



**HAL**  
open science

## Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif

Cécile Vachée, Christophe Dansac

### ► To cite this version:

Cécile Vachée, Christophe Dansac. Troquer le changement social contre les bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif. L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique?, CSE - Carrières Sociales Editions, pp.115-130, 2013, 978-2-9541390-4-3. hal-00950172

**HAL Id: hal-00950172**

**<https://univ-tlse2.hal.science/hal-00950172>**

Submitted on 21 Feb 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.

## **Troquer le changement social contre des bonnes pratiques de gestion : l'animation face aux transformations du secteur associatif.**

VACHEE Cécile et DANSAC Christophe

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

Contact : [cecile.vachee@univ-tlse2.fr](mailto:cecile.vachee@univ-tlse2.fr) ou [christophe.dansac@univ-tlse2.fr](mailto:christophe.dansac@univ-tlse2.fr)

Une partie des recherches évoquées dans ce papier a fait l'objet d'un partenariat avec la CPCA Midi-Pyrénées et d'un financement par la Région Midi-Pyrénées dans le cadre du programme de soutien aux recherches en SHS.

Historiquement, l'animation socioculturelle se développe en marge des marchés liés à la globalisation, au sein d'un système principalement fondé sur le secteur de l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement sur le secteur associatif (Lafortune, Augustin, Bélanger, & Gillet, 2010). Les associations sont perçues comme des organisations encore épargnées par la course aux profits économiques. Elles seraient des « refuges » portés par des formes de dénégoation du profit où les valeurs humanistes et la solidarité primeraient sur la spéculation financière et la recherche de bénéfices. De récents sondages<sup>1</sup> montrent que 87% des français interrogés ont une bonne opinion des associations et pensent qu'elles sont les acteurs les plus efficaces pour agir face aux difficultés provoquées par la crise. Pourtant, les analyses portant sur l'évolution du secteur associatif et de son environnement socio-économique montrent que les frontières entre le tiers secteur et le secteur marchand sont désormais ténues (Hély, 2009). Les antagonismes fondateurs (liberté d'adhésion, gestion démocratique et participative *versus* primauté du profit économique...) et revendiqués par le secteur associatif tendent à être remis en cause par les transformations des modèles de gouvernance des associations. Le contexte socio-économique et politique dans lequel elles évoluent les fragilise. Les craintes des dirigeants associatifs, concernant les moyens financiers ou humains de leur action sont grandissantes. La mise en concurrence, à toutes les échelles territoriales, par des politiques volontaires et/ou la raréfaction des ressources financières, les amène à s'inscrire dans des logiques parfois contradictoires avec leurs principes initiaux.

Dans ces conditions, les animateurs qui œuvrent dans le secteur associatif voient évoluer les conditions de construction de leurs missions, voire la nature même de ces missions. Si l'animation socioculturelle peut se définir comme « un processus de diffusion de la capacité

---

<sup>1</sup> Sondage Le Parisien-Aujourd'hui en France / Fonda / CEVIPOF, *L'image des associations en France*, CSA - Janvier 2007. Sondage CSA/Chorum/MAIF/Crédit coopératif, *Les français, les associations et la crise*, Octobre 2009.

d'expérience sensible, d'expression, de sens critique, d'initiative et de créativité des populations » (Lafortune et al., 2010, p. 2), les transformations récentes du secteur associatif tendent à redéfinir les contours de cette approche. Certains animateurs s'avouent par exemple contraints à une « pêche aux projets » dans laquelle ils ont le sentiment de s'éloigner de leur vocation émancipatrice initiale. À ces pressions qui s'exercent sur les financements s'ajoutent la culture de la responsabilité des politiques publiques et les évaluations qui l'accompagnent. Elles obligent les acteurs associatifs à rationaliser leur activité afin de pouvoir en rendre compte. Cette culture de l'« accountability », dont certains sociologues ont déjà dénoncé les effets pervers dans le travail social (Eliasoph, 2009), impose à l'animateur un rôle de gestionnaire au détriment de ses missions originelles. Ce travail a donc pour but d'interroger, dans le contexte associatif français, la perspective d'une homologie structurelle entre les organisations du tiers secteur et les entreprises marchandes, et la façon dont le néo-libéralisme, par son empreinte dans tous les secteurs, peut obérer les capacités d'intelligence stratégique de l'animateur. Il s'agit de comprendre comment les logiques de rationalisation et de croissance influencent la praxis de l'animateur professionnel dans un contexte où les associations doivent sécuriser leurs financements, et pour ceci, la plupart du temps, développer ou diversifier leurs activités.

Ainsi notre propos se centrera sur les animateurs qui travaillent pour des structures associatives, et laissera de côté ceux qui de plus en plus nombreux (Gillet, 2006) travaillent dans la fonction publique. Ceux-ci ne sont sans doute pas soumis aux mêmes contraintes, même si une part des phénomènes que nous aborderons doit sans doute les toucher également, et mériterait de recevoir plus d'attention de la part des chercheurs (Bacou, 2011).

### **1. Les principales difficultés du secteur associatif**

Les associations œuvrant dans le domaine de l'éducation populaire et de l'animation socioculturelle connaissent, comme toutes les autres, de forts bouleversements : réforme des collectivités territoriales, baisse des financements publics, complexification de la gestion, modifications des formes de mobilisation des bénévoles, professionnalisation et spécialisation des salariés. La plupart des enquêtes<sup>2</sup> portant sur les difficultés des associations montrent que les principaux points de blocage et d'inquiétude sont liés aux aspects financiers. La recherche de financements est généralement évoquée au premier rang des difficultés exprimées, et ni les

---

<sup>2</sup> *Accompagnement : les associations actrices de leur développement*. Bulletin de la CPCA n°15, juin 2011.  
Tchernonog V., Vercamer J-P., *Trajectoires associatives – Les facteurs de fragilité des associations*, Deloitte, 2006.

ressources d'activités, ni les subventions des collectivités locales ne semblent suffire. Les associations ont des difficultés à collecter des fonds qu'ils soient publics ou privés (mécénat par exemple) et ce en raison de la complexité et de la diversité de l'accès aux ressources, comme le notent Tchernonog et Vercamer (2006)<sup>3</sup> : 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) ont baissé respectivement de 5 et 9%, soit une chute de 0.8 milliard d'euros. L'effort des collectivités (Communes : + 6% ; Départements : + 20% ; Régions : +40%) a certes augmenté, avec 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. Le changement des ressources apparaît aussi comme une préoccupation dans les enquêtes annuelles sur l'opinion des responsables associatifs<sup>4</sup>. Ainsi parmi les associations employeuses, seuls 33% des dirigeants considèrent leur association en bonne santé sur le plan économique.

Pour faire face, les associations s'interrogent sur les solutions à mettre en place. Parmi elles, la communication est souvent présentée comme un remède aux difficultés rencontrées (Vachée & Dansac, 2011). Communiquer est vu comme un enjeu stratégique majeur qui permet de penser à la fois la politique de recrutement de bénévoles, la valorisation des actions et la recherche ou consolidation de partenariats et de financements ; la communication embrasse par conséquent un grand nombre de besoins et de préoccupations. Lorsqu'il est salarié d'une association, l'animateur, en sa qualité de chargé de projets, est appelé à développer cette forme de communication externe qui, s'adressant à un public de bénéficiaires des actions, n'est souvent qu'un leurre pour résoudre les difficultés des associations. En effet, dans un monde idéal où toutes les associations maîtriseraient les stratégies optimales de communication ainsi que les ressources afférentes nécessaires, les destinataires de cette dite communication seraient noyés sous un flot de propositions. Chacune de celles-ci n'aurait alors plus aucune valeur informationnelle comme le démontre la théorie de l'information de

---

<sup>3</sup> Tchernonog, V., & Vercamer, J.-P. (2006). Trajectoires associatives - Enquête sur les facteurs de fragilité des associations. CNRS.

<sup>4</sup> Bazin, C., & Malet, J. (2011). L'opinion des responsables associatifs employeurs. Recherches et Solidarités.

Shannon (1948). La même inefficacité peut être redoutée quant au rôle espéré de la communication dans la promotion du projet associatif auprès de bénévoles potentiels et des publics cible de l'animateur. Cette croyance en l'efficacité de la communication externe tend à reléguer l'effort d'inventivité que l'animateur doit fournir concernant des formes de communication interne et engageante envers les publics dans un but de co-construction des actions et projets. Cette croyance conduit à beaucoup investir dans la communication, on le voit dans les formations proposés aux bénévoles et aux futurs animateurs. Pour exemple, l'offre de formation du CARIF-OREF pour les animateurs fait apparaître cette prédominance de manière quantitative : Les 14 formations proposées<sup>5</sup> sont dédiées à la communication en direction du public, majoritairement à travers les réseaux sociaux, et dans une moindre mesure en interne dans des espaces collaboratifs. Le programme du DUT Carrières Sociales (option animation socioculturelle) accorde lui aussi de nombreuses heures à la communication et à ses outils, incluant même un module « Marketing des associations ».

## **2. La croissance des activités comme solution au besoin de survie**

D'autres solutions sont proposées par les acteurs associatifs pour survivre face aux difficultés rencontrées : la recherche d'efficacité dans le développement et la diversification des activités. Notre équipe a modélisé le cycle de développement du projet associatif des associations (Dansac, Vachée, & Gontier, 2011). Dans ce cycle (cf. schéma 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 nécessite une gestion toujours plus complexe. Les acteurs associatifs se donnent des objectifs qui vont les obliger à adopter des techniques de management augmentant la bureaucratie. Ces évolutions vont impacter les manières d'envisager le projet associatif et bouleverser la hiérarchie des priorités dans les façons d'envisager les actions. Le développement des activités entraîne une cascade de conséquences sur le fonctionnement global de l'association et sur les modalités d'engagement de ses membres et salariés. En effet, l'augmentation des besoins matériels, financiers, humains et la recherche d'efficacité entraînent les acteurs dans une rationalisation de leurs actions et dans des logiques comptables. Dans les pays anglo-saxons, beaucoup d'associations introduisent des instruments du management car l'idée que les pratiques managériales améliorent l'efficacité, bien que non validée est largement diffusée (Kreutzer & Jager, 2010). Le

---

<sup>5</sup> Consultation du site du CARIF-OREF au 19 janvier 2012

recrutement de professionnels nécessite la rédaction de fiches de postes, cette définition des statuts et des rôles apparaît comme un fait nouveau dans l'organisation et participe du renforcement de la rationalisation. L'animateur peut alors se trouver aspiré par une dynamique managériale et gestionnaire qui peut l'écartier du sens et des valeurs qu'il confère à ses projets (Peyre, 2006).

Ces évolutions sont rendues possibles par un contexte socio-économique bien particulier, favorable au développement des techniques de management dans les associations. Le transfert du modèle de gestion des entreprises vers les associations est facilité voire cristallisé par un ensemble de transformations du contexte juridico-administratif dans lequel évoluent les acteurs associatifs.

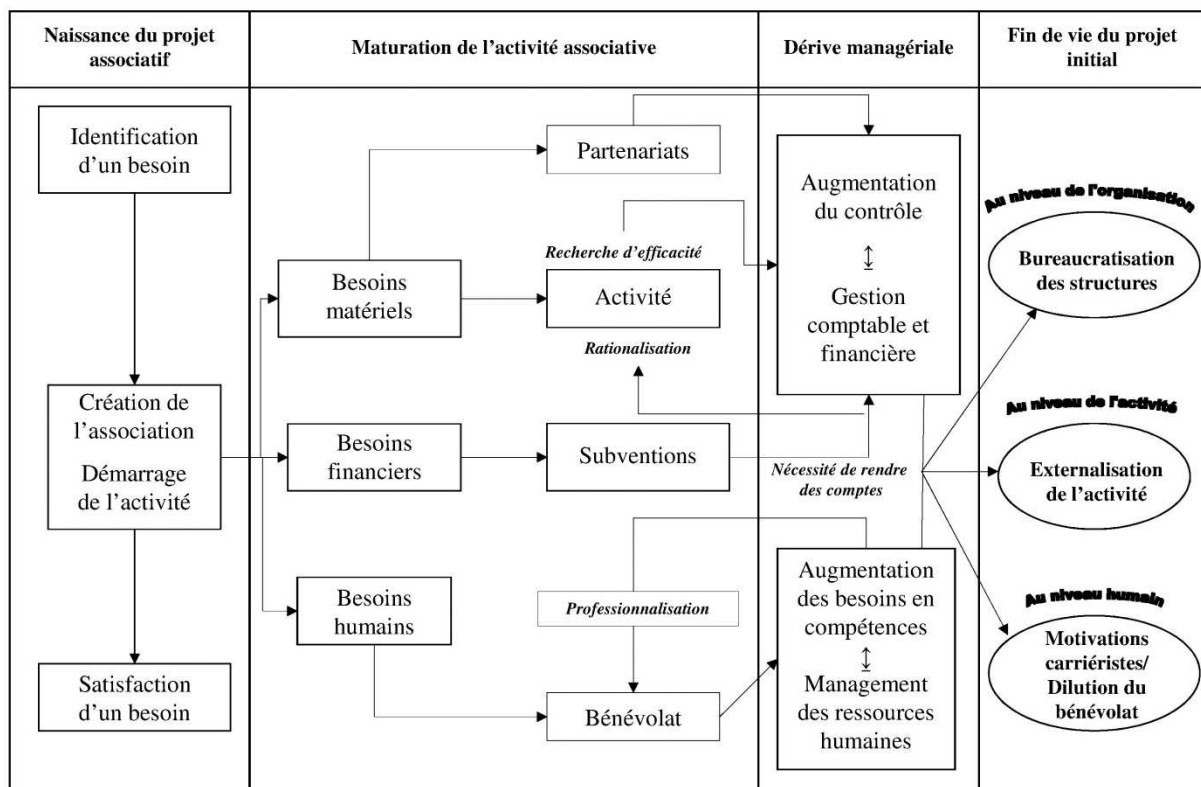


Schéma 1 : Cycle de vie du projet associatif (Dansac, Vachée & Gontier, 2011).

### 3. Un contexte favorisant le modèle de l'animateur gestionnaire

Depuis le milieu des années 2000, on assiste à des transformations (Loi Organique relative aux Lois de Finances : LOLF ; Révision Générale des Politiques Publiques) dans les politiques publiques et leur évaluation, visant à augmenter leur efficacité et leur efficience par, entre autres, l'augmentation du contrôle de l'utilisation des deniers publics. Présentés

comme un saut qualitatif dans la réponse publique aux besoins de la société, ces changements durcissent les relations entre financeurs et bénéficiaires en exacerbant la rationalisation des activités sociales. La diffusion d'une culture de la responsabilité comptable et d'une culture du résultat est un élément qui permet d'analyser l'impact de ces réformes sur le fonctionnement des associations. L'imposition de normes et de critères comptables réduit les activités à des indicateurs mesurables ce qui peut avoir pour conséquence la transformation du sens des actions. Les lignes financières spécifiques qui permettent de prendre en charge des besoins particuliers disparaissent au profit de financements d'actions ou de lignes de financement plus globales. Avec la LOLF, l'Etat organise ses dépenses par objectif et non plus par ligne budgétaire, les appels d'offre et les appels à projets se multiplient, obligeant les associations à se positionner dans un univers concurrentiel pour obtenir des financements. Dans ces conditions, l'animateur en charge des projets doit transformer ses pratiques. Des animateurs salariés d'associations affirment lors d'entretiens devoir désormais aller « à la pêche aux projets » sous peine de « passer à côté » de financements. Le montage des dossiers dépend alors de la commande institutionnelle, des desiderata des financeurs qui se juxtaposent, tout comme les dispositifs, obligeant l'animateur à agir selon les opportunités de financement plutôt qu'en fonction de son analyse des besoins des bénéficiaires de l'action (Hbila, 2010). Les animateurs sont en tension dans leurs pratiques professionnelles par le fait que l'action est de plus en plus dépendante de « commandes institutionnelles correspondant à une politique de services, où les projets sont des programmes préétablis et contraignants qui externalisent une politique publique » (Richelle, 2011).

La croissance des activités d'une association la met dans une spirale qui l'oblige à sécuriser ses financements : calculabilité, prévisibilité et sécurisation priment sur le contenu des projets. Ces influences sont catalysées par le terreau socio-économique que nous venons de décrire. Tout se passe alors comme si cette « course en avant » (Bordes, 2011) était dans l'ordre « naturel » des choses. A partir de là, elle n'est pas remise en question et peut s'imposer comme étant la norme et « ce modèle vise – idéalement – l'assujettissement radical de la décision à la production de chiffres » (Ogien, 2007, p. 140). On assiste donc à une véritable « emprise de l'esprit gestionnaire » et la généralisation de l'utilisation du terme de « gouvernance » dans les réflexions sur le fonctionnement du secteur non-marchand est un symptôme du renforcement de l'intégration des principes d'efficacité au détriment du débat démocratique et de l'échange d'idées (Ogien, 2007).

Il paraît difficile pour l'animateur d'échapper à cette emprise, d'autant plus difficile qu'une série de dispositifs incitatifs fleurissent actuellement pour contrecarrer la « baisse de l'engagement » ou « crise du bénévolat ». Notre objectif est ici de montrer comment cet ensemble de mesures vient renforcer la dimension gestionnaire et opportuniste dans les fonctions d'animation.

#### **4. Des incitations qui renforcent l'opportunisme et le pragmatisme**

##### ***a. La promotion du bénévolat***

La recommandation de la valorisation comptable du bénévolat dans l'Union Européenne, suivant les préconisations du Bureau International du Travail et de 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. Par l'ONU d'abord, en 2001, même si l'année mondiale du bénévolat a été éclipsée en France par le centenaire des associations, ensuite par la Communauté Européenne qui l'a remis à l'ordre du jour à travers l'Année Européenne du Bénévolat, en 2011, déployant un dispositif de communication important<sup>6</sup>. Par l'Etat enfin, qui 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, a promulgué la loi sur l'égalité des chances qui instaure le Service Civil Volontaire en l'accompagnant de la création de l'agence du service civique.

##### ***b. L'externalisation des ressources***

Le besoin croissant de bénévoles (Tchernonog, 2007) associé aux changements de leurs modes d'engagement (Ion, 2001), 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'agences existe depuis 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 (Simonet, 2002).

---

<sup>6</sup> Signalons que cette préoccupation européenne de mobiliser des forces de travail gratuites ou à faible coût se traduit aussi par la déclaration de l'année 2012 comme étant celles des Séniors actifs.



En France, ce renouveau de « l'appel aux bonnes volontés qui risque de porter de nouvelles atteintes à la professionnalité de l'animateur » (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<sup>7</sup>, aucune ne requiert un diplôme d'animation.

Le recours aux agences de bénévoles ainsi que la promotion du volontariat sont des éléments qui encouragent l'approche par compétences dans la gestion des ressources humaines. Le métier d'animateur risque alors la réduction de ses fonctions à des techniques d'encadrement, dont il devra apprendre à rendre compte en termes d'efficacité. S'il a recours au volontariat, l'animateur devra évaluer l'action de ces volontaires à l'aide de critères qu'il n'a pas lui-même mis en place mais qui sont prédéfinis par les institutions en charge de la promotion du dispositif. La ressource humaine n'est donc pas engagée en fonction des besoins et de l'essence du projet associatif mais en fonction de critères d'évaluation externes. 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. Ils perdraient 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). Ainsi on voit déjà certains Centre Sociaux ou des associations à

---

<sup>7</sup> [www.uniscite.fr](http://www.uniscite.fr), consulté le 3/09/2011

vocation sociale confier des tâches aux bénévoles recrutés, pour 4 heures en échange d'une place de concert, par la Fondation Orange RockCorps.

### *c. Le danger de la valorisation du bénévolat*

La baisse du nombre de bénévoles engagés dans les associations (Tchernonog, 2007) a progressivement amené les acteurs associatifs à envisager des outils pour susciter de nouvelles vocations ou fidéliser voire renforcer celles existantes. Parmi ces outils on retrouve de manière régulière l'évocation de contreparties matérielles : par exemple la proposition de loi<sup>8</sup> n°3561 vise à valoriser à hauteur d'un trimestre de cotisation pour la retraite la responsabilité associative pendant 5 ans d'affilée.

Une autre solution envisagée est déjà mise en œuvre : la valorisation des compétences acquises. On peut prendre l'exemple du Passeport Bénévole mis en place par France Bénévolat. Il est conçu comme un véritable outil de traçage des expériences du bénévole qui permettrait à celui-ci, à terme, de récapituler les compétences qu'il a acquises et de les faire valoir dans un cadre de Validations des Acquis de l'Expérience. Des tels outils commencent à se diffuser dans les mouvements d'éducation populaire, on les retrouve chez les Scouts et Eclaireurs de France, ou encore chez les FRANCAS, et également dans le monde sportif. La légitimité de cette démarche est appuyée par la complexité croissante de l'environnement dans lequel évolue le bénévole et la nécessité de formation que celle-ci entraîne.

Si une des fonctions de l'animation est de mobiliser les bénévoles autour d'un projet dans une dynamique engageante, le risque de ces contreparties est de modifier la nature des motivations qui conduisent au bénévolat. On peut ainsi craindre que les vocations carriéristes soient favorisées au détriment d'un engagement par et pour des valeurs. Les premières sont en forte attente de résultats concrets et à court terme alors que seules les secondes permettent d'envisager un horizon de transformation sociale à long terme (Ion, 1997). Le monde associatif essaie d'attirer les bénévoles comme le secteur marchand essaie d'attirer des clients, avec tout ce que cela entraîne comme risque de consumérisme. Dans une logique comptable, l'animateur peut être amené à développer ces dispositifs de valorisation des bénévoles pour des motifs opportunistes et quantitatifs.

### *d. Les injonctions à la mise en réseau et à la mutualisation*

---

<sup>8</sup> enregistrée à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 22 juin 2011

Si la logique de réseau et de partenariats, avec tout ce qu'elle sous-entend en termes de facilités de communication, est compatible avec la promotion du projet associatif et sa pérennité (chères aux acteurs associatifs), il n'en est pas de même concernant la mutualisation. Des craintes sont exprimées quant à la perte d'autonomie et à la dissolution des valeurs originelles, véritables menaces pour l'identité de l'association<sup>9</sup>. Le rapport de force lié à la taille des associations, la mise en concurrence dans les choix d'attribution des financements, et la vulnérabilité aux options politiques territoriales suscitent des inquiétudes quant à la pérennité des ressources matérielles.

La mutualisation, le partenariat, et la mise en réseau, en augmentant la quantité d'acteurs en jeu, tendent à déposséder chacun du contrôle sur l'action et sur les moyens de celle-ci, ainsi que sur la valorisation qui viendrait des résultats de l'action. Il s'agit donc d'un facteur de risque pour la mobilisation. Il y a là un nouveau danger pour l'animateur qui, s'il doit impulser la dynamique de partenariat et de mise en réseau, risque d'augmenter la rationalisation et la comptabilisation des moyens.

#### *e. Le développement du mécénat*

Associé à la problématique de la diminution des moyens, se trouve aussi une pression à l'hybridation des ressources, dont le principe semble désormais totalement intégré (cf. numéro spécial Associations du Monde du 27/10/2011, Guide du Routard des Associations et des Fondations), comme il l'est déjà dans le monde anglo-saxon, où les financements des entreprises ou de leurs fondations sont devenus incontournables pour le montage de projets. Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), qui visent à favoriser la survie des associations, encouragent cette hybridation et accompagnent l'externalisation : des entreprises sont sollicitées dans le cadre de mécénat ou de bénévolat de compétences pour la communication externe (fabrication de sites web, mailing, campagne publicitaire).

Les associations sont ainsi parfois obligées de consolider des partenariats avec des organisations à but lucratif dans le cadre de mécénat (Hély, 2009). Cela les amène parfois à adhérer à des logiques antagonistes (logique économique orientée vers le profit vs valeurs de désintéressement prônées par le mouvement associatif). L'action de ces entreprises peut parfois s'associer avec celle des agences de moyens, comme c'est le cas dans le programme « Passeurs de mémoires », partenariat entre groupe Malakof-Médéric et l'association Unis-

---

<sup>9</sup> Vachée, C. et Soldano, C. (2011). *Vie associative et territoires. Une enquête réalisée auprès des associations du Parc Naturel Régional des Causses du Quercy et du SICOTAL*, Rapport CPCA/PNRCQ.

Cité. Celui-ci permet à des jeunes volontaires de celle-ci d'être en contact avec des pensionnaires des établissements gérés par celui-là. Ce genre de partenariat peut parfois amener à une externalisation totale de la fonction d'animation, risquant à terme de provoquer la disparition de l'animateur, ou son utilisation à seule fin de gérer des programmes de ce type.

### **5. L'animateur en cœur d'un champ de forces complexe**

Les changements décrits ci-dessus traduisent un ensemble de pressions, de tensions et de forces sur l'animateur et sur sa professionnalité en tant que « nature plus ou moins élevée et rationalisée des savoirs et des capacités utilisés dans l'exercice professionnel » (Bourdoncle, 1991). A partir de la conceptualisation de l'animation professionnelle proposée par Gillet (1995), déjà inspirée de la dynamique des groupes, nous nous proposons d'utiliser la théorie des champs de force (Lewin, 1939) pour schématiser les changements repérés. Il s'agit de décrire et d'évaluer le poids des forces positives favorables au développement du projet initial de l'animation - le changement social – et celui des forces défavorables, qui éloignent l'animateur de ses missions originelles et de ce qui fonde le « cœur de métier » en accentuant les pratiques gestionnaires. Loin d'épuiser toutes les forces qui peuvent être impliquées dans la détermination des pratiques, ou les phénomènes qui traversent le monde associatif, cette analyse systémique (tirée d'éléments empiriques) vise à donner les prémisses d'un nouveau cadre d'analyse de l'animation professionnelle.

Nous avons identifié 6 champs inhérents aux fonctions et à l'environnement professionnel de l'animateur : le Champ psychologique de l'Animateur, le Champ de l'Association, puis ceux des Publics, des Financeurs, de la Gouvernance, et des Partenaires. Ces champs sont représentés dans le schéma 2 par des zones qui se recouvrent plus ou moins selon les réalités fonctionnelles des associations. Ainsi certaines associations n'ont comme bénéficiaires que leurs adhérents, ramenant alors le Champ du Public à l'intérieur du Champ de l'Association. On pourrait imaginer des associations fonctionnant en totale autonomie, sans partenaires ni financeurs, ayant ainsi un champ de la gouvernance réduit à l'interaction entre salariés et dirigeants bénévoles.

#### *Le Champ psychologique de l'Animateur*

Parmi les forces qui interagissent dans le Champ psychologique de l'Animateur, on identifie celles qui l'orientent vers des valeurs (fonction militante), vers des publics (fonction

médiatrice), vers des pratiques (fonction technique). Comme le propose Gillet (1995), l'équilibre de ces forces permet le développement de compétences spécifiques et stratégiques propres au champ de l'animation. La variation de chacune des forces (remise en question des valeurs, préjugés sur les publics, défaut de compétences ou de connaissances techniques) peut réduire les capacités stratégiques de l'animateur, indépendamment de son environnement. Ainsi, comme le symbolise le triangle figurant au centre de ce champ, l'animateur peut être amené à accorder plus d'importance à une fonction, éventuellement aux dépens des autres. Nous faisons l'hypothèse que les phénomènes évoqués précédemment créent, dans et hors l'association, des forces qui peuvent également influencer les pratiques de l'animateur. Ce sont ces influences sur ses pratiques qui sont symbolisées par les triangles qui figurent dans le schéma 2 dans les autres champs.

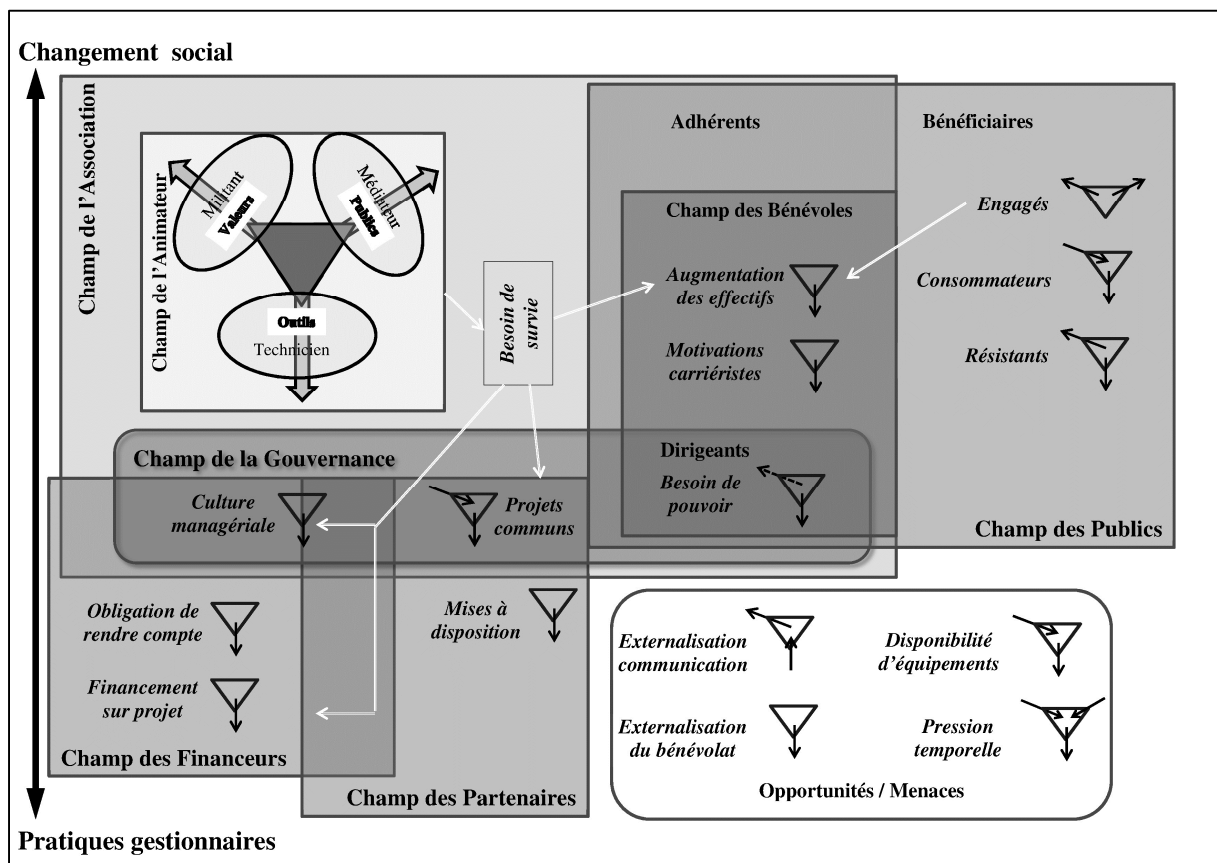


Schéma 2 : Les forces qui influencent les fonctions professionnelles de l'animateur

### Le Champ de l'Association

L'animateur n'évolue pas en apesanteur. Il est inséré dans une organisation qui produit des contraintes : le Champ de l'Association. Ce dernier est d'une part particulièrement influencé par le besoin de survie lié à la présence de professionnels à rémunérer. D'autre part, il est

structuré par des rapports et enjeux de pouvoir liés aux situations d'interdépendances stratégiques entre les acteurs (Friedberg, 1993). Ces interactions s'inscrivent dans un contexte où des acteurs extérieurs interviennent et influencent les modes d'administration de l'association dans des liens fonctionnels qui construisent le Champ de la Gouvernance.

### *Le Champ des Publics*

Les associations du secteur de l'animation socioculturelle ne peuvent être abordées en dehors des publics pour et avec lesquels elles évoluent. Ces publics peuvent être des adhérents, des bénéficiaires/usagers, des bénévoles.

Les bénéficiaires/usagers, selon leur rapport à l'activité de l'association, déploieront des attitudes consommatrices, engagées, ou résistantes. L'engagement du public, parce qu'il adhère au projet et aux valeurs de l'association, stimulera les fonctions militante et médiatrice de l'animateur. En revanche, une attitude consommatrice obligera l'animateur à mettre de côté ses convictions pour répondre aux demandes et évaluer son action de façon quantitative. Enfin, la résistance des publics entraîne une réflexion globale sur le sens et le besoin de leur captation. Cette prise de recul permet à l'animateur de questionner les bénéfices de ses actions et il active ainsi son rôle de « militant ». Mais cette attitude des publics renforce dans le même temps la tentation d'attirer les publics pour de « mauvaises raisons », à savoir pour augmenter les effectifs. Dans ce sens, l'animateur sera tenté par la communication externe, ce qui renforce le pôle technicien et gestionnaire.

Le besoin de survie de l'association rend cruciale la pérennité voire l'augmentation de la ressource bénévole, favorisant le recours à de formes d'externalisation de la ressource humaine. La gestion de cette ressource, et les incitations à la valorisation du bénévolat obligent l'animateur à déployer des techniques de management, particulièrement dans un contexte de motivations carriéristes. Il s'éloigne ainsi d'une de ses fonctions premières qui consiste à impliquer les bénévoles dans la co-construction des projets, ce qui renforce les forces qui l'attirent vers le pôle gestionnaire et technicien.

Enfin, il existe dans certaines associations des dirigeants qui peuvent, par leur désir de pouvoir et leur besoin de contrôle, produire des demandes qui écartent les animateurs de leurs fonctions d'origine parce que ces derniers n'ont plus aucun rôle dans la définition des objectifs des projets et sont relégués à des fonctions techniques. Ce genre de situation peut

aussi produire une réaction inverse de résistance chez l'animateur désireux de réaffirmer sa place et ses missions.

Les dirigeants et les bénévoles, par leurs actions et positions dans l'association, participent à la dynamique du champ de la gouvernance.

### *Le Champ de la Gouvernance*

Le besoin de survie et le contexte dans lequel baignent les associations poussent les acteurs à s'inscrire dans une culture managériale qui renforce sans équivoque le pôle technicien des fonctions d'animateurs par la gestion des ressources humaines, la logique comptable, etc. La nécessité de s'inscrire dans des projets communs multiplie le nombre de partenaires et donc le nombre de voix dans les prises de décisions. Contraints de négocier, les animateurs peuvent être amenés à faire le deuil d'un certain nombre de leurs valeurs pour ne pas entraver la réalisation d'un projet et pour que le consensus se fasse.

L'hypothèse de ce Champ de la Gouvernance est d'autant plus importante que l'animation est de plus en plus territorialisée, et que dans ce domaine, comme dans d'autres (cf. le lobbying associatif pour la création du service civique, Simonet, 2010), les associations contribuent souvent à l'élaboration de ses politiques dans un cadre de gouvernance territoriale (par exemple dans l'élaboration des Contrats Educatifs Locaux).

Parfois, les animateurs sont en position de responsabilité de direction ou de coordination, et sont alors associés aux réflexions des administrateurs de l'association, et donc inclus dans ce champ de la gouvernance. Dans ce cas, la nature de la fonction de médiation (médiation pour Gillet) est changée, et cette fonction est plus orientée vers la mise en lien de partenaires, la mise en réseau, que vers la rencontre des publics (Monceau, 2012).

### *Le Champ des Partenaires et celui des Financeurs*

Les incitations aux partenariats vont, de fait, renforcer ces effets. La mise à disposition (de matériels, de personnels, etc.) - présentée comme une solution aux problèmes rencontrés - impose des pratiques de gestion en termes de planification, de partage de la ressource, d'approche par compétences, etc. Si l'association n'est pas autonome d'un point de vue financier, elle est prise dans une dynamique de recherches de fonds qui renforce les pratiques de rationalisation, poussant l'animateur vers le rôle de gestionnaire.

## *Les Opportunités ou Menaces*

Dans l'inventaire des phénomènes qui impactent les stratégies de l'animateur, nous avons également identifié l'existence de certaines opportunités, outils hautement accessibles, faciles et/ou peu coûteux. Ces opportunités happent les pratiques des animateurs, parfois les attirant vers l'animation concrète aux dépens de l'animation abstraite (au sens de Gillet, 2006, p. 182).

Le mécénat de compétence est souvent mis en avant par les acteurs comme moyen de compléter les ressources humaines internes. Ainsi des associations confient certaines tâches, notamment de communication (élaboration de document, diffusion, création de sites web) à des salariés d'entreprises privées (soutenu et aidé dans cette démarche par des DLA, Dispositifs Locaux d'Accompagnement). L'externalisation de la communication peut obliger les animateurs à l'élucidation, les amenant à questionner les valeurs qui sous-tendent leur action, et leurs spécificités par rapport à d'autres acteurs. Elle les allège de la dimension technique associée à l'ensemble des démarches à mettre en œuvre pour la communication externe. La résultante globale de ces forces serait plutôt au service du changement social.

La disponibilité d'équipements et de matériels, dans lesquels les collectivités ou même les associations auraient investi préalablement relève également de ces phénomènes, créant parfois une véritable pression à l'utilisation, susceptible de ramener l'animateur à ses fonctions techniques sans qu'il ait le choix de questionner la pertinence de l'utilisation de ces outils par rapport aux valeurs qui le guident dans sa pratique. La possibilité déjà évoquée de faire appel à des agences de moyens se situe dans ce cadre, l'externalisation du bénévolat apparaît alors comme une contrainte pour l'association, obligeant l'animateur à définir les tâches que ces extérieurs devront assumer, créer des emplois du temps, bref gérer techniquement des ressources humaines.

Enfin une forte pression temporelle pèse parfois sur l'animateur (ex. délai réduit pour répondre à des appels d'offre, actions financées sur des périodes courtes), surtout quand celui-ci est amené à exercer une multitude de rôles au sein de l'association. Il est alors empêché de laisser mûrir les projets, voit diminuer sa capacité à mobiliser des publics sur le long terme dans des démarches véritablement génératrices de lien, et est orienté vers des techniques permettant d'optimiser ses actions.

## **6. Une éthique de responsabilité éloignant de la praxis ?**



L'animateur professionnel est un acteur doté de compétences pour apprécier les situations sociales dans lesquelles il est plongé (Weber, 1922). Avec Weber et plus tard les pragmatistes français, on doit donc considérer que son action (rationnelle) peut être guidée soit par des valeurs et des convictions, soit par une finalité, un objectif. Lorsqu'il agit selon ses valeurs et ses convictions, l'animateur active le pôle « militant » décrit par Gillet (1995) et agit sans mesurer ce qu'il peut lui en coûter. Ainsi lorsqu'il construit des projets, c'est le sens qui prime sur les autres dimensions, et en particulier sur la dimension technique. La situation de changement que nous décrivons dans cet article a des conséquences sur la nature des actions rationnelles. Avec la montée de l'esprit gestionnaire et ses corollaires, l'animateur tend à agir en fonction de finalités comptables, en subordonnant la défense de ses convictions. En effet, l'action rationnelle en finalité cultive le lien avec les instruments qui permettent de mesurer et de comptabiliser les activités sociales, les calculs, les évaluations, les statistiques. La rationalisation, qui s'est accélérée ces dernières années, devient la norme et écarte les autres types d'agissement. Les comportements sont taxés d'immobilistes pour ceux qui relèvent de l'action traditionnelle (habitudes), d'irréalistes pour ceux qui se réfèrent à l'action affectuelle, et d'incantatoires manquant de réalisme pour ceux qui relèvent de la conviction (Lemieux, 2010).

L'animateur se trouve donc en tension entre les deux éthiques, celle de la conviction et celle de la responsabilité, mais c'est cette dernière qui a le plus de chance de s'imposer au regard du contexte actuel. Or, chez Weber, c'est l'équilibre entre les deux éthiques qui devrait guider nos choix car, l'éthique de la responsabilité peut conduire à l'opportunisme alors que l'éthique de conviction lorsqu'aucune considération pratique et concrète ne la modère, peut dégénérer en fanatisme et intolérance. Soumis à ces tensions, on peut se demander si l'animateur est encore capable de produire une réflexion sur ses pratiques, et quelle est son rapport à la praxis en tant que système où l'action est concertée, précédée et accompagnée de décision et d'évaluation (Gillet, 1995).

## Références

- 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.
- Bacou, M. (2011). Les effets de la territorialisation des emplois sur les parcours professionnels des animateurs/animateuses en accueils de loisirs. Présenté à L'éducation populaire au tournant du XXIè siècle, Créteil.
- Bordes, V. (2011). Quelle évolution pour l'animation face à la tentative de marchandisation des associations d'éducation populaire ? *5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Bourdoncle, R. (1991). La fascination des professions. *Revue Française de Pédagogie*, 94, 73- 92.
- Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011). De l'instrumentalisation des agences de moyens au service du lien social à la « dé-professionnalisation » de l'animation ? *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- 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. doi:10.1007/s11266-009-9087-y
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris: Ed. du Seuil.
- Gillet, J.-C. (1995). *Animation et animateurs : le sens de l'action*. Paris: L'Harmattan.

- Gillet, J.-C. (2006). *L'animation en questions*. Ramonville Saint Agne: Érès.
- Hbila, C. (2010). *Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse : l'expérience du Grand Ouest*. Cahiers de l'Action. Paris: éditions de l'INJEP.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses universitaires de France.
- Ion, J. (1997). *La fin des militants?* Paris: Paris : Éditions de l'Atelier, Éditions Ouvrières.
- Ion, J. (2005). Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat. *Pensée plurielle*, 10(2), 149. doi:10.3917/pp.010.0149
- Ion, J. (Éd.). (2001). *L'engagement au pluriel*. Saint-Étienne [France]: Publications de l'Université de Saint-Étienne.
- Kreutzer, K., & Jager, U. (2010). Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 634-661. doi:10.1177/0899764010369386
- Lafortune, J.-M., Augustin, J.-P., Bélanger, P., & Gillet, J.-C. (2010). Vers un système d'animation socioculturelle : défis actuels et synergies internationales. *Animation, Territoires, et Pratiques Socioculturelles*, (1), 1-12.
- Lemieux, C. (2010). *La sociologie sur le vif*. Paris: Transvalor - Presses des mines.
- Lewin, K. (1939). Field Theory And Experiment In Social Psychology: Concepts And Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896. doi:Article
- Ogien, A. (2007). La gouvernance, ou le mépris du politique. *Cités*, 32(4), 137. doi:10.3917/cite.032.0137
- 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 Dejournes)*. L'Harmattan, Paris.

- Richelle, J.-L. (2011). Quelle évolution pour l'animation face à la tentative de marchandisation des associations d'éducation populaire ? *5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-423.
- 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.
- 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.
- Vachée, C., & Dansac, C. (2011). Animer la vie associative en milieu rural : des besoins de méthodes innovantes. *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Présenté à 5e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne.
- Weber, M. (1922). *Economie et société* (édition en 2 tomes, 1995.). Paris: Pocket.