Libéralisme.



INTRODUCTION

Les associations occupent une importante place économique dans notre société. Leur poids économique et social tend à croître ces dernières années, la puissance publique utilisant ce secteur pour compenser son désengagement dans des domaines réputés non solvables par le secteur marchand. L'importance que prend le résultat de l'action associative bouleverse la configuration et l'organisation des ressources humaines au sein des associations. Les conséquences directes sont la valorisation du bénévolat et le développement du volontariat qui nécessitent des méthodes de gestion et de management proches de celles utilisées dans le monde de l'entreprise. Ce mouvement a pour corollaire le déploiement d'associations spécialisées dans le placement de bénévoles et de volontaires qui fonctionnent comme de véritables agences d'intérim, et redéfinissent les contours des profils et missions du travail associatif dont fait partie l'animation professionnelle. A travers l'étude documentaire de deux associations qui participent de ce mouvement, nous allons essayer de démontrer comment le monde associatif et celui de l'animation professionnelle risquent d'être fondamentalement bouleversés par les changements de contexte de l'action bénévole qui ont déjà pour une grande part traversé les pays anglo-saxons.

L'IMPORTANCE DES ASSOCIATIONS POUR PALLIER LES DÉFICIENCES DE L'ÉTAT

En France comme dans bien d'autres parties du monde, les associations occupent une place importante, y compris sur le plan économique. Tchernonog (2007) a estimé le budget total du secteur associatif à 59 milliards d'euros pour 2006. Les associations disposaient alors de 1 050 000 emplois salariés (équivalent temps plein), et dans ce secteur, on doit aussi tenir compte de la richesse créée par les 14 millions de bénévoles fournissant une force de travail estimée à l'équivalent de 950 000 emplois équivalents temps plein (soit presque autant que l'emploi salarié). Les associations reposant uniquement sur les bénévoles généraient un budget cumulé de 10 milliards d'euros soit 18% du budget du secteur associatif.

L'enquête sur l'emploi associatif de Recherches et Solidarités (2011) révèle que sur les deux millions d'établissements employeurs de l'ensemble du secteur privé, 165 000 sont des associations qui emploient en moyenne 11 salariés (même si 54% d'entre elles ont moins de 3 salariés). L'emploi associatif représente presque 10% de l'emploi privé, et distribue une masse



salariale d'environ 35 milliards d'euros. Alors que le reste du secteur privé connaissait une chute du nombre d'emplois depuis 2008, le secteur associatif continuait lui sa croissance, créant de plus en plus d'emplois. Cependant, il semble que cette tendance commence à fléchir depuis le dernier trimestre 2010.

Pour Salamon & Sokolowski (2001) le bénévolat est un mouvement social émergeant de deux manières. Certes il correspond à un désir humain normal de former des réseaux de solidarité, mais il vient aussi de la perception de l'incapacité de l'état à produire certains types de biens collectifs dans des secteurs réputés non solvables pour le monde marchand. Cela amènerait les bénévoles à intervenir pour combler les manques. Ainsi, l'État peut décourager le monde associatif soit en le privant de liberté (comme dans certains pays 'autoritaires'), soit par un fort interventionnisme. Dans cette vision très axée sur le marché, un fort interventionnisme de la puissance publique décourage les initiatives privées y compris associatives et diminue la nécessité de la philanthropie d'entreprise.

On doit néanmoins souligner un paradoxe : alors que moins d'État devrait conduire à plus d'associations, c'est le contraire que révélaient les travaux de Salamon et Sokolowsky dans leur comparaison de 24 pays. Les pays nordiques, offrant une protection sociale qualifiée de relativement forte, étaient caractérisés par un monde associatif plus dense. Selon Van Gramberg & Bassett (2005), le secteur bénévole australien est ainsi effet devenu un État de l'ombre, un appareil para-étatique ayant des responsabilités de service collectif précédemment assumées par le secteur public, administré en dehors de la traditionnelle politique démocratique, mais encore contrôlé de façon formelle et informelle par l'État.

Un contexte favorable à l'apparition d'agences de moyens « volontaires »

Les travaux de Tchernonog (2007) montraient qu'entre 1999 et 2006, les financements des associations par l'État et les organismes sociaux (représentant près d'un quart, 23.6%, du budget global du secteur) avaient baissé respectivement de 5 et 9%, ce qui représentait une chute de 0.8 milliard d'euros. L'effort des collectivités (Communes : + 6% ; Départements : + 20% ; Régions : +40%) avait certes augmenté, apportant 2.1 milliards d'euros supplémentaires, mais cette augmentation est loin de compenser la perte subie si on la corrige par l'inflation et si on tient compte de l'augmentation globale de l'activité.

L'action associative semble donc mise en danger, et en tout cas ceux qui la conduisent en ont le sentiment : la plupart de ses responsables associatifs se plaignent des baisses des



financements publics, de la complexification des procédures et du changement des modes d'investissement des bénévoles. Ces dimensions sont évoquées comme sources de fragilité des associations dans l'enquête menée par Tchernonog & Vercamer (2006). Le changement des ressources, apparaît aussi comme une préoccupation dans les enquêtes annuelles sur l'opinion des responsables associatifs (Recherches et Solidarités, 2011). Ainsi parmi les associations employeuses, seuls 33% des dirigeants considèrent leur association en bonne santé sur le plan économique.

Le contexte socio-économique, évoqué comme raison de diminuer les subventions, est aussi utilisé pour justifier l'entrée dans la culture de la responsabilisation comptable, modifiant les pratiques associatives. La recommandation de la valorisation du bénévolat dans l'Union Européenne, notamment par le Bureau International du Travail, et par l'Organisation des Nations Unies (Archambault & Prouteau, 2009) se traduit en particulier par l'injonction à « mesurer » la participation bénévole et à l'intégrer dans les budgets des associations.

A cette volonté de déterminer la valeur du bénévolat s'associe une volonté de le promouvoir. En France, l'année mondiale du bénévolat décrétée par l'ONU a été éclipsée par le centenaire des associations. Heureusement, la communauté européenne a permis une seconde chance à travers la mise en place de l'Année Européenne du Bénévolat, déployant un dispositif de communication important. Pour soutenir ces bonnes pratiques, et favoriser le civisme qu'elles mettent en exergue, mais aussi pour répondre à la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes, la loi sur l'égalité des chances instaure le Service Civil Volontaire, l'accompagnant de la création de l'agence du service civique.

Enfin la loi n° 2003-709 du 1er août 2003 a instauré en France la pratique déjà ancienne aux USA des fondations d'entreprise, accompagnant la création de leur statut juridique d'une belle incitation fiscale (60% de déduction de l'impôt sur les sociétés) et de la possibilité de percevoir des subventions. Cette incitation et la diffusion de la notion de responsabilité sociétale des entreprises amènent les entreprises à se livrer à un véritable Social Washing en soutenant à travers leurs fondations des actions du secteur associatif (tout en communiquant largement sur une image positive).

Associé aux changements des modes d'investissement des bénévoles (décrits par Ion, 2005), ce contexte a favorisé l'apparition d'une nouvelle forme d'associations qui visent à organiser,



avec des méthodes proches de celles des agences d'intérim, l'engagement bénévole ou le volontariat au service d'actions impactant le champ social, socioculturel ou environnemental. Ce type d'agence existe depuis un peu plus longtemps en Amérique du Nord. Par exemple aux USA, Impact Online Inc. (créée en 1994 par quatre diplômés de Master of Business) opère le site internet VolunteerMatch qui permet de trouver facilement des missions bénévoles ; City-Year organise, avec le soutien de programmes fédéraux, des services civiques.

L'activité associative et les « bonnes volontés »

Sur quelles ressources humaines repose l'activité des associations ? Aux côtés des salariés du monde associatif, deux types d'acteurs peuvent s'engager, des bénévoles et des volontaires. Ces deux termes, qui ne représentent en aucun cas des statuts au sens juridique, méritent qu'on éclaircisse leur définition pour le cadre français.

En ce qui concerne le bénévolat « aucune définition (légale ou conventionnelle) n'existe en droit français. Le bénévolat est une activité libre, qui n'est encadrée par aucun statut. Mais il existe une définition, non juridique, communément admise : Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial (Avis du Conseil Économique et Social du 24 Février 1993) » (France Bénévolat, Fiche n°1, consultée sur <http://www.francebenevolat.org/documents>).

En revanche, « [...] le volontariat se situe entre droit privé et droit public, ce dernier ayant un caractère plus ou moins marqué selon les cas. Il poursuit toujours un but d'intérêt général (sécurité, coopération, cohésion sociale, ...) et s'exerce (sauf exception pour l'étranger) uniquement dans des organismes sans but lucratif (collectivités publiques, associations, ONG, ...). De plus, le volontariat suppose toujours une autorisation administrative, parfois double ou même triple : agrément de l'activité donnant lieu à volontariat, agrément ou conventionnement de la structure, agrément du volontaire. » Les volontaires peuvent percevoir une compensation financière et disposent d'une couverture sociale équivalente à celle des salariés.

Dans le monde anglophone (USA, Canada, Australie, Grande-Bretagne), l'ensemble des activités relatives à ces termes sont regroupées sous une seule qualification, le volunteering, qui a sans doute inspiré la Commission Européenne dans son choix de dénomination et dans sa traduction française : le volontariat. Ceci pourrait influencer les usages dans la langue à l'image de l'usage qui est fait du terme « bénévole » dans le Canada francophone. Ainsi les

études nord-américaines sur le bénévolat incluent de fait des situations qui relèveraient en France du volontariat. Stebbins (2009) a critiqué la diffusion de la notion de volunteering, qui aux USA et au Canada, est utilisée de manière indifférenciée pour regrouper des activités non rémunérées exercées de manière purement volontaire et altruiste, mais aussi celles qui se déroulent dans des cadres plus contraints (ex. au sein de l'entreprise, dans la scolarité, ou encore suite à des décisions de justice).

Pour la sociologue Dan Ferrand-Bechmann (2011) les raisons d'être bénévole sont les suivantes : altruisme, recherche de sens, socialisation, remboursement d'une dette, culpabilité, citoyenneté, joie et plaisir, désir de rester utile au monde. Stebbins (2009) insiste sur l'importance de l'altruisme désintéressé dans la véritable activité bénévole, et qualifie celui-ci de « *serious leisure* », associant ainsi le vrai bénévolat à de la motivation intrinsèque. Bien sûr, la nature désintéressée du bénévolat est mise en question par de nombreux auteurs. En psychologie sociale, les travaux de (Clary et al., 1998), font apparaître six dimensions indépendantes dans les fonctions du bénévolat : la dimension idéologique (défendre des valeurs) ; la dimension sociale (se faire des relations) ; la dimension d'élucidation (mieux comprendre un domaine d'activité, le découvrir) ; la dimension carriériste (viser à l'insertion professionnelle) ; la dimension de la promotion du Soi (augmenter son estime, se réaliser) ; enfin la dimension de défense du Soi (lutter contre l'ennui, éviter une éventuelle culpabilité). Parmi ces six fonctions, on peut ainsi constater que les bénéfices de l'activité bénévole pour un individu peuvent être multiples. L'importance de la dimension relationnelle dans l'initiation et la poursuite du bénévolat est confirmée par de nombreux travaux (Prouteau & Wolff, 2008). La qualité de l'intégration dans une organisation est un des principaux prédicteurs de la pérennité du bénévolat (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001) avec l'efficacité perçue dans l'organisation, et la correspondance entre les attentes vis-à-vis du bénévolat et les fonctions proposées (Houle, Sagarin, & Kaplan, 2005).

La ressource bénévole : un besoin crucial pour les associations

Comment peut-on organiser un festival qui va accueillir sur 4 jours des milliers de personnes dans une commune rurale d'environ un millier d'habitants quand on est une association qui n'a qu'un seul salarié ? La seule solution qui soit : mobiliser une forte quantité de bénévoles. Environ 230 sont nécessaires pour assurer la mise en place du festival Africajarc, qui se



déroule dans le Lot. À 3 semaines de son édition 2011, l'organisation manquait encore d'une centaine de bénévoles. La mobilisation des bénévoles déjà recrutés et celle des partenaires habituels sur le territoire a permis de combler ce manque, mais cela montre la fragilité de la ressource : comment pallier la défection d'engagement ? Supprimer des postes de bénévoles et donc les fonctions qu'ils assumaient ? Si oui, lesquelles ? Avoir recours à de vrais intérimaires salariés (solution à un moment envisagée) ? Déléguer certaines missions à des prestataires ?

Dans une étude de cas assurée par notre équipe (Dansac, Vachée, & Gontier, en préparation) nous avons analysé le développement d'une association à vocation culturelle en milieu rural, qui mobilise pour son festival annuel environ 80 bénévoles. Au départ largement assumées par les fondateurs de l'association qui étaient aussi porteurs du projet culturel de l'association, les tâches bénévoles se répartissaient « naturellement » selon les intérêts et disponibilités des membres de l'association. La croissance du festival, et la professionnalisation de l'association ont progressivement amené à mettre en place une réelle gestion des bénévoles, ensuite externalisée, d'abord en confiant cette mission à des stagiaires successifs, puis désormais par l'intermédiaire d'une convention établie avec une autre association du territoire. L'association fait appel, en quelque sorte, à un prestataire pour assurer une fonction qui était initialement fortement liée à l'engagement de ses membres.

Dans leur enquête sur les facteurs de fragilité des associations (Tchernonog & Vercamer, 2006) montrent que les associations expriment cette tension quant à la ressource bénévole (même si de fortes variations entre secteurs associatifs viennent modérer ce résultat général). Selon l'enquête de Recherches et Solidarités effectuée en 2010, en moyenne ce sont 45% des responsables associatifs employeurs qui jugent insuffisant ou très insuffisant le nombre de bénévoles (39 à 51% selon les secteurs). Un responsable sur 5 juge qu'il faudrait renforcer le salariat (cela monte jusqu'à 35% dans la culture). Quarante pour cent des responsables trouvent qu'il faudrait augmenter la part du bénévolat (51 % dans les associations de loisir et d'éducation populaire), et 18 % affirment qu'ils n'ont pas le choix et ne peuvent agir que sur le bénévolat : soit environ 58% des responsables qui misent sur le bénévolat (Recherches et Solidarités (Avril 2011). L'opinion des responsables associatifs. <http://www.recherches-solidarites.org/page/enquetes/cahiers-de-lora/>).



Dans ce contexte, il n'est pas exclu qu'à un moment donné, des associations fassent appel aux ressources d'associations comme France Bénévolat, ou qu'elles confient certaines de leur missions à des volontaires d'Unis-Cité, les deux structures que nous avons étudiées.

Les « missions » chez France Bénévolat

L'organisation France Bénévolat est composée d'une tête de réseau (association de loi 1901 reconnue d'utilité publique) dont le siège parisien possède 6 salariés, à laquelle sont rattachés 80 centres. Créée en 2003 sur les bases déjà existantes du Conseil National du Volontariat et de Planète Solidarité, ses missions sont la promotion du bénévolat et des bonnes pratiques en matière d'accueil des bénévoles et de leur « gestion » (entre guillemets car « on rechigne dans l'organisation à utiliser ce terme »). France Bénévolat fournit des services qui vont dans ce sens aux associations adhérentes, et met à la disposition de tous des documents visant à simplifier la vie bénévole, et à y diffuser les bonnes pratiques. L'association opère un site internet qui permet de mettre en correspondance les offres des associations avec les bonnes volontés des bénévoles, ces demandes étant collectées par le réseau des 80 centres de bénévolat qui adhèrent en s'engageant à respecter une charte.

Ainsi l'association propose-t-elle une série de « missions » pour ses bénévoles qui semble exacerber ce besoin de valorisation des actions et des compétences, du moins dans les intitulés proposés : *animation, accompagnement social professionnel, alphabétisation, management, formation, comptabilité gestion*, etc. (extrait des offres sur www.francebenevolat.fr, consulté le 3/09/2011). Sans doute la nature essentiellement caritative des associations dont France Bénévolat recueille les offres (Unicef, Croix-Rouge, Restos du cœur, ATD Quart Monde...) renforce-t-elle l'orientation des bénévoles vers des tâches ponctuelles (ex : *accueil, collecte de fonds, permanences téléphoniques, voire travaux manuels, débroussaillage...*).

Un des instruments de la promotion du bénévolat est le Passeport du Bénévole qui, selon le dossier de presse que France Bénévolat lui consacre, répond à deux constats largement partagés au sein des associations faisant partie du réseau :

« l'expérience bénévole est souvent perçue comme un loisir, et les bénévoles n'ont pas conscience des compétences qu'ils peuvent y exprimer ou y développer;



les bénévoles sont souvent insuffisamment gérés par les associations, ce qui entraîne un manque de reconnaissance voire une démotivation –d'où un arrêt de l'action bénévole »

Face à ce dernier constat issu de la réflexion d'une commission inter-associative du réseau, un programme de formations à la Gestion des Ressources Humaines a été mis en place, qui constitue désormais un axe important de l'activité de France Bénévolat.

Enfin un troisième axe de travail concerne la promotion du bénévolat et du mécénat auprès des salariés à l'intérieur des entreprises. Si cet axe apparaît encore peu développé dans l'action de France Bénévolat, il est intégré comme une véritable offre de service aux entreprises par les agences de bénévolat en Amérique du Nord comme par Volunteer Canada, qui procurent ainsi des conseils aux entreprises et des opportunités de contact avec des associations à la recherche de fonds ou de support en ressources humaines.

On voit ainsi que la contribution des associations à France bénévolat repose sur leur capacité à définir des actions pouvant être « externalisées », sous forme de missions, auprès de bénévoles initialement non impliqués dans l'association. Il s'agira ensuite de fidéliser cette clientèle à l'action, besoin auquel peuvent aussi répondre les formations au management associatif qui y sont organisées. Un des outils de management sera ainsi la reconnaissance et la valorisation de l'expérience bénévole et des compétences qu'elle a permis d'acquérir.

Le « Service Civique » au sein d'Unis-Cité

En France, le Service Civil Volontaire français (instauré par la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances) peut être considéré comme un héritage du service militaire et de son alternative civile, l'objection de conscience. Les jeunes qui refusaient l'idée de porter l'uniforme étaient alors incorporés au sein des Directions Régionales des Affaires Sociales. Ce service civil avait alors clairement une dimension militante, de par son image sociale mais aussi de par les difficultés qu'il représentait pour les conscrits : mobilisation deux fois plus longue, pour la même solde, sans prise en compte dans le calcul de la retraite.

Le Service Civil Volontaire (ci-après SCV) est aujourd'hui un dispositif permettant à des jeunes de 18 à 25 ans de s'engager pendant une durée de 6 mois à 9 mois pour une structure d'intérêt public agréée. L'État indemnise le volontaire à hauteur de 446 € par mois et la

structure est tenue de verser un complément de 101 € (qui peut prendre la forme d'avantages en nature).

Selon un témoignage recueilli auprès d'un animateur de Centre Social qui envisage de recruter un jeune en SVC : « *avec un service civil, je vais pouvoir mettre en place des actions qu'on ne pourrait pas assurer autrement, parce qu'on n'a pas les financements ni le temps pour* ». Cela dit, il faut bien admettre que « [...] *ces actions-là, elles relèvent de missions qu'on devrait arriver à faire financer* ». Ainsi, particulièrement dans le domaine social, l'écart entre l'ampleur des besoins à satisfaire et les ressources allouées est tel qu'il est impossible (pour certains contraire à l'éthique) de ne pas « *utiliser* » l'opportunité de faire mieux ou plus avec des ressources facilement mobilisables.

Au-delà de l'engagement simple, par une structure agréée, d'un SCV, il existe une association qui a développé un mode particulier d'accueil des jeunes volontaires : l'association Unis-cité. Cette association, se revendiquant « pionnière du Service Civique » et reconnue comme telle (Simonet, 2007), recrute des volontaires au Service Civil (1300 jeunes pour 2010-2011) et les accompagne pendant toute la durée de leur volontariat.

En plus de leur trouver des missions à réaliser, et de les faire travailler sur un projet qu'ils réaliseront en équipe, l'association leur procure des formations (notamment à la méthodologie de projet) et un accompagnement individuel dans la spécification de leur projet personnel, la valorisation de leurs compétences, et leur insertion professionnelle ultérieure.

Les missions qui sont confiées aux volontaires sont négociées avec des partenaires qui sont pour la plupart des structures associatives du territoire où sont implantées les antennes d'Unis-Cité, mais elles peuvent parfois aussi venir de la demande de collectivités locales (ex. Conseil Généraux, Mairies). Ces missions comportent bien souvent une dimension d'animation (ex. *intervention dans des EHPAD, conception de livrets pédagogiques, organisation de manifestations festives et participatives pour lutter contre les discriminations, création de parcours sensoriel et éducatif...* Données extraites du rapport d'activités 2009 de l'antenne Midi-Pyrénées). Mais les volontaires réalisent aussi des tâches plus concrètes, qui dans le contexte de projets d'animation classiques, seraient plutôt assumées par des bénévoles. Par exemple, les équipes de volontaires peuvent intervenir dans des jardins ouvriers pour les remettre en état afin qu'ils puissent ensuite servir aux familles bénéficiaires d'un Centre Social



ou d'une association de quartier. Les projets comprennent ainsi souvent une partie importante d'activités de « construction » (*installation de portails, pose de clôtures, construction d'abris, installation de raccord hydraulique, montage d'un préau pour le public...*).

Unis-Cité, a été créée sur le modèle américain de City-Year, soutenu par des entreprises privées et le programme fédéral AmeriCorps lancé par Clinton en écho aux PeaceCorps de Kennedy (cf. Simonet, 2002, pour un historique). Notons que le texte instituant les AmeriCorps donnait le nom de '*participants*' aux bénéficiaires du programme et non celui de '*volunteers*', les participants recevant une indemnité au cours de leur service et une bourse à son issue.

Comme pour France Bénévolat, on s'aperçoit que l'existence même d'Unis-Cité repose sur la définition de « missions » externalisées par le monde associatif ou les collectivités, avec tout ce que cela peut laisser craindre comme atomisation des tâches confiées aux volontaires. Cependant, l'indemnisation, la formation, et la valorisation des compétences sont des éléments supplémentaires dont l'importance ne doit pas être négligée au vu du contexte socio-économique, et qui peut changer radicalement l'aspect volontaire du SCV.

UN CONTEXTE PROPICE A DES DERIVES INQUIETANTES

Être 'volontaire' pour de mauvaises raisons ?

Stebbins (2009) distingue 6 menaces sur le bénévolat altruiste : le fait de se voir assigner des tâches au travail (ou à l'école) ; les activités entrant dans des schémas d'échange (de type temps contre bénéfices matériels) ; le bénévolat exploratoire déclenché par la volonté de trouver une carrière professionnelle ; le bénévolat « requis » dans des programmes d'entraînement ou correctionnels ; l'aide obligatoire (et non plaisante) aux amis et collègues ; les tâches confiées aux retraités et aux handicapés en contrepartie de leur assistance.

Selon une étude portant sur 373 jeunes ayant effectué leur service civique (CPCA, 2009), 37% des jeunes avaient comme principale motivation le fait de bénéficier d'une première expérience professionnelle ; 78% pensent que le SCV devrait donner lieu à une certification professionnelle, et 67% qu'il devrait donner lieu à une priorité à l'accès à l'emploi public. On voit là que les attentes à caractère professionnel, les motivations carriéristes (Clary et al., 1998), sont fortes et on peut penser que dans un contexte de fort chômage chez les jeunes, et de précarité dans le monde du travail, les craintes de Stebbins (2009) sur la contrainte

associée au comportement volontaire sont largement fondées. En effet la paupérisation croissante de la jeunesse fait craindre que les jeunes investissent le SCV comme une étape de professionnalisation à moindre coût. Dans un contexte d'incertitude du marché de l'emploi, l'injonction à acquérir et certifier des compétences supplémentaires et à enrichir son *curriculum vitae* par des actions démontrant un intérêt altruiste est sans doute une des meilleures façons d'étouffer ce dernier.

Nous avons évoqué ailleurs (Vachée & Dansac, 2011) la pression que le monde associatif et les bénévoles eux-mêmes mettent autour de la valorisation des activités bénévoles, ou de l'obtention de contreparties. Ainsi les mouvements associatifs eux-mêmes commencent à se donner des objectifs qui vont les obliger à adopter des techniques de management augmentant la bureaucratie associée à l'action bénévole.

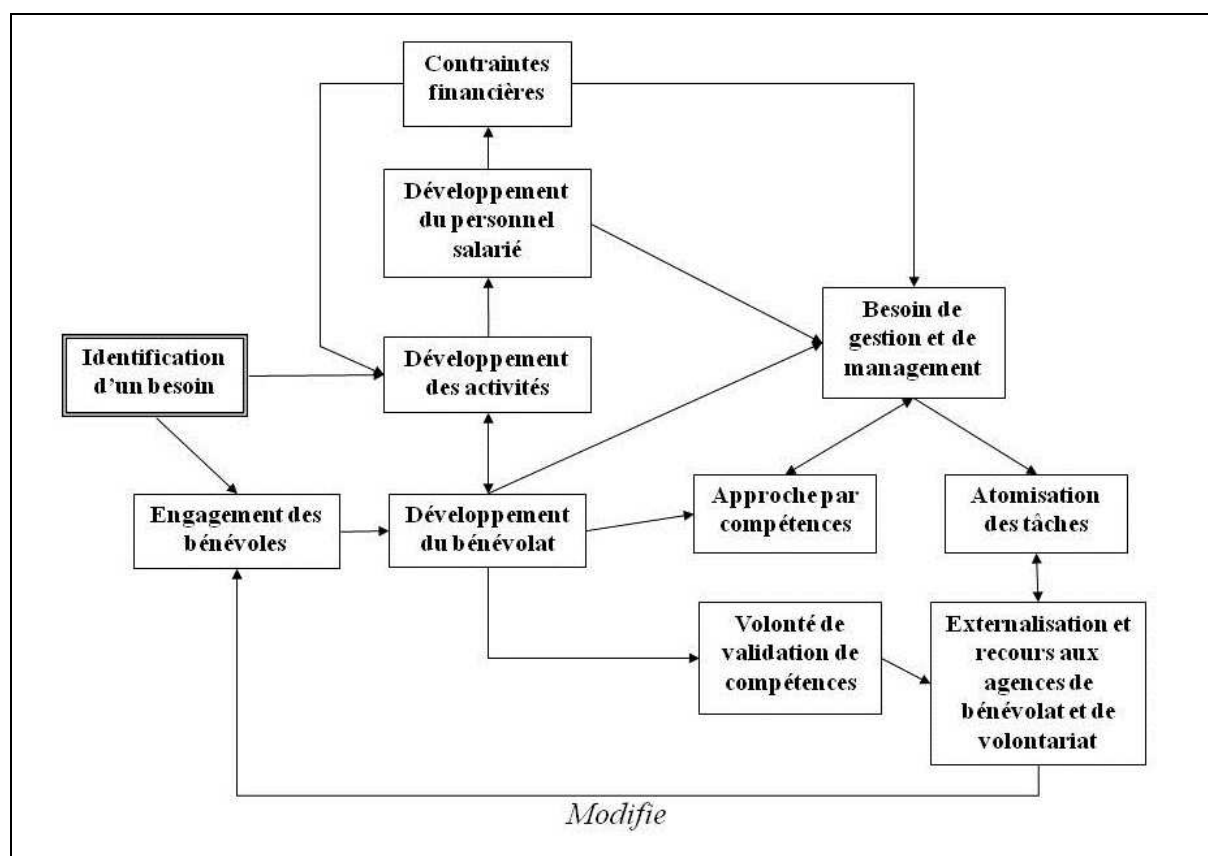


Fig. 1 : Impacts du développement des associations sur l'engagement des ressources humaines, adapté de Dansac, Vachée, et Gontier (en préparation).



L'accentuation du managérialisme des associations aux dépends du sens et des valeurs

Dans les pays anglo-saxons, beaucoup d'associations introduisent des instruments du management ; Kreutzer & Jager (2010) y voient deux causes : la contractualisation avec l'état, et la large diffusion de l'idée (non validée) que les pratiques managériales améliorent l'efficience de l'organisation. Ainsi l'association Volunteer Canada fait la promotion du métier de Gestionnaire des Ressources Humaines Bénévoles, et le Code Canadien du Bénévolat précise les relations contractuelles qui doivent unir les associations et leur bénévoles. En France, des formations commencent à se développer dans ce sens, avec comme cible les dirigeants des associations (cf. <http://www.management-associatif.org/>, le site de l'ADEMA, partenaire de France bénévolat).

Dansac, Vachée et Gontier (en préparation) ont modélisé le cycle de développement du projet associatif des « assocés » (au sens de Fustier, 2002) Dans ce cycle, partiellement représenté dans la figure 1, l'employeur associatif, qui a réussi grâce à l'investissement de ses bénévoles à générer une activité suffisante pour professionnaliser son association, doit protéger ses emplois. Il est alors engagé dans une logique de croissance qui d'une part nécessite une gestion toujours plus complexe, et d'autre part peut conduire au désengagement progressif des bénévoles, qui perçoivent moins bien leur utilité au sein d'une organisation qui leur échappe. Ceci peut l'amener à chercher de nouvelles bonnes volontés, éventuellement grâce à des agences de moyens.

Ces engagements « post-it » (Ion, 2005) pris dans le cadre d'agences de moyens 'volontaires', ou dans une attente de contrepartie matérielle ou carriériste, renforceront la nécessité de procédures comptables permettant leur valorisation. Eliasoph (2009) montre ainsi que la participation à des programmes nationaux participatifs (aussi qualifiés de civiques) suscite moins d'engagement que l'implication dans des actions de terrains (grassroots associations). La nécessité comptable de transparence que les premiers impliquent pervertit l'action bénévole et l'implication des personnes dans cette action. De même, elle montre que les '*plugg-in volunteers*', par leurs engagements à court-terme, brisent la continuité de l'action des associations, et perturbent leur relation aux publics. Le caractère ponctuel de l'implication des bénévoles risque de nuire à leur militance dans l'association, et l'on voit déjà apparaître des préoccupations quant au renouvellement des instances dirigeantes : s'engager, avec les

responsabilités de plus en plus lourdes que cela implique, nécessite d'avoir adhéré avec force au projet et aux valeurs de l'association.

L'Orange RockCorps (<http://orangerockcorps.fr/>) est un bon exemple de l'aboutissement possible de la conception intérimaire du bénévolat. Les RockCorps, nés Outre-Atlantique, proposent aux jeunes de s'investir ponctuellement, seulement 4 heures, en échange d'une place de concert d'une vedette « actuelle ». Des équipes de bénévoles (toujours assez nombreuses pour créer le Buzz) sont alors envoyées sur des terrains variés, pour accomplir des missions ponctuelles proposées et organisées par des acteurs associatifs.

Les perspectives pour la profession d'animateur

L'ensemble de ces évolutions transforme en profondeur la nature et les mécanismes de la professionnalisation de l'animateur. Jacques Ion (2005) a montré comment on est passé d'une forte professionnalisation du travail social dans les années 1970, à une dé-professionnalisation progressive et consécutive aux crises sociales. Avec la montée des difficultés, les tâches du travail social se sont multipliées et les bénévoles ont été intégrés au traitement social de la misère alors réservé aux professionnels. Dans ce contexte de crise, l'embauche de professionnels diplômés a été en partie remplacée par le développement des emplois aidés, définis moins par les savoir-faire et qualifications que par des savoirs-être sociaux. L'ensemble du secteur a alors été tiré vers le bas en termes de qualification.

La situation actuelle, décrite dans cet article, porte de nouvelles atteintes à la professionnalité de l'animateur. Le renouveau de « l'appel aux bonnes volontés » (Ion, 2005) est institutionnalisé par les associations comme Uni-Cités ou France Bénévolat. Ces nouvelles entreprises associatives sont considérées comme aptes à combattre les problèmes sociaux et à orienter les jeunes vers une vie de solidarité et d'entraide. En nécessitant des postes d'encadrement hiérarchique et d'organisation des tâches, ce mouvement engendre la création de postes de Gestion des Ressources Humaines pour les bénévoles, ce qui impacte une fonction centrale des animateurs : la dynamisation et la coordination des bénévoles. De fait, quand on regarde la composition des équipes de France Bénévolat ou d'Unis-Cité, on s'aperçoit qu'il n'y a pas d'animateur professionnel, l'essentiel des missions étant assuré par des personnes ayant des formations en communication, en business, et en gestion.



Parmi les offres d'emploi de l'association (www.uniscité.fr, consulté le 3/09/2011), aucune ne requiert un diplôme d'animation.

Les missions de l'animation se transforment donc sous l'effet de l'apport immédiat et facilité des « *plugg-in volunteers* » (Eliasoph, 2009). L'animateur n'est plus engagé dans des projets innovants ayant pour objectif de mobiliser des publics qu'il aurait repérés en amont, mobilisation qui pour lui ne correspondrait pas à une simple « levée de main d'œuvre », mais participerait d'un processus de création du lien social dans la co-action. Dans un scénario pessimiste, les animateurs ne seraient plus nécessaires, déjà remplacés par des gestionnaires dont les fonctions essentielles seraient celles qui incombent à la Gestion des Ressources Humaines des entreprises privées. L'animateur perdrait le contact avec le terrain et les valeurs qui ont sous-tendu au départ l'action associative. Une telle dérive menant à la perte du sens de l'action et des valeurs est déjà signalée par certains y compris dans des mouvements historiques d'éducation populaire (Peyre, 2006).

Un monde associatif aspiré dans l'agenda néo-libéral ?

La question est ici de savoir si le développement des agences de bénévoles et de volontaires s'inscrit dans une logique néo-libérale (Van Gramberg & Bassett, 2005) qui, baignant le champ de l'animation professionnelle, le contaminerait insidieusement. Les associations doivent faire toujours plus avec moins de moyens pour répondre aux institutions, lesquelles instaurent ou soutiennent des programmes de développement du bénévolat et du volontariat qui amènent de la force de travail gratuite. Le salaire annuel d'un salarié associatif est en moyenne de 19 190 euros contre 27 550 dans le reste du secteur privé⁶. La croissance du nombre d'emplois est plus forte pour le secteur associatif que pour le reste du secteur privé (Enquête « L'emploi associatif, bilan 2010 », Recherches et Solidarités, 2011). Les salariés des associations sont par ailleurs de plus en plus nombreux par rapport aux fonctionnaires, ce qui placerait l'emploi associatif comme alternative au fonctionnariat (Hély, 2008). Cette « désalarisation » est renforcée par l'intégration du bénévolat et du mécénat d'entreprise, déjà intégrés comme un des mouvements normaux à l'œuvre dans le secteur non orienté vers le profit. On peut à terme se demander si ce dernier ne va pas devenir, comme le suggère Hartman (2005), un outil efficace de la réalisation de l'agenda néo-libéral :

« In the last ten years, the economy has appreciated volunteer work as a valuable means in various business areas, such as personnel management, corporate communications or corporate social

responsibly. What used to primarily be the responsibility of individual employees and their free will, is today – at least in big companies – used as a strategic means for staff retention and values or the local community. Corporate volunteering therefore appears at first glance to be a win-win situation for companies and NPOs. However, this affirmation still largely lacks scientific evidence ». (Appel à communication pour le colloque 2011 « Volunteer work between freedom and professionalism », Centre d'Études de la Philanthropie de Bâle.)

L'esprit d'un « capitalisme éthique » (Hély, 2008) composante du « nouvel esprit du capitalisme » de Boltanski et Chiapello (1999) traverserait donc le secteur de l'animation professionnelle. Intégrée à la logique de la « cité par projets », l'animation s'appuierait désormais sur une logique de projets à court terme, renonçant ainsi à une culture de la stabilité et de l'enracinement autour de compétences et de valeurs tant revendiquées lors de la phase de professionnalisation du secteur. Dans ce monde connexionniste, comme toute entreprise marchande, on favorise la sous-traitance, gage de flexibilité et d'extension du réseau. Les bénévoles et volontaires acceptent des tâches ponctuelles puisqu'il s'agit de valoriser le mouvement et d'éviter l'immobilisme. Le besoin de se lier est comblé par la quasi-injonction au travail en équipe et la glorification du lien aux autres que l'on retrouve par exemple sur les photographies mettant en scène les volontaires d'Uni-Cités. Dans ce monde, l'animateur deviendrait-il la figure centrale de cette nouvelle conception réticulaire des rapports sociaux : le Manager, le Chef de Projet ?

Comme le suggère Simonet (2007) il serait certainement temps pour les associations d'éviter que « de nouvelles formes d'asservissement ne se développent au cœur de leur projet d'émancipation ». Pour cela, l'animateur doit plus que jamais être sensible à la dimension militante de son rôle, et aux valeurs qu'il doit porter et protéger.

Bibliographie

Archambault, E., & Prouteau, L. (2009). Mesurer le bénévolat pour en améliorer la connaissance et satisfaire à une recommandation internationale. *Gouvernance et performance : quelles exigences de l'économie sociale ?* Présenté à XXIIème COLLOQUE ADDES, Paris.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.



- 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.
- CPCA. (2009). *Analyser le potentiel et les freins au développement des formes d'engagements associatifs en France : Le cas du volontariat associatif*. (No. 7). Etudes et Documents (p. 66). CDVA.
- Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (en préparation). *Vers une modélisation des rapports entre le développement du projet associatif et l'engagement des ressources humaines* (Rapport de recherche No. 1). Figeac: LRPMip.
- Eliasoph, N. (2009). Top-Down Civic Projects Are Not Grassroots Associations: How The Differences Matter in Everyday Life. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), 291-308.
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement : Les relations entre salariés et bénévoles. *Vie Sociale et Traitements*, (109), 22-29.
- Fustier, P. (2002). Associations : l'amalgame. *Connexions*, 77(1), 61-69.
- Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45 - 68.
- Hartman, Y. (2005). In Bed with the Enemy: Some Ideas on the Connections between Neoliberalism and the Welfare State. *Current Sociology*, 53, 57-73.
- Hély, M. (2008). L'économie sociale et solidaire n'existe pas. Lavedesidees.fr.
- 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.
- Kreutzer, K., & Jager, U. (2010). Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 634-661.
- 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 Dejourn)*. L'Harmattan, Paris.



- Prouteau, L., & Wolff, F. (2008). On the relational motive for volunteer work. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 314-335.
- Salamon, L., & Sokolowski, S. W. (2001). *Volunteering in cross-national perspective : Evidence from 24 countries*. Baltimore MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- 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. (2007). Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif. *Connaissance de l'Emploi*, (45).
- Stebbins, R. A. (2009). Would You Volunteer? *Society*, 46(2), 155-159.
- Tchernonog, V. (2007). *Le paysage associatif français, 2007 : mesures et évolutions : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi salarié, travail bénévole*. Paris ;Lyon: Juris-associations - Dalloz.
- Tchernonog, V., & Vercamer, J.-P. (2006). Trajectoires associatives - Enquête sur les facteurs de fragilité des associations. CNRS.
- Vachée, C., & Dansac, C. (2011). Animer la vie associative en milieu rural : des besoins de méthodes innovantes. *5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Van Gramberg, B., & Bassett, P. (2005). Neoliberalism and the Third Sector in Australia. *Victoria University of Technology Working Papers Series*, 5.