

L'ADHÉSION

dans les secteurs social, médico-social et santé

UN LEVIER DE DYNAMIQUE ASSOCIATIVE ?

▼
ÉTUDE
Juin 2020





PRÉAMBULE

Le Centre de ressources DLA (CRDLA) social, médico-social et santé, porté par l'Uniopss, a fait le constat du peu de matière traitant le sujet de l'adhésion dans son secteur. Pour combler ce manque, une étude exploratoire a été lancée début 2019. Le point de départ était avant tout de mettre en lumière le sujet de l'adhésion auprès des associations et des acteurs de leur accompagnement.

Le CRDLA social, médico-social et santé a constitué un comité de pilotage sur cette étude, auquel **l'Uriopss Pays-de-la-Loire et l'Uriopss Hauts-de-France ont activement participé**. Ce comité de pilotage a permis de cadrer le sujet, d'élaborer un appel à prestataire pour réaliser l'étude, puis de suivre les travaux pour enrichir les réflexions menées. Au terme de l'appel à prestataire, **Mixing générations a été retenu sur la base de son approche sociologique du sujet et de la méthodologie d'étude proposée**.

L'étude s'adresse à l'ensemble des acteurs et actrices de l'accompagnement associatif, en particulier les DLA, aux membres actifs des associations du secteur et à l'ensemble des personnes engagées dans leur consolidation et développement.

L'Uniopss remercie Mixing générations, les associations du panel, les DLA du comité de relecture et toutes les personnes ayant participé à l'étude.



Direction : Jérôme Voiturier

Coordination du projet :

Morgane Dor et Alexandre Ramolet

L'équipe de Mixing générations tient à remercier de tout son cœur l'ensemble des personnes ayant participé à l'étude pour leur disponibilité et bienveillance.



Mixing Générations

Mixing générations

Mélissa Petit & Elena Mascova



SOMMAIRE

Partie 1

Présentation	4
1.1 METTRE EN LUMIÈRE LE SUJET DE L'ADHÉSION ASSOCIATIVE	4
1.2 UN RÉVÉLATEUR DE PARADOXES DANS LE DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS	5
1.3 DISPOSITIF DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE : ÉTUDES DE CAS	6

Partie 2

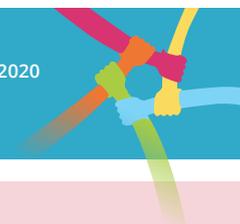
Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé	9
2.1 SITUER LA PLACE DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ DANS LE PAYSAGE ASSOCIATIF FRANÇAIS : UN SECTEUR POLYMORPHE	9
2.2 REVENDIQUER LA FORME ASSOCIATIVE AU NOM DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET DE L'UTILITÉ SOCIALE	11
2.3 L'AUGMENTATION CONSTATÉE DE L'ADHÉSION DANS LE SECTEUR	13
2.4 DES MODES DE GOUVERNANCE PLURIELS	15

Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative	17
3.1 SENS DONNÉ À L'ADHÉSION PAR LES ASSOCIATIONS DU PANEL	17
3.2 MOTIVATIONS AU DÉVELOPPEMENT DES ADHÉSIONS	24

Conclusion – Discussion 29

Bibliographie	31
Présentation du panel d'observation	33
1. Association 1 – Secteur de la petite enfance, Bourgogne-Franche-Comté	33
2. Association 2 – Secteur du handicap, Hauts-de-France	35
3. Association 3 – Secteur social, Pays de la Loire	36
4. Association 4 – Secteur de la santé, Bretagne	37
5. Association 5 – Secteur de la protection de l'enfance, Pays de la Loire	40
6. Association 6 – Secteur social, Ile-de-France	42



Partie 1

Présentation



1.1 METTRE EN LUMIÈRE LE SUJET DE L'ADHÉSION ASSOCIATIVE

La notion d'adhésion associative fait-elle sens pour décrire le fait associatif en France ? Aux yeux des acteurs associatifs eux-mêmes, à quelles réalités renvoie-t-elle ? Le nombre d'adhérents est-il un bon indicateur pour mesurer la vitalité du secteur associatif ? Le secteur social, médico-social et de santé appréhende-t-il le sujet de manière spécifique ?

Telles étaient les questions qui ont guidé la présente étude. L'objectif était de comprendre s'il s'agissait d'un enjeu important aux yeux des associations, un levier ou non de gouvernance et de valorisation des structures. Car il est vrai, le monde associatif est en perpétuel mouvement, ce qui nous amène à questionner nos manières de penser les transformations en cours.

L'adhésion associative interroge tout d'abord l'engagement, en tant que conversion de l'individuel dans le collectif. Si, dans le passé, la force de cet engagement se mesurait principalement par la capacité de ce collectif à grandir horizontalement (faire masse) et verticalement (vers la scène nationale) (Ion, 1997), aujourd'hui cela ne semble plus être le cas. Nos représentations de l'action collective ont évolué. Avec la déstabilisation des structures d'affiliation collective ou encore la crise des institutions et des corps intermédiaires, de nouvelles formes d'engagement voient le jour. Face à ce mouvement, les associations doivent trouver de nouvelles voies pour transformer les énergies individuelles en dynamiques et forces collectives. Comment les associations maintiennent-elles le « feu sacré » de l'engagement désintéressé dans la vie associative ?

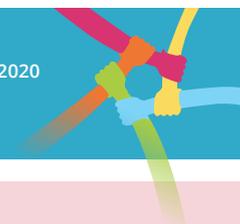
Cette question semble interroger l'essence même du fait associatif, de par sa spécificité par rapport à d'autres formes organisationnelles ou dynamiques participatives, et sa manière de construire des interactions avec l'ensemble des parties prenantes. L'enjeu des adhésions ne se résume pas au renouvellement des instances de gouvernance, même si effectivement cela peut mettre en danger le fonctionnement d'une association. Il s'agit avant tout de saisir les associations dans une vision dynamique de leurs « cycles de vie ». Ces cycles sont marqués par des (re)configurations perpétuelles, des tensions ou des injonctions paradoxales qui les traversent aussi bien dans leur fonctionnement interne (gouvernance, modèle économique, ancrage territorial, utilité sociale, etc.) que dans leurs rapports à l'État, aux bénévoles, aux usagers, aux salarié-es, aux partenaires.

Sans donner de réponse définitive, cette étude propose des pistes sur ces interrogations, à travers une approche qualitative de terrain. L'objectif était d'ancrer l'approche au niveau des associations, pour aider à comprendre la pertinence du sujet pour les acteurs associatifs et à analyser l'impact de l'adhésion sur quatre domaines principaux : engagement bénévole, gouvernance, modèle socio-économique, vie associative.

Au cours de cette étude, selon le cahier des charges établi, il s'agissait de :

- ▶ Dresser un état des lieux de la question des adhésions associatives dans le secteur social, médico-social et de santé.
- ▶ Apporter des regards croisés inter-associatifs.
- ▶ Poser les typologies existantes¹.
- ▶ Nommer les enjeux de l'adhésion et ouvrir des perspectives et pistes de réflexion en termes de vitalité associative.

¹ Toutefois, cet objectif n'a pas pu être rempli compte tenu de l'hétérogénéité du terrain d'étude et du nombre d'associations étudiées, qui ne permettait pas d'établir un tableau exhaustif des configurations associatives.



Partie 1

Présentation

1.2 UN RÉVÉLATEUR DE PARADOXES DANS LE DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS

Des entretiens exploratoires avec les porteurs du Dispositif local d'accompagnement (DLA) ont été l'un des points d'entrée de l'étude. L'objectif de ces échanges avec les chargé-es de mission était double : comprendre d'abord comment la question des adhésions au sein des associations du secteur était abordée lors du diagnostic des structures, et recueillir leur lecture d'acteurs généralistes sur ce secteur particulier, pour préciser leurs attentes vis-à-vis de cette étude.

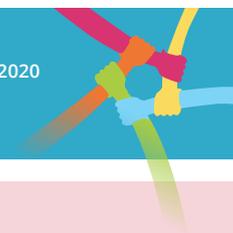
Le constat de départ sur ces entretiens, non généralisables à l'ensemble du dispositif, est que les diagnostics réalisés dans le cadre du DLA ne portent pas sur la question des adhésions à proprement parler. Comme en témoigne cette chargée de mission : « On accompagne les associations sur des questions fondamentales de modèles économiques. Derrière, on va creuser les aspects complémentaires et voir ces aspects de la vie associative, qu'on va inclure ou pas dans l'accompagnement. Malgré les impacts que cela peut avoir sur les enjeux de fonctionnement, on vient rarement pour ces questions-là, sauf si c'est un enjeu de survie de la structure. »

Lorsque les DLA l'abordent, il s'agit avant tout de s'intéresser à la capacité des associations à « gérer leur gouvernance », principalement formulée comme leur capacité à recruter des dirigeant-es bénévoles pour les instances. Le défi auquel seraient confrontées les associations accompagnées serait celui de trouver des personnes capables d'apporter des compétences spécifiques complémentaires et surtout disponibles pour participer à des décisions essentielles pour la survie des associations et leur développement. Ce qu'illustre ce témoignage d'une autre chargée de mission du DLA :

« Beaucoup de structures ont des difficultés pour trouver des bénévoles suffisamment investis, c'est le problème majeur. Il y a beaucoup de CA qui fonctionnent parce qu'il y a une obligation juridique de fonctionner mais qui n'ont pas les moyens d'avoir un réel appui stratégique et d'assumer un rôle d'employeur au sein de la structure, et il y a des structures qui ne trouvent tout simplement pas de membres pour les CA. »

Pour les acteurs de l'accompagnement, la question des adhésions est aujourd'hui surtout reliée aux problématiques de gouvernance. Le modèle de gouvernance, qu'il soit resserré autour de quelques membres très actifs ou plus collégial, a de toute façon besoin d'un vivier de membres pour construire le développement de l'association.

Cependant, l'analyse des leviers de gouvernance est tout aussi importante que celle des leviers économiques pour le développement d'une structure. D'ailleurs, la thématique d'accompagnement la plus courante dans le DLA est le projet de la structure ou son projet associatif. Le projet renvoie tout aussi bien aux moyens humains qu'aux moyens économiques de le concevoir et de lui donner vie. Il y a un paradoxe si la vitalité humaine de l'organisation est moins analysée que la vitalité économique. Il serait également paradoxal que le DLA, pensé autour des spécificités de l'ESS, n'aborde pas du tout le sujet de l'adhésion qui est un marqueur différenciant fort d'autres formes d'entreprises. Cela serait d'autant plus vrai si l'adhésion ouvrait d'autres portes d'analyse des spécificités démocratiques et socio-politiques de l'ESS, dont le DLA est un acteur avec d'autres acteurs de l'accompagnement, en premier lieu les réseaux et fédérations. L'adhésion, angle mort du diagnostic associatif ?



Partie 1

Présentation

1.3 DISPOSITIF DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE : ÉTUDES DE CAS

Pour étudier les enjeux de l'adhésion associative dans le secteur social, médico-social et santé, une méthodologie qualitative en deux phases a été mise en place.

Une première phase, dite exploratoire, comprenait la réalisation d'une revue de la littérature et l'analyse des données statistiques disponibles complétée par des entretiens avec des expert-es et professionnel·les du secteur.

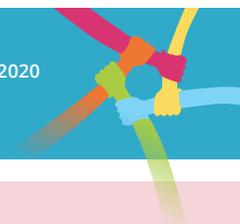
- ▶ L'objet d'une **revue de littérature** est de découvrir des variables importantes liées au sujet, de faire une synthèse des études existantes et d'élaborer une perspective nouvelle, de comprendre le contexte du sujet et les limites actuelles, mais aussi d'établir des cadres théoriques de compréhension (Hart, 2009, Dumez, 2011). Cet état des lieux a permis de circonscrire le sujet afin de fonder le choix des critères pour construire le panel d'associations.
- ▶ L'analyse secondaire des **données statistiques** disponibles a permis de caractériser l'engagement associatif, mais aussi de dresser les profils d'adhésion et de bénévolat selon les secteurs. Pour cela, les données entre différentes enquêtes ont été croisées afin de pouvoir caractériser le phénomène d'adhésion dans les trois secteurs associatifs choisis et en saisir les spécificités en comparaison avec d'autres.
- ▶ En complément de ce travail sur les données disponibles, le point de vue d'expert-es du monde associatif a été recueilli. Les 13 entretiens réalisés ont permis de compiler d'autres éléments de connaissances et d'enrichir les perspectives d'analyse.

En deuxième phase, pour documenter la question de l'adhésion, **les études de cas** ont été la principale méthode retenue. En sciences sociales, il s'agit d'une « méthode d'investigation à visée d'analyse et de compréhension qui consiste à étudier en détail l'ensemble des caractéristiques d'un problème ou d'un phénomène restreint et précis tel qu'il s'est déroulé dans une situation particulière, réelle ou reconstituée, jugée représentative de l'objet à étudier » (Albero, 2010). L'intérêt de cette approche réside dans la souplesse qu'elle permet du point de vue des techniques de recueil de données (entretiens individuels et/ou collectifs, observation directe, analyse de contenu, etc.). Ainsi, malgré l'existence d'un protocole méthodologique élaboré au terme de la première phase, il a fallu s'adapter à chaque situation concrète selon les modalités d'accès au terrain, la disponibilité des acteurs, l'existence de documents internes, etc.

Une trame a été établie au préalable pour réaliser les études de cas. Le questionnement portait sur le contexte général des associations, leurs activités, la gouvernance, la communication, les liens entre les différents acteurs (salarié-es, direction générale, bénévoles, membres du conseil d'administration, publics cibles) mais aussi les enjeux liés à l'adhésion et à la participation des usagers. Au total, 16 entretiens individuels et 7 entretiens collectifs ont été réalisés.

Le phénomène de l'adhésion a été envisagé dans ses mouvements, ses processus et ses impacts, en croisant les points de vue des différents acteurs de l'association grâce aux entretiens individuels ou collectifs réalisés (présidence, membres du Conseil d'Administration, direction, responsable des adhésions et des bénévoles, salarié-es, responsables à différents niveaux territoriaux, etc.).

Le parti pris méthodologique de l'étude de terrain était de ne pas définir au préalable auprès des personnes interrogées la notion de l'adhésion associative. Il s'agissait dans un premier temps de ne pas préciser les contours des interrogations, pour laisser libre cours à l'expression des acteurs et essayer de comprendre ce que ce sujet leur évoque. C'est ainsi qu'est apparue la diversité des figures auxquelles les acteurs associatifs faisaient références dans leurs discours : tantôt usagers, tantôt bénévoles, qu'ils soient membres du Conseil d'Administration ou bénévoles de terrain, militant-es, etc. Il s'agissait de relier les modes d'adhésion exprimés aux problématiques concrètes de l'association sur un ensemble de domaines.



Partie 1

Présentation

La complexité du sujet de l'adhésion, qui s'articule avec d'autres thématiques, renvoyait aux problématiques organisationnelles et amenait les acteurs à questionner le sens de leur action, le positionnement de leur association et la place de l'adhésion dans leur structure. Les personnes rencontrées se rendaient compte qu'en partant de ce point de départ, elles ouvraient des thématiques connexes déjà envisagées ou non, mais qu'elles pouvaient avoir intérêt à traiter.

La construction du panel des associations pour la réalisation des études de cas a fait l'objet d'une attention toute particulière. Plusieurs variables ont été croisées, notamment :

- ▶ Diversité du secteur (social, santé, médico-social),
- ▶ Implantation (nationale ou locale),
- ▶ Territoire (urbain ou rural),
- ▶ Associations gestionnaires ou non d'établissements/services sociaux et médico-sociaux.

L'objectif de l'étude étant de fournir aux acteurs d'accompagnement des éclairages sur la question des adhésions au sein des structures cibles du DLA, des structures employeuses de petite taille ont été privilégiées, alors que la tendance générale au sein du secteur est au regroupement des structures et donc à l'émergence des acteurs de taille importante. Ainsi, certaines activités du secteur demeurent plus lointaines pour le DLA, par le fait qu'elles sont souvent réalisées par des structures de grande taille. Les très grandes associations ont-elles des moyens différents pour attirer, gérer et valoriser l'adhésion et le bénévolat ? L'étude ne l'aborde pas spécifiquement.

L'élaboration du panel était par ailleurs conditionnée par l'acceptation du terrain d'étude. Lorsque l'association avait une envergure nationale, le premier contact a été fait auprès d'un-e responsable national, qui a ensuite facilité l'accès au terrain à un niveau local. Pour des structures « indépendantes », le temps d'acceptation de la venue sur le terrain d'étude a pris plus de temps. Les responsables associatifs avaient besoin d'explications plus précises quant aux objectifs de l'étude, ou encore l'accord de principe devait être validé par les instances de gouvernance.

Les entretiens exploratoires menés auprès des acteurs d'accompagnement associatif, qui ont une vision généraliste, ont confirmé la **pluralité des problématiques rencontrées par les structures relevant de différents champs d'activités**. Pour une chargée de mission DLA interrogée, « le médico-social et le sanitaire cela n'a rien à voir, ce n'est pas les mêmes structures, pas les mêmes organisations internes, pas les mêmes modes d'intervention et d'action sur les territoires, ni les mêmes modalités économiques... ».

Une étude qualitative basée sur un nombre limité d'études de cas ne permet pas d'embrasser la totalité des situations pour en déduire une typologie des stratégies des acteurs associatifs vis-à-vis du développement des adhésions. Il apparaît nécessaire de continuer à approfondir ces interrogations.



Partie 1

Présentation

ÉTUDE DE CAS : LE PANEL

Six associations ont été sélectionnées pour le panel d'étude de cas. Les noms sont remplacés par des numéros d'anonymat. Retrouvez sur cette page les éléments essentiels de présentation, dans la partie 3 une analyse croisée de cette enquête qualitative, et à la fin du document une restitution des entretiens.



ASSOCIATION 1

Secteur : petite enfance et médico-social

Activités : met en place des activités dédiées aux différents âges de la jeunesse

Région : Bourgogne-Franche-Comté



ASSOCIATION 2

Secteur : médico-social

Activités : gestionnaire d'établissements pour personnes ayant des troubles du neuro-développement

Région : Hauts-de-France



ASSOCIATION 3

Secteur : médico-social

Activités : gestionnaire de structures pour personnes âgées dépendantes

Région : Pays-de-la-Loire



ASSOCIATION 4

Secteur : santé

Activités : centre de soins infirmiers

Région : Bretagne



ASSOCIATION 5

Secteur : protection de l'enfance

Activités : gestionnaire d'établissements et de dispositifs en lien avec la protection de l'enfance

Région : Pays de la Loire



ASSOCIATION 6

Secteur : social

Activités : gestionnaire de centres d'hébergements sociaux pour personnes âgées

Région : Ile-de-France





Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

2.1 SITUER LA PLACE DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ DANS LE PAYSAGE ASSOCIATIF FRANÇAIS : UN SECTEUR POLYMORPHE

Il existe 1,5 million d'associations en France, avec 33 300 entités en moyenne en plus chaque année. Les associations représentent un budget de 113 milliards d'euros en France et 3,3 % de la richesse nationale (Tchernonog, 2019). Les associations du secteur de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire constituent un vaste ensemble parmi ce paysage associatif.

Vouloir définir rapidement le secteur de l'action sociale, médico-sociale et santé est chose ardue, en raison de la pluralité de ses activités sur les champs de l'enfance, du handicap, de la santé, de l'exclusion, des personnes âgées ou encore des familles. Les publics concernés sont divers, au même titre que les problématiques rencontrées. Les activités menées par ce secteur sont essentiellement positionnées dans le domaine des politiques d'aide et d'action sociales auprès de personnes vulnérables et fragiles, jouant un rôle d'opérateur dans la mise en œuvre de politiques sociales. Cependant, ces associations privées non lucratives conservent une philosophie générale, qui se concrétise dans un projet porteur de valeurs associatives.

Acteur majeur de l'économie sociale et solidaire (ESS), les associations occupent une place importante dans l'économie française et dans les actions d'intérêt général qu'elles mènent, en particulier les associations de solidarité. Un des changements majeurs de ces dernières décennies est la transformation des associations en structures employeuses, notamment dans le champ de la solidarité. Les associations de solidarité tiennent une place importante en termes de professionnalisation et de poids économique. En effet, ce secteur regroupe 1,125 million de salarié-es (soit 57 % de l'emploi associatif total), répartis sur 35 214 établissements, soit 22 % des établissements employeurs du secteur privé non lucratif. On compte en moyenne 32 salarié-es par établissement employeur (CRDLA social, médico-social et santé, 2019).

En fonction de la logique d'action propre au secteur des solidarités, la structure du financement est hybride, mêlant des financements à la fois publics et privés. Les quatre principales sources de financement possibles telles qu'elles ont été identifiées dans les enquêtes statistiques pour les associations sont :

- ▶ Les cotisations
- ▶ Les dons
- ▶ Les recettes d'activité
- ▶ Les ressources publiques (dont notamment les allocations de ressources issues de la tarification)

Les recettes d'activité peuvent avoir une origine publique ou privée, regroupant à la fois les commandes publiques et les ressources provenant de la participation des usagers aux actions de l'association.

Le secteur médico-social et social se distingue des autres secteurs associatifs par l'importance des financements publics, notamment ceux du département et des organismes sociaux. Ces deux sources de financement tiennent majoritairement au fait que les compétences exercées par les départements recouvrent notamment celles de la protection de l'enfance, de l'aide aux personnes handicapées et aux personnes âgées. Ces ressources financières se caractérisent principalement par une mécanique tarifaire.



Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

Ce sont, avant toute chose, des associations répondant à des besoins sociaux. Elles peuvent être délégataires de mission d'intérêt général et/ou de service public, réalisant une commande provenant de l'administration publique contre rémunération. Par exemple, dans leur rôle de délégataires du service public, les associations du secteur social et sanitaire sont en position de partenariat avec l'État. Cet État devient un animateur (Donzelot, 1994), donne des ordres, mandate, sélectionne et définit les obligations à accomplir.

Dans sa dernière étude, Viviane Tchernonog (2019) constate une concentration de plus en plus affirmée des grandes associations employeuses, au détriment des associations de taille moyenne. « Ces évolutions confirment les tendances au développement d'un secteur associatif organisé autour de deux pôles. D'un côté, de très grandes associations de moins en moins nombreuses et de taille de plus en plus importante mettant en place les politiques publiques et aspirant la quasi-totalité des financements publics, et l'essentiel des financements privés. De l'autre, des micro-associations de plus en plus nombreuses animant la vie locale et le quartier, et concentrant une part importante du bénévolat » (Tchernonog, 2019, p. 15). Les premiers éléments d'analyse issus de la Commission « Modèles socio-économiques associatifs » de l'Uniopss montrent ces tendances aux « changement d'échelle de l'action associative »². Les injonctions des pouvoirs publics aux regroupements et la fragilité des modèles économiques des petites et moyennes associations face à de grands groupes associatifs ou lucratifs contribuent à accélérer cette dynamique ces dernières années.

Pour désigner ces acteurs de l'économie sociale et solidaire, le sociologue Mathieu Hély (2004) utilise le terme d'« entreprise associative », car elles sont à la fois rattachées au Code du travail et au contrat d'association. Il définit ces entreprises associatives comme perpétuellement oscillant « entre une rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une logique instrumentale où seul le calcul rationnel guide l'action » (Hély, 2004, p. 27).

L'analyse de Mathieu Hély des formes d'entreprises associatives permet de distinguer quatre types :

- ▶ Entreprise **gestionnaire**, fondée sur l'intérêt général avec des salarié-es de droit commun. Ces entreprises associatives sont gestionnaires d'un service public. Elles reçoivent des habilitations ou des autorisations administratives attribuées par l'État et justifient leur utilité sociale au nom de la solidarité.
- ▶ Entreprise **militante**, orientée vers l'intérêt général avec des formes d'emploi plus proches d'un marché du travail périphérique. Ce type d'entreprise associative est moins dans un rapport d'auxiliaire que de partenaire des pouvoirs publics. Le salariat y est plus incertain, car il cristallise un conflit de légitimité avec les membres, revendiquant l'éthique du don de soi face à la reconnaissance professionnelle.
- ▶ Entreprise **marchande**, constituée du tourisme social et des associations sportives. Les activités commerciales, comme la vente de prestation, sont justifiées en raison de la poursuite du but non lucratif, comme pour le tourisme social.
- ▶ Entreprise **unipersonnelle**, avec un-e seul-e salariée. Ce type d'entreprise associative est plus courant dans le secteur culturel, où la personne créatrice de l'association est salariée et peut déléguer les responsabilités formelles de l'administration à des personnes de confiance.

Concernant la présente étude, le secteur social, médico-social et santé se retrouve quasi-exclusivement dans les deux premières formes, caractéristiques de l'action d'intérêt général et non centrée sur ses membres.



2- Voir note Uniopss, commission Modèles socio-économiques associatifs : « Les changements d'échelle de l'action associative », 2018



Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

2.2 REVENDIQUER LA FORME ASSOCIATIVE AU NOM DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET DE L'UTILITÉ SOCIALE

Les associations dites gestionnaires d'établissements et de services sociaux, médico-sociaux, et de santé, englobées sous l'appellation « associations de solidarité » occupent aujourd'hui une place importante : avec 60 % des services produits dans le champ social, médico-social et de santé par ces acteurs, leur légitimité semble être reconnue et acquise aux yeux de l'opinion publique.

Les inquiétudes quant aux perspectives d'évolution, voire de survie des associations en tant qu'acteurs viables dans le secteur social, médico-social et de santé sont pourtant palpables³. Car des réformes successives des politiques publiques et la réduction progressive et continue des financements publics depuis près de 20 ans ont fini par avoir un impact considérable sur les associations de solidarité, en mettant progressivement en question les raisons d'être et la place reconnue dans l'action sociale de ces organisations.

Pour comprendre la situation actuelle et les tendances à l'œuvre dans le secteur, il conviendrait avant tout de tenir compte des relations des associations avec la puissance publique. Ces relations ont lieu dans un contexte socio-économique tendu, qui se traduit notamment par **l'accroissement des besoins sociaux et la diminution des ressources publiques pour y faire face**. Le maintien des financements de leurs activités est devenu un enjeu de survie pour ces « entreprises associatives » qui doivent tenir compte de nouveaux impératifs de rationalisation et de maîtrise de dépenses publiques et se plier de plus en plus aux exigences des nouvelles logiques de management public (New public management). Quelles en sont les conséquences pour les associations du secteur social, médico-social et de santé ? Faut-il s'inquiéter de leur viabilité, notamment compte tenu de leurs caractéristiques principales ?

De plus, les évolutions législatives et réglementaires de ces dernières années dans le secteur social et médico-social, comme le secteur de la santé, se sont traduites par des transformations organisationnelles contribuant à leur reconfiguration.

Delanglade (2010) note par exemple, les évolutions suivantes :

- a) concentration des acteurs et des structures dans le secteur social, et donc disparition de plus petites d'entre elles,
- b) formatage de l'offre de service par la reproduction d'une offre en dehors de toute considération locale, ce qui conduirait à des formes de « délocalisation » de l'action sociale,
- c) mise en concurrence des associations.

L'Observatoire de l'ESS avance deux principaux facteurs pour expliquer ces évolutions et notamment les mouvements de rapprochement (fusion, coopération, mutualisation)⁴. Dans un contexte de diminution de la subvention et d'augmentation de la commande publique, les organisations ont de plus en plus besoin d'atteindre une taille critique pour pouvoir se positionner sur les marchés publics et faire face à la concurrence d'association plus grosses, avec des modèles économiques plus adaptés aux rapports concurrentiels. Ces phénomènes de réorganisation et de concentration des pouvoirs publics locaux ont participé à la volonté de ces derniers, en miroir de leur propre organisation (isomorphisme institutionnel) de voir réduire le nombre de leurs interlocuteurs et à pousser aux regroupements associatifs sous toutes leurs formes (la fusion, la filialisation et les groupements d'employeurs étant les formes les plus mises en avant).

Le poids de la régulation publique dans le secteur social, médico-social et de santé est historiquement important, il reste fortement dépendant des politiques publiques (tarification et barèmes réglementaires, dotation globale de l'État, aides aux emplois, etc.), ce qui se traduit par des marges de manœuvre financières des associations relativement limitées. D'autant plus que l'utilisation de ces ressources est principalement incompressible et concentrée sur le personnel⁵ (Gardin et al., 2008).

3- Constats partagés lors d'entretiens exploratoires auprès de chargé-es de mission du Dispositif Local d'Accompagnement au niveau départemental et régional.

4- Rapport « Conjoncture et emploi dans le secteur de l'ESS », Observatoire de l'ESS, novembre 2018.

5- L'activité des ISBLSM (institution sans but lucratif au service des ménages) et des services d'action sociale est essentiellement non marchande. Leur production est donc valorisée par la somme des coûts de fonctionnement : rémunérations, consommations intermédiaires, consommation de capital fixe et impôts nets de subventions.



Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

Cependant, d'autres formes de régulation se développent progressivement à côté de cette régulation dite «tutélaire» : la régulation conventionnée – liée à la capacité des associations à négocier les contrats avec les pouvoirs publics – et la régulation concurrentielle.

La tendance à la mise en concurrence des acteurs a contribué à cristalliser une problématique qui traverse le monde associatif, à savoir la reconnaissance de leur spécificité⁶. Elle a cependant aussi contribué à s'intéresser aux associations en tant qu'institutions et à la valeur ajoutée de la forme associative en tant que telle. Les réflexions collectives menées par les acteurs du secteur, comme par exemple, les contributions réunies au sein de l'ouvrage dirigé par Robert Lafore à l'initiative de l'Uniopss⁷, défendent la légitimité de ces institutions dans la mesure où l'action publique et l'action sociale en particulier, ne peuvent se concevoir simplement comme un ensemble de services à délivrer. Au contraire, la nature et la forme des opérateurs ont une importance. **« Si longtemps ce fut l'organe qui faisait la fonction, aujourd'hui c'est la fonction, devenue première, qui se cherche un organe, quel qu'il soit »**, au risque de transformer les associations en purs opérateurs fonctionnels, en subvertissant ainsi l'action sociale et appauvrissant la dimension collective de ces organisations collectives.

Les associations de solidarité seraient de plus en plus soumises à une injonction paradoxale : repérer au plus près les besoins et apporter des réponses innovantes tout en se pliant à des procédures lourdes et complexes⁸, notamment lorsqu'elles contractent avec l'État (quel que soit l'échelon). Alors que ces missions relevaient précisément de l'action des associations, désormais ce sont les agences de l'État, notamment à travers les agences régionales de santé (ARS), qui sont chargées de détecter les nouveaux besoins et en même temps d'organiser la concurrence entre différents acteurs privés lucratifs et associatifs à travers la mise sur le marché des appels d'offres aux cahiers des charges bien précis. Dominique Balmarty (2010) identifie de nombreux risques liés à la modification des relations entre les pouvoirs publics et les associations : stérilisation de l'innovation sociale, standardisation des réponses, réduction du rôle des associations à celui de sous-traitant menaçant de négliger sa mission de **corps intermédiaire « inventif et partenaire, élément d'équilibre démocratique et sociétal indispensable entre les deux puissances que sont l'État et le marché »** (Balmarty, 2010, p. 5).

Outre la question des indicateurs mesurant la qualité et la quantité des services rendus, se pose également la question de la **relation de coproduction de ces services avec les bénéficiaires**. Comme le souligne Édith Archambault (2010), **il s'agit de la reconnaissance des « spécificités méritoires » des associations (Bloch-Lainé, 1994), à savoir de leur apport à la qualité de la vie, à la détection des besoins sociaux, à la construction ou réparation du lien social, à la participation politique ou à la sauvegarde de l'environnement. Cette reconnaissance reste encore largement à construire** (p.33).

Henry Noguès (2010) rappelle que si les associations de solidarité sont bel et bien des organisations socioéconomiques avec des logiques fonctionnelles et une rationalité instrumentale, **elles doivent également être considérées en tant qu'organisations sociopolitiques, caractérisées par une logique réflexive et une rationalité procédurale. Il rappelle les conditions d'une contribution efficace** : « il faut d'abord qu'elles puissent combiner librement leurs fonctions socioéconomiques et sociopolitiques ; il faut ensuite qu'elles aient une gouvernance de bonne qualité aux plans technique, politique et éthique ; il faut ensuite que leurs partenaires politiques acceptent, au nom de l'intérêt général, la prise de risque que représente toujours l'existence d'un acteur collectif réellement autonome dans l'espace politique » (Noguès, 2010, p.110).

En synthèse, les associations de solidarité seraient surtout ignorées - davantage que menacées - dans ce qui fait leur substance même, à savoir leur spécificité institutionnelle de groupement intermédiaire opérant comme un des canaux de définition de l'intérêt collectif et de construction des utilités sociales⁹.

Et pourtant, les prévisions de la conjoncture restent globalement bonnes dans ce secteur, du fait des besoins en services sociaux et médicaux tirés vers le haut par les évolutions démographiques (vieillesse de la population et taux de natalité

6- Lors des débats sur la concurrence européenne dans le domaine des services sociaux, cette spécificité a été revendiquée à travers la notion de « service sociaux d'intérêt général ».

7- Lafore, R. (dir) (2010), Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise, Paris : Dunod.

8- Dans le secteur sanitaire, la pression de la normalisation peut être encore plus importante.

9- Lafore, R. (2010), « Présentation. L'action au prix de l'institution ? », in Robert Lafore (dir.), Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise, Paris : Dunod, pp. XI-XV.

Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

soutenu). Il reste à savoir comment et par qui ces besoins seront pourvus dans les années à venir. La tendance à la marchandisation du social (définie comme un processus qui transforme en marchandise ce qui est d'abord un bien social que la société estime devoir être géré hors marché) se confirmera-t-elle ? (Uniopss, 2018) Ou, faut-il rester optimiste et y voir une tentation qui reste cependant marginale ? (Savignat, 2012).

2.3 L'AUGMENTATION CONSTATÉE DE L'ADHÉSION DANS LE SECTEUR

Les adhésions regroupent plusieurs manières de s'investir dans la vie associative :

- ▶ Simple adhérent-e qui cotise pour soutenir une cause ou une action
- ▶ Participant-e qui s'inscrit à une association pour y participer régulièrement
- ▶ Participant-e actif ou active qui réalise un bénévolat occasionnel ou régulier

Existe également le phénomène de multi-adhésion où une personne participe et adhère à plusieurs associations. Les adhésions peuvent aussi prendre plusieurs formes : morale, de l'ordre de l'opinion, ou un contrat avec une organisation, impliquant un lien financier avec une institution (De Melo, 2019). Ces différentes traductions sont des éléments qui caractérisent le profil de l'adhésion associative.

Plusieurs études ont été menées depuis le début des années 2000 afin de comptabiliser le taux de participation à des associations, que ce soit au niveau des adhésions et au niveau du bénévolat. Toutefois, la comparabilité de ces études n'est pas toujours possible du fait de leurs différences méthodologiques (surtout liées à la façon de conceptualiser les notions d'adhésion ou de bénévolat). Cela concerne notamment les études sur les enquêtes permanentes sur les conditions de vie de l'INSEE, puis sur les enquêtes sur les ressources et les conditions de vie. Trois bases d'enquêtes ont été utilisées (l'INSEE en 2002, la DREES-BVA de 2010 et le Centre de recherche sur les associations de 2017) afin de pouvoir objectiver les résultats lors des comparaisons. En effet, les enquêtes de 2010 et de 2017 se sont largement inspirées du questionnaire de l'enquête Vie associative de 2002, favorisant la comparaison des résultats de ces trois enquêtes.

Le taux global d'adhésion (tous types associatifs confondus) calculé sur la population prise pour référence (18 ans et plus) était de 45 % en 2002 et en 2010. Ce taux a augmenté en 2017 pour atteindre 48 %, ce qui correspond à un peu plus de 24 millions d'adhérent-es. Retenons que **près de la moitié des Français adhèrent à au moins une association.**

Ce taux d'adhésion relativement élevé est un indicateur de vitalité et de dynamisme du mouvement associatif et de la société civile et montre l'intérêt des citoyen-nes pour des sujets diversifiés et notamment ceux relevant de l'intérêt général.

Concernant le secteur social et caritatif, le taux d'adhésion a sensiblement augmenté en une quinzaine d'années, passant de 4,6 % en 2002 à 11,2 % en 2017. Concernant le secteur de la santé, ce taux a également augmenté passant de 0,9 % à 3,8 %. En 2010, les secteurs social, caritatif et santé pris conjointement affichaient un taux d'adhésion de 7,5 %, ce qui conforte l'augmentation intermédiaire de l'adhésion dans ces secteurs.

Le fait d'adhérer à une association ne nous renseigne pourtant pas sur les formes de participation effective aux activités de l'association, ni sur les motivations réelles de l'implication. Dans les secteurs considérés, les individus adhèrent le plus souvent pour soutenir une cause (apporter un soutien moral et financier, contribuer à la réalisation de projets, jouer un rôle dans la gouvernance, etc.).

Toutefois, il peut être étonnant de voir ce taux d'adhésion tripler en l'espace de 15 ans. Comment expliquer les raisons de ces augmentations ? Vont-elles perdurer dans le temps ? Sans apporter de réponse définitive à ces questions, Lionel Prouteau (2018) propose l'hypothèse suivante : « S'agit-il d'un effet de la dégradation de la situation sociale – consécutive à la crise





Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

économique et financière de la fin des années 2000 – et de l'intensification corrélative des besoins d'aide et d'assistance ? » (Prouteau, 2018, p. 59).

D'un point de vue sociodémographique, quel est le profil de ces adhérent-es dans l'étude de 2017 ?

- ▶ L'avancée en âge s'accompagne d'une plus forte inclination à adhérer aux associations d'action sociale et caritative.
- ▶ Une pratique religieuse (et non le seul sentiment d'appartenance à une religion) est associée à une participation associative plus élevée dans les domaines de la santé, de l'action sociale et caritative, de l'éducation et de la défense des droits.
- ▶ Une tradition familiale d'engagement, appréhendée via la réalisation d'activités bénévoles par les parents des enquêtés quand ces derniers étaient adolescents, favorise la fréquentation des associations.

La tendance serait la même au niveau des taux de bénévolat. Globalement, il y a un essor du bénévolat en 2017 qui atteignait 43 %, représentant 22 millions de personnes bénévoles de plus de 18 ans. Ce taux était de seulement de 28 % en 2002, soit 12,5 millions de Français. Cet essor profite notamment aux secteurs social et caritatif, dont le taux passe de 4 % en 2002 à 11,5 % en 2017. 20,2 % des activités bénévoles se concentrent sur des activités sociales et caritatives et 3,1 % sur des activités du domaine sanitaire.

Au même titre que pour l'adhésion, il est complexe d'analyser cet essor de l'engagement bénévole pour ces secteurs, alors que dans le même temps l'emploi est confronté à des problématiques d'attractivité.

De plus, malgré ce développement global, il est à noter que 52 % des participations bénévoles sont occasionnelles et 80 % du volume total du bénévolat est assuré par un tiers des bénévoles, tous secteurs confondus. Les modes de comportements bénévoles aujourd'hui tendent plus à une diversité de formes mêlant à la fois « engagement timbre » et « engagement post-it » pour reprendre les métaphores d'Ion (2012).

Encart méthodologique concernant les études statistiques

1. Enquête INSEE sur la Vie associative de 2002

Le texte de référence en la matière est celui réalisé par l'Insee en 2002 dans le cadre de son « Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages ». Une partie variable à cette enquête traitait cette année-là de la vie associative. L'échantillon de l'INSEE atteignait 8 000 ménages et un peu moins de 6 000 répondants pour la partie Vie associative.

2. Enquête DREES-BVA de 2010

Cette enquête a largement emprunté au questionnaire de l'enquête Vie associative de 2002. La méthodologie d'échantillonnage diffère cependant. L'enquête DREES-BVA a été réalisée à partir d'un échantillon d'un peu plus de 4 000 individus de plus de 18 ans et construite selon la méthode des quotas.

3. Enquête Centre de recherche sur les associations de 2017

Lionel Prouteau a lancé une étude sur les comportements des adhérent-es et des bénévoles en 2017.

Cette étude a été conçue par le Centre de recherche sur les associations et a été prise en charge par l'Institut CSA. L'administration du questionnaire a été conçue pour permettre des comparaisons avec l'enquête INSEE de 2002 et l'enquête DREES-BVA de 2010. L'administration du questionnaire a été réalisée en face-à-face en juin 2017. L'échantillon final est constitué de 5 039 individus de plus de 18 ans.



Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

2.4 DES MODES DE GOUVERNANCE PLURIELS

La gouvernance des associations a fait l'objet de nombreuses études et publications académiques au cours de ces dernières années (Hoarau & Laville, 2008 ; Biondi et al, 2010 ; Chemin et Gilbert, 2010 ; Vandernotte, 2014 ; Bucolo et al, 2010, etc.). Cependant, elles ne ciblent pas directement le secteur social, médico-social et de santé. Pour combler ce manque, à l'initiative de l'Uniopss les acteurs du secteur ont décidé de se saisir de cette question, pour élaborer une boîte à outils « Gouvernance associative »¹⁰.

Dans une perspective plus généraliste sur le champ associatif, l'étude menée à la demande du Mouvement associatif (ex-CPCA) et du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)¹¹, ouvre des pistes pour comprendre les enjeux de gouvernance dans le secteur social, médico-social et de santé de façon globale.

L'étude comportait un volet qualitatif et un volet quantitatif, dont l'articulation a permis d'identifier quatre grands types de gouvernance :

► **Gouvernance professionnalisée (35 % des réponses)**

Dans ces associations, les membres du CA sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion. Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs.

► **Gouvernance militante (28 % des réponses)**

Dans ces associations, les actions ont essentiellement un caractère militant, et sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment. Ce type d'associations est techniquement innovant et n'hésite pas à mettre à contribution les outils web.

► **Gouvernance resserrée (25 % des réponses)**

Dans ce type d'associations, la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques : le/la président-e, le/la dirigeant-e. La personne présidente y apparaît le plus souvent comme l'acteur incontournable qui anime les débats dans les instances internes, organise des votes essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace Internet. Ce faisant, peu de place est laissée aux autres parties prenantes internes qui ont tendance à se reposer sur son dynamisme. Dans ces associations, plus encore que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale.

► **Gouvernance externalisée (14 % des réponses)**

L'implication des parties prenantes externes est dominante. Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations.

De ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs jouent un rôle moindre au sein du CA, qui n'a pas de rôle moteur au sein des structures de gouvernance.

Il est impossible à partir de ces travaux de dégager des idéaux-types de gouvernance dominants dans les associations du secteur social, médico-social et de santé, car tous ces types y sont représentés, tant la diversité des organisations y est grande. De plus, le modèle de gouvernance des associations peut évoluer dans le temps, sous pression de facteurs externes ou internes. Cependant, chaque organisation peut mettre en miroir son schéma en termes de gouvernance et le placer sur le curseur de ces idéaux-types, pour accompagner la réflexion interne.



10- Pour plus d'information sur la boîte à outils « Gouvernances associatives » de l'Uniopss : http://expertise.uniopss.asso.fr/section/unio_detail.html?publicationId=p2081523865269873

11- La Vie Associative, n° 17, mars 2012.



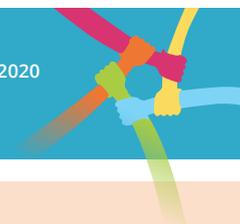
Partie 2

Le fait associatif dans les secteurs social, médico-social et santé

Face aux évolutions qui touchent le secteur, notamment par la concurrence accrue pour les ressources publiques qui se raréfient, certaines associations cherchent à hybrider leur modèle socio-économique. Dans ce cas, il s'agit pour elles d'adopter des comportements stratégiques sur la composition de leurs instances de gouvernance pour y renforcer la présence de proches de réseaux de soutien, parties prenantes, donateurs, etc. (Gardin et al, 2008).

S'il est difficile d'identifier les tendances et prédire les formes de gouvernance dominantes dans le secteur dans les années à venir, certaines analyses¹² voient dans le développement de la régulation conventionnée et les transformations des modes de gouvernance qui en résultent, l'une des pistes prometteuses pour le renouvellement démocratique non seulement des rapports entre les associations et les pouvoirs publics mais aussi en interne, entre les principales parties prenantes (bénévoles, salarié-es, publics cibles).

12- Gardin, L., Rival, M. & Torset, C. (2008). La régulation tutélaire des associations médico-sociales. Dans : Christian Hoarau éd., La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion (pp. 131-151). Toulouse, France: ERES.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.1 SENS DONNÉ À L'ADHÉSION PAR LES ASSOCIATIONS DU PANEL

Les associations réunissent des individus ayant des intérêts communs ou des convictions similaires autour d'un projet partagé. Dans ce cadre, l'adhésion à l'association peut être considérée comme **un acte scellant les relations entre les membres, déterminé dans les statuts**. L'acte d'adhésion à une association engage la personne juridiquement, puisqu'il s'agit de l'application d'un contrat régi par les principes généraux du droit et la loi des parties. L'adhésion est donc un contrat et les termes sont posés par les statuts. Puisque la rédaction des statuts est libre, l'adhésion peut s'opérer pour une durée déterminée ou indéterminée, être soumise ou non à un agrément discrétionnaire d'un organe collégial, à un parrainage (cooptation) et au versement ou non d'une contribution financière. Comme le note Zoé De Melo (2019), **l'adhésion soulève des questions qui ne se limitent pas seulement à l'implication des membres et aux différentes façons d'adhérer, mais mettent en jeu aussi la démocratie interne des associations**.

3.1.1 L'ADHÉSION RECOUVRE UNE VARIÉTÉ D'ACTEURS

Certaines associations du panel n'ont pas d'adhérent-es en dehors des membres du Conseil d'Administration bénévoles participant à la gouvernance, comme c'est le cas des associations 3 (hébergement pour personnes âgées), 5 (protection de l'enfance) et 6 (hébergement social). Le sujet de l'adhésion évoque pourtant dans ces structures des réalités très concrètes.

Pour l'association 6, « historiquement association de bénévoles et de salarié-es », la problématique actuelle est surtout la gestion des équipes bénévoles de terrain, à travers la **capacité de l'organisation à offrir un cadre d'engagement adapté aux nouveaux profils des bénévoles**. Pour un responsable de l'association, « nous n'avons pas d'adhérents, nous avons des bénévoles, nous n'avons jamais parlé d'adhésion. En revanche, ce sont des bénévoles qui viennent vers nous, l'association fait beaucoup de campagne pour recruter des bénévoles ».

L'association 3 quant à elle s'est plutôt focalisée sur la gestion des membres du Conseil d'Administration bénévoles et la **capacité à développer l'association sur le territoire** en vue d'un meilleur parcours de soin pour les usagers.

La direction de l'Association 5 souhaiterait développer un « bénévolat de terrain » et s'ouvrir davantage vers l'extérieur, mais estime que la **nature de l'activité (protection de l'enfance) nécessite d'inventer des modes d'engagement adaptés aux publics pris en charge par l'association et ses modes d'interventions**. Pour l'heure, la question de l'adhésion fait référence à celle de la gouvernance et au recrutement des membres du Conseil d'Administration, avec pour souci d'adapter les instances à la stratégie de l'association.

D'autres associations, à l'instar de l'Association 1 (accueil de jeunes enfants), affichent au contraire un grand nombre d'adhérents. Il s'agit historiquement d'une condition d'accès aux services proposés. Dès lors, le terme « adhérent » désigne l'utilisateur, voire le « client » de l'association (à distinguer des membres actifs et actives qui participent à la direction de l'association).

Pour les responsables de l'Association 1, ce n'est pas tant le développement des adhésions qui est le sujet de préoccupation au quotidien mais surtout **la participation réelle des adhérent-es à la vie de l'association**, notamment aux instances de gouvernance.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

Dans l'Association 1, les adhérent-es peuvent aller jusqu'à remettre en question le principe même de l'adhésion à l'association, ne comprenant pas pourquoi ils-elles devaient payer une cotisation pour adhérer à une association nationale, alors que le service dont ils bénéficient est local. Ces « adhérents-clients » (ou adhérents-consommateurs) limitent alors leur engagement financier, estimant suffisant d'acquitter le prix demandé pour participer aux activités.

L'Association 2 est dans un cas de figure légèrement similaire. Lors de la création de l'association, les parents – adhérents et bénévoles – étaient portés par les missions et les objectifs de l'association. Au fur et à mesure de la réussite des projets, c'est-à-dire principalement la construction d'établissements pour personnes en situation de handicap, l'engouement au regard de l'adhésion et de l'implication bénévole a diminué chez les usagers de l'association, et surtout chez leur famille.

3.1.2 VALORISATION DU « CAPITAL D'ADHÉSIONS » DANS LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

L'une des questions centrales de l'étude était de **savoir si les associations du secteur utilisent l'argument du nombre d'adhérent-es comme un levier de reconnaissance de leurs actions et de leur présence sur le territoire.**

Pour partir de l'exemple du bénévolat, au sein des associations étudiées, celui-ci ne fait pas l'objet d'une valorisation monétaire. Ce constat corrobore les conclusions d'une étude réalisée à partir de l'observation de quelques associations du secteur social, médico-social et de santé, et qui pointait notamment une faible mobilisation du bénévolat et sa faible reconnaissance (Gardin et al., 2008).

Le bénévolat semble être davantage valorisé par l'Association 6 (hébergement social) dont la structure-mère est financée principalement par des dons. La culture forte du « bénévolat de terrain », qui caractérise cette structure, est **valorisée auprès des donateurs et donatrices potentiel-les en tant que symbole d'une communauté solidaire qui vient en aide aux plus démunis.**

Les ressources dites « réciprocaires » (Gardin et al., 2008), que représente par exemple le travail bénévole, sont souvent négligées alors qu'elles pourraient potentiellement être valorisées auprès des administrations publiques et autres financeurs. **Le développement de la logique de prestation de services (d'ailleurs soumise à des impératifs marchands, type appel d'offre) que l'on constate dans la plupart des structures étudiées, favorise-t-il ou au contraire fragilise-t-il la reconnaissance du « capital d'adhésions » ?**

Aux yeux de certaines structures, comme par exemple l'Association 5 (protection de l'enfance), la loi HPST (Hôpital Patient Santé Territoires) du 5 juillet 2009 a modifié en profondeur les rapports entre les financeurs et les associations, notamment du fait de la création des ARS et des modes de financements par appels à projets. Ceux-ci ont favorisé une logique descendante, dans laquelle la puissance publique définit les besoins et met en concurrence les acteurs du secteur pour répondre à ces besoins. Les logiques de mise en concurrence placent les associations comme prestataires des pouvoirs publics, sur la base d'un cahier des charges élaboré souvent de façon unilatérale ne leur permettant pas d'exercer leur capacité d'initiative.

La question de la valorisation du capital adhésion questionne donc plus particulièrement les politiques publiques et les exigences des financeurs en la matière. La valorisation – ou pas – des dynamiques de vie associative par les financeurs jouerait ainsi un rôle dans la prise en compte et la valorisation des mécanismes de participation par les associations. Il semblerait pourtant que selon les domaines d'intervention des associations, le poids de ces caractéristiques ne serait pas tout à fait le même. Les entretiens menés auprès de représentant-es des organismes financeurs en attestent et corroborent les témoignages des responsables associatifs.

Certains organismes publics, à l'instar de la **Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF)**, accordent par exemple une grande importance à l'implication des usagers dans la construction des projets et valorisent la proximité des associations avec leurs publics et leurs membres. Il s'agirait même d'une condition d'éligibilité aux financements des activités qui relèvent du champ des compétences de la CNAF et ce, à deux niveaux. Au niveau national, la CNAF accompagne des têtes de réseau : le nombre d'adhérents est un critère d'éligibilité, au même titre que l'implantation sur les territoires et l'existence de liens avec des CAF au niveau local. Il s'agit donc de travailler avec des acteurs ayant une capacité de structurer des démarches et de décliner localement des projets. Cela permet aux associations de bénéficier de conventions de financements pluriannuelles et de leur assurer une stabilité financière. Pour certaines associations, de telles dotations représentent une part importante de leurs budgets, permettant de compléter les cotisations des membres.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

Au niveau local, les conditions d'éligibilité ne se limiteraient pas au nombre d'adhérents stricto sensu. D'autres critères sont pris en compte pour le soutien aux projets et activités, comme la qualité de la gouvernance associative et la composition des instances (Bureau). Pour les centres sociaux et socioculturels par exemple (soumis à un agrément), il s'agira également de scruter les mécanismes de participation des habitants et des usagers, l'origine des projets, la présence des professionnel·les, ainsi que la capacité à mobiliser les usagers et leur capacité d'agir sur le long terme sur le territoire.

L'ARS interrogée se trouve davantage dans une position de coordination et de support aux acteurs associatifs locaux afin de garantir la pérennité des services apportés aux usagers. Il s'agit avant tout de **s'assurer que la structure de gouvernance en vigueur ne présente pas de risque pour le bon fonctionnement et l'organisation internes.**

Dans une situation de crise, où se poserait la question de la pérennité du fonctionnement et la continuité de l'activité, l'ARS peut aller jusqu'à nommer un membre du Conseil d'Administration provisoire. Si des signes de fragilité apparaissent, se posera la question de la gestion de l'autorisation et du transfert vers un autre organisme gestionnaire. Cependant, les représentants des ARS se gardent d'afficher des politiques interventionnistes, en soulignant l'importance d'une logique de co-construction, de prévention, d'accompagnement, de soutien. Un accompagnement méthodologique pourrait notamment être proposé aux structures qui se lancent dans une démarche de fusion ou de regroupement, dans une logique de complémentarité des services et des démarches consolidées.

En somme, le sujet de l'adhésion apparaît comme secondaire pour certains financeurs publics, ce qui n'encourage pas sa préhension par les associations. Prévalent plutôt les ressources tarifaires et les financements des instances publiques, à condition bien sûr que les activités et services proposés par les associations rentrent bien dans le périmètre des actions éligibles aux financements.

Ce constat peut être illustré à partir de l'exemple de l'association 4 (centre de soins infirmiers) qui n'a pas pu trouver de financement public pour développer une activité de prévention auprès des usagers (non-membres). Pourtant, ce besoin a été identifié par l'association comme pertinent pour le territoire, suite à un travail de diagnostic territorial mené avec différents partenaires.

L'intérêt des structures rencontrées pour la question de l'adhésion ne tient donc que faiblement compte de l'aspect financier, même pour les associations dont les adhérent·es paient une cotisation.

Comme l'a souligné une responsable de l'Association 1, la volonté de développer les adhésions s'ancre avant tout dans une logique de revitalisation de la dynamique associative et de l'engagement pour une cause.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.1.3 REPENSER LE SENS DE L'ADHÉSION

Le sujet de l'adhésion fait apparaître deux logiques pouvant être paradoxales pour certaines associations, qui interrogent plus globalement leurs raisons d'être :

- ▶ Les statuts-type d'une association donnent une place importante à l'adhésion, puisqu'il y est stipulé que seuls les adhérent-es à jour de leur cotisation peuvent participer à l'assemblée générale. Cette mention marque l'importance de capter des membres, pour d'une part tenir les assemblées générales et d'autre part renouveler les instances dirigeantes ;
- ▶ Le modèle lucratif étant de plus en plus présent sur certains pans du secteur (en particulier dans le champ du vieillissement et de l'accueil de jeunes enfants), poser le sens de l'adhésion amène à questionner l'intérêt de vouloir préserver la forme juridique associative (loi 1901), par rapport à d'autres. Spontanément, les associations revendiquent ce statut comme porteur de valeurs de solidarité, de fraternité, de lien social, et d'implication des individus qui s'engagent dans ces valeurs.

La question du sens de l'adhésion est posée plus particulièrement pour les associations 1 et 2. Elles sont en effet passées d'une logique de forte participation des membres fondateurs à une logique qui mêle une approche participative et une approche de services. Elles font ainsi malgré elles face au développement d'attitudes consuméristes (« adhérents-clients ») et à un éloignement de la prise en compte du sens et des valeurs de l'association par les membres.

À l'origine, pour ces deux associations l'adhésion était consécutive à une connaissance des buts et objectifs de l'association, et donc à un intérêt pour la structure. Elle était une matérialisation de la prise en compte du sens et des valeurs, mais surtout manifestait une solidarité avec le sujet traité, qui insistait sur un engagement local, voire national. Les formes de l'engagement relevaient du registre du politique et d'une motivation à transformer la société. De plus, à travers cette adhésion, les individus s'inscrivaient dans un réseau de sociabilité et dans un groupe sur le territoire.

Seules les associations 1 et 2, pour qui l'adhésion est considérée comme un socle à redynamiser malgré les évolutions des usagers et de leurs activités, ont commencé à réfléchir et à mettre en place des actions pour reposer le cadre de l'association.

Au-delà de l'adhésion, figure avant tout pour elles la nécessité de réexpliquer les buts, les valeurs, le sens et les actions de l'association, afin de proposer l'adhésion comme un « acte militant » pour les personnes.

Afin de favoriser les adhésions, elles ont pris conscience qu'il fallait déployer un travail important de communication. Les responsables des associations ont constaté que c'était par la rencontre et le dialogue que les bénévoles arrivaient à transmettre les valeurs et les intentions de l'association, pour ensuite susciter l'adhésion.

Ces rencontres avec les usagers peuvent être construites au préalable, et **s'inscrire dans des temps formels de l'association**. À ce titre, l'Assemblée générale est considérée comme un élément fédérateur. Pour l'association 1, lors de l'Assemblée générale de 2018, les membres du conseil d'administration avaient mis en place des stands afin de présenter ses différentes activités, mais aussi ses valeurs. Afin de rendre ludique ce moment, il a été imaginé une course d'orientation à travers laquelle les participants se rendaient sur chaque stand. **L'aspect ludique est particulièrement valorisé lors des assemblées générales de l'association 1, permettant pour eux de faire venir plus facilement des adhérent-es présents ou futurs.** Diffuser les objectifs et les valeurs de l'association facilite à posteriori leur engagement.

L'association 2 a instauré la participation de membres du Conseil d'Administration délégués (membres du CA) aux conseils de vie sociale (CVS) de l'établissement duquel ils sont référents. Des rencontres régulières se font donc avec les personnes présentes aux CVS. Pour l'association 2, il est important de pouvoir répondre aux questions des usagers, d'être en proximité avec eux, et de leur présenter l'intérêt de l'adhésion à l'association et les impacts de cette adhésion sur le plan social. En effet, l'association 2 s'occupe d'un sujet lié au handicap, et pour elle la défense des intérêts des personnes en situation de handicap passe aussi par une adhésion à une association.

Les associations peuvent également miser sur des **temps informels** pour diffuser les valeurs de l'association et le sens de l'adhésion. Historiquement, pour l'association 1, l'activité gym proposée pour les personnes à partir de 14 ans, est un temps organisé par les bénévoles avec la présence d'un-e professionnel-le pour donner le cours. Lors de cette activité, un-e bénévole est disponible pour présenter l'association et l'intérêt de l'adhésion. Pour l'association 1, il est primordial que cette dynamique soit portée par les bénévoles, et non par les salarié-es. En effet, prendre le temps de l'échange interpersonnel a été mis en avant comme un élément favorisant l'adhésion.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.1.4 FAIRE ADHÉRER LES USAGERS : UNE QUESTION DE MODALITÉS DE PARTICIPATION ?

Les évolutions législatives de ces dernières décennies, et notamment la loi du 2 janvier 2002, ont institutionnalisé le droit des usagers et leur participation aux décisions les concernant au sein des établissements ou services sociaux et médico-sociaux. Qu'en est-il de la participation des usagers à la vie des associations ? Ces nouveaux modes de participation ont-ils modifié les modes d'engagement au sein des associations ?

Gaudin (2010) distingue trois facettes de la participation : la participation à une consultation, la participation à un débat public organisé et la participation aux choix. « Cette conception, la plus ambitieuse, correspond à la volonté d'associer directement les citoyens aux prises de décision. Pour aboutir, disent certains, à une sorte de « coproduction » des choix publics par les élus et les citoyens concernés ».

Les échanges avec différents acteurs associatifs en attestent, chaque association semble défendre sa propre vision des rapports avec les usagers, bénéficiaires ou personnes accueillies¹³, résultant de son histoire et de l'évolution de son projet associatif. Pour certaines associations de solidarité qui, par exemple, travaillent avec des personnes en situation de détresse, il n'est pas concevable de demander aux usagers de formaliser l'accès aux services à travers une adhésion, ne serait-ce que symbolique. Cela relève à leurs yeux d'un contresens. Pour d'autres, au contraire, l'adhésion et le règlement d'une cotisation symbolique étaient dans le passé une condition pour pouvoir bénéficier des actions et projets développés. C'est par exemple le cas de l'Association 1, qui fournit des services de garde d'enfants.

La question des modalités de participation des usagers serait donc l'un des termes du débat autour de l'adhésion associative. La question de fond serait celle des conditions de production de ce lien social, l'adhésion n'étant qu'une des modalités parmi d'autres.

Car si elles sont ces espaces de discussion où se débattent les projets et se forment les orientations au cours des échanges collectifs, les associations ont également « un rôle de pôle de sociabilité en ce qu'elles produisent du lien social dont les modalités varient d'un simple engagement comme responsable, de la seule consommation réfléchie à des formes de participation plus riches de convivialité » (Noguès, 2012, p.95).

D'autant plus que, d'après l'approche qualitative de cette étude, en cherchant à faire adhérer les usagers (Association 1), **ce que les responsables associatifs attendent de leurs membres va bien au-delà du fait d'être à jour des cotisations.**

Certaines proposent ainsi aux usagers le choix entre différentes formes d'implication, par exemple comme c'est le cas de l'Association 4, à travers la participation à des commissions ou des groupes de travail, ou encore à des journées thématiques. **L'organisation de la gouvernance associative par dispositifs de collège des usagers peut également constituer une option pour associer les bénéficiaires ou leurs représentant-es aux processus décisionnels.**

Pour l'Association 5 (protection de l'enfance), les mécanismes et formes de participation des usagers restent encore à inventer, que ce soit au travers des CVS ou d'autres types d'instances, dans la mesure où « la complexité des situations familiales, notamment liée aux troubles psychiques, entraverait une possible participation ».

Les associations du panel s'appuient sur le cadre fourni par la loi du 2 janvier 2002 pour la participation des usagers à la vie des services et des établissements, et déclarent pour certaines vouloir aller au-delà. Rares sont pourtant celles qui y parviennent, par manque de temps ou de connaissances pour pouvoir mettre en place et animer de tels dispositifs. Le chemin des usagers vers les dispositifs de participation et les instances de gouvernance reste difficile.

Pourtant, sans cette participation, qu'en est-il du travail de médiation-construction assuré par les associations, qui permet de « transformer des problèmes individuels en causes communes pouvant avoir droit de cité et prétendre être inscrites à l'agenda politique » ? Comme le rappelle Noguès (2012), ce travail est le vecteur d'apprentissages collectifs sur les réussites et les limites des réponses expérimentées, et de modes de collecte des savoirs profanes ou « savoirs d'usages » des parties prenantes. Il constitue un capital de connaissances utiles pour la construction de politiques publiques. **Il ne s'agit cependant pas de réduire la participation des publics à ses dimensions utilitaires. Le processus de participation peut en lui-même constituer un objectif visant à une plus grande égalité dans l'espace public et dans l'expression individuelle et collective au sein des organisations.**

13- Les termes utilisés peuvent dépendre du champ d'activités concernés et d'une appréhension propre à chaque organisation, voire chaque personne.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.1.5 DES FORMES DE PARTICIPATION SUR DES TEMPS PONCTUELS ET MOINS ENGAGEANTS

Les associations du panel exposent toutes leur sentiment d'une évolution des engagements, qui a pu notamment être identifiée par le sociologue Jacques Ion (1997). Comme déjà noté dans la partie précédente, Ion met en parallèle l'engagement militant représenté par le timbre collé sur la carte (d'adhérent-e), et l'engagement distancié, symbolisé par le post-it, détachable et mobile. Ce post-it est défini notamment par une adhésion ponctuelle, limitée, révoicable.

Les associations rencontrées aspirent à développer un fort engagement, associé bien souvent à une future responsabilité. Or, les président-es d'associations interrogé-es soulignent une sorte de désintérêt pour certains d'une implication à temps plein. Au regard des statistiques évoquées dans la première partie, **il ne s'agit pas tant d'un développement de l'engagement ponctuel au détriment d'un engagement plus important, mais d'une cohabitation renforcée de ces deux formes de participation. Les associations doivent nécessairement le prendre en compte, pour ne pas voir leur nombre de bénévoles diminuer.** Ainsi, pour des associations qui se sont bâties à partir d'implications personnelles fortes, l'enjeu est de créer une organisation agile pour s'adapter à la diversité des profils.

Plusieurs associations ont commencé à mettre en place des actions pour promouvoir une participation sur des temps ponctuels. Pour certaines, la finalité intrinsèque est celle de développer le nombre de membres et donc de potentiels bénévoles, mais aussi de pouvoir recruter à posteriori des membres du Conseil d'Administration. Pour d'autres, elle est de développer le nombre d'activités proposées pour les usagers.

Donner envie aux personnes de s'impliquer à travers un événement :

Lors de l'Assemblée générale de 2019 de l'Association 1, il était organisé un repas afin de permettre aux adolescent-es de financer un voyage. Ce repas a certes impliqué les jeunes, mais aussi les parents. Cette action leur a permis également de valoriser un projet, de se sentir reconnus à travers l'intérêt obtenu des personnes présentes.

Créer des partenariats avec d'autres associations :

Lorsque certaines actions peuvent être prises en charge par des bénévoles sur des temps ponctuels, des associations (3 et 5) font appel à d'autres associations plutôt que de développer le bénévolat en leur sein. Par exemple, des ateliers d'été sont animés par des bénévoles d'autres associations pour les enfants et les familles de l'Association 5. De même, il arrive à l'association 5 de faire appel à d'autres associations partenaires, pour des missions ponctuelles de soutien scolaire. L'association 3 fait appel à des bénévoles constitués dans une association séparée, qui réalisent des visites et des animations dédiées auprès des personnes âgées. À travers ces exemples, ce sont donc des formes de bénévolat plus indirectes qui se développent, ponctuelles et moins engageantes.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.1.6 L'ADHÉSION AUX TÊTES DE RÉSEAU, UNE PROBLÉMATIQUE À PART ENTIÈRE

Si l'étude met en lumière des logiques et stratégies des acteurs associatifs pour le développement des adhésions individuelles, l'adhésion de personnes morales n'est pas à ignorer et peut faire partie du projet. C'est d'ailleurs principalement le cas pour les associations dites « tête de réseau », qui sont des formes de regroupements en réseau au niveau local, départemental, régional, national voire international.

Le guide « Mieux comprendre l'action des têtes de réseaux associatives » réalisé par le Mouvement associatif avec l'Adasi fait ressortir six fonctions principales des têtes de réseau :

- ▶ Le plaidoyer
- ▶ La mise en réseau et l'animation
- ▶ L'ingénierie
- ▶ Le pilotage de projets
- ▶ L'accompagnement personnalisé
- ▶ La fonction opérateur

En tant qu'associations (car c'est la forme juridique privilégiée pour leur organisation), les têtes de réseau semblent préoccupées par la plupart des questions qui touchent les associations autonomes et qui ont été mises en exergue dans la présente étude : la gouvernance, le modèle socio-économique, l'organisation et le fonctionnement opérationnel, les formes de présence et d'implantation sur les territoires, et bien sûr la question du développement des adhésions.

Cependant, leur spécificité réside dans le fait que leurs adhérent-es sont ici davantage des personnes morales. Dans ce cas, il est possible que l'adhésion relève d'une adéquation forte aux valeurs et à l'identité du réseau, mais elle peut aussi recouvrir une forme plus utilitariste ou clientéliste. La présence plus ou moins forte de ces modèles d'adhésion dans les réseaux serait à vérifier par une étude spécifique.

Le regroupement des associations en réseau n'est pas un phénomène nouveau (l'Uniopss a par exemple été créée en 1947). Les réseaux cherchent pour la plupart à constituer des interlocuteurs privilégiés pour les pouvoirs publics et des financeurs, notamment lorsqu'il s'agit des organismes nationaux. Plutôt que de multiplier des interlocuteurs au niveau local, ils jouent le rôle de coordinateurs pour faire de l'ingénierie de projets qui seront mis en place au niveau local par des structures adhérentes. C'est ainsi, par exemple, que la CNAF accompagne une soixantaine de têtes de réseaux pour concevoir, sélectionner et mettre en place des dispositifs et initiatives qui répondent aux objectifs fixés dans le cadre des politiques publiques, et à ce titre seront financés par les CAF au niveau local. Cela contribue à donner plus de cohérence aux projets développés sur les territoires, à centraliser leur suivi et surtout permettre aux associations adhérentes d'accéder aux financements publics tout en réalisant des économies sur la constitution des demandes de subvention. De ce point de vue, les têtes de réseaux peuvent offrir des avantages considérables à leurs membres.

D'ailleurs, les associations dites têtes de réseaux, lorsqu'elles opèrent au niveau départemental et régional, rentrent dans le périmètre du DLA et à ce titre font l'objet d'accompagnement. Cibler ces acteurs, par des actions d'accompagnement sur des questions transverses de gouvernance ou d'organisation, permet de diffuser des messages de manière plus efficace à travers un relai et donc bénéficier d'un effet multiplicateur des actions d'accompagnement. **Selon le retour d'expérience de certains DLA, en l'absence de telles têtes de réseau, les structures font davantage remonter leurs difficultés et leurs besoins car elles n'ont pas de « canal » efficient pour se faire entendre.**

Les actions d'accompagnement de têtes de réseau prendraient davantage en compte la façon dont ces structures interagissent avec les adhérent-es, les accompagnent, répondent à leurs besoins, animent la dynamique collective. Certaines associations se penchent notamment sur la question des adhésions en tant que composante de leur modèle socio-économique qu'il s'agirait de développer et préserver.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.2 MOTIVATIONS AU DÉVELOPPEMENT DES ADHÉSIONS

3.2.1 NOURRIR UN VIVIER POUR LA PARTICIPATION AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE

► Problématique et enjeux

Malgré la diversité des formes de gouvernance dans les associations du secteur, le renouvellement des instances dirigeantes est perçu comme un enjeu important par l'ensemble des acteurs. Susciter et maintenir l'adhésion des personnes au projet associatif, pour ces acteurs de l'économie sociale et solidaire, c'est défendre leur raison d'être. Il s'agit de valoriser le choix du « vivre ensemble » comme mode d'expression des valeurs, des services et des parties prenantes. **La question de l'adhésion trouve tout son sens à l'aune de la volonté de démocratisation des instances de gouvernance affichée par les associations.**

Cet enjeu est d'autant plus fort que la plupart des associations du panel font face à des difficultés de renouvellement de leurs instances dirigeantes, qui peuvent aller jusqu'à mettre en péril leur pérennité, comme c'est le cas des associations 2 et 4. Face au risque réel d'absence de candidature pour la présidence de l'association, se pose la question : que va devenir l'association ?

Ces difficultés à trouver des personnes bénévoles pour s'engager et prendre des responsabilités seraient-elles propres au secteur social, médico-social et de santé ? La professionnalisation croissante des instances de gouvernance, qui nécessiterait des compétences techniques de plus en plus pointues, semble être plus marquée dans le cas des associations de solidarité. Le « modèle gestionnaire » qui se développe de plus en plus peut éloigner les bénévoles, qui peuvent se sentir démunis face aux questions qu'ils jugent trop techniques et où les valeurs d'une vie associative militante et/ou conviviale disparaîtraient.

► Pistes et leviers d'actions

Pour pallier aux difficultés de renouvellement des instances dirigeantes, certaines associations décident de **cultiver leur vivier de candidat-es en développant une base des membres et des bénévoles**. Cette motivation serait d'autant plus forte dans les associations où la gouvernance se rapproche le plus de l'idéal-type « militant » et reposerait sur des membres engagés dans un projet de transformation sociale, et donc sur une bonne connaissance des réalités de terrain.

C'est l'exemple des associations 4 et 6, pour qui attirer et fidéliser de nouveaux bénévoles serait l'un des moyens de constituer un vivier de membres du Conseil d'Administration potentiels. Pour les dirigeant-es de ces associations, il s'agit notamment de s'assurer que les personnes ont une bonne connaissance de l'association, notamment du point de vue des activités concrètes sur le terrain.

Ce premier temps d'acclimatation permettra d'identifier celles et ceux dont les compétences mais aussi l'engagement, mesuré notamment à l'aune de leur disponibilité pour différents moments de vie de l'association, en feront des membres du Conseil d'Administration potentiel-les. Cette première pré-sélection passée, les bénévoles se voient proposer des responsabilités plus importantes notamment au sein des instances. La constitution des viviers de candidat-es s'inscrit nécessairement dans la durée, dans la mesure où le recrutement et l'intégration des bénévoles sont des processus longs.

Ce travail s'accompagne également d'une professionnalisation progressive des bénévoles et de leur acculturation aux problématiques traitées par l'association, en particulier via des parcours de formation (FDVA, CRIB, réseaux...). Disposant d'un centre de formation au niveau national, l'association 6 dispose ainsi d'un catalogue complet de formations pour les bénévoles qui souhaitent acquérir de nouvelles compétences.

Recruter de nouveaux membres et bénévoles ne va pas de soi, et les associations rencontrées s'en rendent compte. **Comment se distinguer dans le paysage associatif qui, de par sa pluralité et diversité, offre à des candidat-es au bénévolat de nombreuses possibilités de s'engager de multiples façons ?** La visibilité de l'association (réputation, affiliation à une fédération ou une association nationale ou internationale d'envergure) mais aussi la lisibilité des actions sont des atouts importants.

Ainsi, l'association 6 est affiliée à une organisation nationale bien implantée dans le paysage associatif français. À ce titre, elle n'a pas de difficultés à trouver, voire à sélectionner des bénévoles. En cas de besoin, elle peut notamment s'appuyer sur l'association-mère qui a développé une plateforme numérique pour permettre aux candidat-es de trouver les missions qui leur conviennent.





Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

Ce n'est pas le cas de l'association 4, qui a mis en place des activités ad hoc, notamment pour créer des possibilités pour attirer de nouvelles adhésions. Si cette stratégie a été risquée du point de vue financier puisqu'elle a nécessité l'embauche d'une animatrice dédiée, elle s'est avérée payante dans la mesure où les nouvelles activités ont trouvé leur public et l'association a gagné en notoriété localement.

► Questions sous-jacentes

La question qui se pose plus globalement est celle de l'engagement et de ses formes à l'heure actuelle. Certaines sont communes à l'ensemble du monde associatif et tiennent aux évolutions de la société notamment avec les transformations des logiques d'engagement (phénomène de pluri-appartenance des individus et concurrence avec les autres temps de vie).

3.2.2 ANCRER SA DÉMARCHE SUR LE TERRITOIRE ET RENDRE SON ACTION VISIBLE ET LÉGITIME

► Problématique et enjeux

D'une manière générale, les associations sont connues sur leur territoire pour le service qu'elles rendent, pour la ou les cause(s) qu'elles défendent, pour les activités qu'elles proposent. Une étude de Bazin et Malet (2018) montre que les impacts des associations, sur le territoire sur lequel elles s'inscrivent, vont bien au-delà de la mise en place d'actions. En effet, pour les dirigeant-es interrogé-es dans le cadre de cette étude, les associations apportent principalement un développement des échanges et du lien social (64 %), une animation et une attractivité du territoire (50 %). Toutefois, ces différents rôles joués par les associations ne sont pas toujours très bien identifiés par certains interlocuteurs, notamment le grand public ou les responsables des services publics et les élus locaux.

Quelle place les associations ont-elles dans les dynamiques territoriales ? Quels liens instaurent-elles avec les parties prenantes sur le territoire ?

En sociologie, la notion de territoire renvoie à un espace social construit dans les limites d'un espace physique. Cet espace social est le témoin d'une histoire, d'une culture, de singularités. Les sociologues de l'école de Chicago, pionniers dans ces recherches sur le rapport à l'espace, se sont principalement focalisés sur la manière dont le territoire pouvait influencer les interactions sociales et la manière dont chaque catégorie sociale – dont les personnes les plus âgées – pouvaient s'approprier l'espace à la fois économiquement, culturellement, socialement, ou même politiquement. Les territoires ne sont pas des espaces fixes. Ils peuvent être segmentés et fragmentés en fonction de variables et d'indicateurs. Dans les associations étudiées, deux profils ont émergé : celles liées à une fédération ou une entité nationale et celles purement locales.

Ainsi, deux échelons territoriaux seront analysés ici : le local et le national. Ancrer sa démarche sur un territoire local et/ou national n'induit pas le même fonctionnement, ni la même visibilité.

► Pistes et leviers d'action

Du point de vue local, les associations étudiées développent plusieurs leviers d'action afin de rendre leur action visible et légitime sur leur territoire :

- Mettre en place des partenariats avec des acteurs du territoire : L'association 3, gestionnaire d'un établissement pour personnes âgées, est en train de construire un GCSMS¹⁴ afin de développer des actions en lien avec le domicile. Il y a une volonté de faire dialoguer établissement et domicile et de créer des synergies dans les réponses apportées au public. Ils ont notamment commencé à mettre en place une activité gym proposée à la fois aux résident-es d'Ehpad et aux personnes à domicile sur le territoire.
- Réaliser un diagnostic pour connaître les acteurs du territoire : L'association 4 a eu recours au DLA dans le cadre d'une restructuration. Dans ce cadre, les équipes ont réalisé une évaluation externe à travers notamment un diagnostic territorial. Ils ont pu présenter l'association et mieux la faire connaître localement. Ils ont fédéré aussi de nouveaux partenaires associatifs travaillant avec des publics divers. Aujourd'hui, l'association est identifiée sur le territoire comme un acteur dynamique, qui acquiert progressivement de l'expertise dans le domaine de la prévention et la capacité à travailler avec différents publics.
- Organiser des événements : L'association 3 a créé un évènement (conférence), ouvert sur le territoire.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

Du point de vue national, l'association 2 a décidé d'adhérer à deux fédérations nationales qui représentent des personnes en situation de handicap (dans leur domaine) et leurs familles. Cette adhésion permet d'asseoir une implication politique et militante au niveau national et d'être plus nombreux pour défendre leurs intérêts et militer pour un accompagnement décent tout au long de la vie.

Seules les associations 1 et 6 font partie d'une structure nationale. L'association 1 est reliée à la fédération nationale par une adhésion à la fédération départementale, puis régionale. L'association 6 est une branche gérant les établissements et services de l'association nationale. L'atout de cette inscription dans une association plus importante permet de pouvoir bénéficier de la notoriété du national à travers le nom, mais aussi de pouvoir coordonner une démarche à travers une vision commune.

Un obstacle à cette volonté de visibilité apparaît à l'échelle de communes de petites tailles, et notamment en milieu rural. La présidente de l'Association 1 a mentionné qu'elle pouvait croiser régulièrement, tout comme d'autres membres du CA, des salarié-es de l'association. Ces salarié-es pouvaient même être des relations de membres du Conseil d'Administration. Ceci a posé des problèmes lorsqu'il n'y avait pas de fonction de direction générale et que les missions de gestion des salarié-es revenaient au CA. La présidente y voyait des contraintes, en raison d'un « mélange des genres » et rôles. Cet obstacle a été en partie résolu lorsque la nouvelle directrice générale a endossé la gestion des ressources humaines.

Créer des lieux d'expérience citoyenne et expérimenter des formes nouvelles de démocratie participative : l'exemple du tiers-lieu

La fédération nationale dont fait partie l'association 1 a décidé d'engager une démarche de développement de tiers-lieux, lieu d'expérience citoyenne, mettant en place une participation des citoyen-nés aux différentes décisions.

Un tiers-lieu est à la fois un lieu de vie et un lieu d'animation, lieu de travail et d'activité, de mutualisation et de projets. Il laisse de la responsabilité aux utilisateurs et constitue un élément pour faire vivre ensemble une communauté et les membres d'un territoire donné. 25 projets ont été lancés par la fédération nationale à laquelle l'association 1 est adhérente, dans quatre régions différentes. La responsable d'un des tiers-lieux, encore en construction, précise que « suite à une analyse des besoins et des attentes des habitants du territoire, il est ressorti le besoin de créer un espace partagé d'échanges sur une amplitude horaire importante et de démocratiser l'accès aux pratiques numériques. » Le projet de tiers-lieu touche aussi les modes de gouvernance, qui se veulent plus coopératifs, partagés, participatifs.

Créer un lieu d'expérience citoyenne, ici un tiers-lieu, nécessite de prendre en compte plusieurs éléments afin de concrétiser favorablement l'expérience :

- ▶ Réaliser un diagnostic territorial et connaître la population locale : créer un lieu d'expérience citoyenne nécessite d'être au plus proche des habitant-es, et donc de s'inscrire dans un territoire de proximité.
- ▶ S'appuyer sur des professionnel-les : la responsable du tiers lieu a par exemple suivi une formation spécifique au pilotage de tiers-lieu.
- ▶ Mobiliser les habitant-es, communiquer et valoriser : créer une émulation autour du projet et faire adhérer, impliquer, collaborer les citoyen-nés de la manière dont ils le veulent : ponctuelle ou régulière, formelle ou informelle.

► Questions sous-jacentes

L'exemple de ce lieu remet en question la notion d'adhésion à une association, pour mettre en lumière la diversité des formes que peut prendre l'implication citoyenne aujourd'hui. En effet, faut-il un statut pour pouvoir agir ? Cet exemple apporte des modalités plurielles de fonctionnement qui s'appuient sur les volontés individuelles et s'adaptent à chaque disponibilité. Qu'en est-il ensuite de la cotisation, qui est liée à l'adhésion ? Dans cette situation d'adaptation de l'association aux individus, à quel moment cotisera-t-on et pourquoi ? Le sens de l'adhésion n'évoluera-t-il pas ? Ces questions restent à approfondir.



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

3.2.3 RETROUVER LA COHÉRENCE DE SON PROJET ASSOCIATIF À TRAVERS LA COLLABORATION RENOUVELÉE ENTRE MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SALARIÉ.ES ET BÉNÉVOLES

► Problématique et enjeux

Face aux mutations qui traversent le secteur, certaines associations ressentent le besoin de revenir aux questions fondamentales. Elles s'interrogent sur les valeurs qui guident leurs actions au quotidien, leurs relations avec différentes parties prenantes, et sur la conception de leur rôle par rapport aux usagers et bénéficiaires de leurs actions. De telles réflexions sont au cœur du projet associatif, qui permet de défendre la « méthode associative » et d'explicitier sa traduction concrète dans les activités et l'organisation de chaque association. Cette méthode consiste à combiner enracinement local, mixité, engagement militant et participation active des personnes, favorable à la réfection du tissu social et à l'exercice d'une citoyenneté au quotidien (Uniopss, 2019). **L'objectif est de réfléchir à ce que « faire association » veut dire : comment construire l'avenir, comment définir les bonnes pratiques, comment répartir les fonctions ?**

Cela passe par une nécessaire collaboration entre les membres de l'association : bénévoles, membres du Conseil d'Administration, salarié.es. « Cet enjeu [de modalités de collaboration avec les professionnel.les et les bénévoles] est encore plus important dans les associations sociales, médico-sociales et de santé, qui évoluent dans un contexte professionnel réglementé ou du moins autorisé par les pouvoirs publics, qui oblige un encadrement salarié et qualifié » (Rullac, 2002, p. 185). On ne peut ici pas se passer de la présence conjointe des salarié.es et des bénévoles, qu'ils soient d'administration ou non.

Toutefois, de nombreuses études, dont celles d'Ion (2005) ou de Ferrand-Bechmann (2000), insistent sur des relations complexes, voire conflictuelles, entre les bénévoles et les professionnel.les. Quelles modalités de collaboration peuvent garantir des réponses de qualité aux publics ?

► Pistes et leviers d'action

Dans les associations rencontrées, l'implication des membres du Conseil d'Administration, voire de certains bénévoles peut s'apparenter à une deuxième carrière professionnelle, en même temps que celle rémunérée ou que la retraite. Au-delà de l'engagement pour la cause, on demande actuellement de plus en plus de professionnalisation de la part des bénévoles, et notamment pour l'administration. Les associations étudiées atteignent une taille qui en fait un lieu de production économique et d'activités, où les seules bonnes volontés des bénévoles ne sont pas suffisantes. Ce sont des lieux où se mêlent activité bénévole et travail salarié. Pour ces associations, proposant une activité ou un service que des entreprises lucratives peuvent aussi parfois proposer, **« le problème posé est que, du point de vue des clients, la finalité associative n'enlève rien à l'exigence, vis-à-vis de l'offreur, de se montrer professionnel (qualité, régularité, fiabilité des prestations...). Il faut alors, à la fois, être capables de soutenir la comparaison avec les entreprises, et représenter les valeurs de l'association »** (Ughetto et Combes, 2010, p.4). C'est cette logique de professionnalisation qui amène à penser les relations entre bénévoles, membres du Conseil d'Administration et salarié.es sous le prisme des ressources humaines.

Notons que le choix de la présidence relève souvent d'une attention toute particulière. Les candidat.es sont « chassés-es » comme un recruteur pourrait « chasser » un.e salarié.e. La personne choisie est valorisée pour ses compétences, ses antécédents, son aura, son savoir-faire et son savoir-être parfois avant sa détermination pour la cause défendue par l'association. Cet exemple souligne bien la manière dont les associations s'ancrent dans une dynamique professionnelle afin d'apporter une réponse aux besoins de qualité aux usagers.

Les acteurs associatifs rencontrés construisent un système de règles leur permettant d'agir collectivement et conjointement. Ces relations sont en reconfiguration permanente au fil des années, en raison de changements dans le conseil d'administration, de problématiques émergentes, de restructurations associatives, etc. L'équilibre des relations se situe ainsi dans des négociations et renégociations entre les individus.

Tout d'abord, pour créer de bonnes relations entre la direction et le CA, il y a un besoin de « savoir qui fait quoi », et de répartir les prérogatives.

L'association 1 a vécu la mise en place d'un GCSMS entre plusieurs structures, créé par la fédération départementale à laquelle elle appartient. Cette organisation a permis de redéfinir les rôles entre les membres du Conseil d'Administration et la direction générale. Auparavant, les membres du Conseil d'Administration bénévoles devaient traiter toutes les questions relatives à la



Partie 3

Enseignements de l'enquête : logiques et formes de l'adhésion associative

gestion des ressources humaines de l'association sans forcément avoir les compétences requises. Certains membres du Conseil d'Administration ont même quitté l'association, ne voulant pas s'impliquer dans une gestion purement administrative considérée d'ailleurs comme trop pesante et risquée d'un point de vue juridique. En parallèle, la présidente et la Directrice Générale ont décidé de s'interroger sur le rôle des membres du Bureau à partir d'entretiens individuels. A la suite de ce processus, ils ont réajusté les rôles de chacun, et redonné la fonction employeur au poste de DG. La DG s'occupe ainsi de la gestion des salarié-es, étant garante de l'égalité et de l'équité. Les bénévoles assurent l'animation de l'association et la diffusion des valeurs et des objectifs de la structure. **Ce qui prime pour le CA, c'est le bien-être des publics et des professionnel·les, ce qui contribue au sens du mouvement et de l'association.**

Prendre le temps de bien définir les rôles semble un élément important afin de créer un fonctionnement efficient au sein de l'association. La présence d'une direction générale contribue aussi à repositionner les compétences et les fonctions, principalement dans une association gestionnaire et employeuse, où les responsabilités juridiques sont importantes.

Créer des relations efficientes et opérationnelles entre les salarié-es, le CA et les bénévoles de terrain, demande du temps. Échanger, apprendre à se connaître, comprendre les positions et l'histoire de chacun se configure sur une longue durée et lors de rencontres interindividuelles ou en groupe. Il y a un besoin de créer des liens et de les sacraliser lors de moments réguliers. L'association 5 le fait par exemple en favorisant les échanges entre les salarié-es et les membres du CA dans plusieurs espaces : commissions thématiques, réunions de services avec la participation des membres du Conseil d'Administration référents (pour différents pôles) et mais aussi des réunions du CA auxquelles sont conviés les instances représentatives du personnel (avec des voix consultatives).

Pour prendre ce temps et créer ces lieux d'échange, les positionnements de la direction et de la présidence sont primordiaux afin qu'ils puissent jouer un rôle de coordination et de diffusion des informations.

► Questions sous-jacentes

Décider de créer une activité bénévole au sein d'une association peut poser de nombreuses questions, à commencer par le sens même de la présence de bénévoles au sein de la structure. Dans le projet associatif 2017-2021 de l'Association 5, la volonté de développer l'engagement des bénévoles est affirmée pour certaines actions telles que : parrainage des jeunes, activités artistiques, activités culturelles, activités sportives, etc. Au moment des entretiens, cette action n'a pas encore été développée, car elle interroge les pratiques des professionnel·les mais aussi leurs représentations quant à la place des bénévoles dans une association de protection de l'enfance. Quelles tâches peut-on confier aux bénévoles au sein d'une association de protection de l'enfance ? Le partage du travail entre les salarié-es et les bénévoles constitue potentiellement un point d'achoppement et suscite la crainte pour les salarié-es que les bénévoles empiètent sur leur propre travail.

Des questions éthiques sont aussi soulevées en raison de la mission de protection de l'enfance de l'association. Comment garantir des attitudes et comportements irréprochables de la part des bénévoles intervenant auprès de jeunes qui, pour certain-es, ont été victimes de maltraitance ou d'abus ? Au final, intégrer des bénévoles, même si le besoin est réel, ne reviendrait-il pas à faire vaciller la qualité des réponses apportées aux jeunes ?



Conclusion – Discussion

Au cours de cette étude, il est apparu que la notion d'adhésion associative renvoie à des réalités et des problématiques très diverses au sein des associations du secteur social, médico-social et de santé. Cependant, quelle que soit la manière dont l'association construit son rapport aux adhérents et adhérentes, aux bénévoles, aux membres du CA, les acteurs associatifs s'interrogent fondamentalement sur le sens, la raison d'être de la forme associative et sa traduction concrète au niveau de l'organisation et de la gouvernance. Il s'agit de chercher un fonctionnement « idéal » qui permettrait de relier les fondements de l'identité associative à la performance exigée par les parties prenantes : financeurs, publics, salarié-es, etc¹⁵.

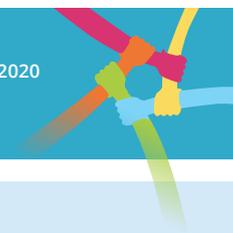
Pour la plupart des associations du panel, le développement des adhésions permet de répondre à des enjeux stratégiques identifiés, tels que le renouvellement et la diversification des instances de gouvernance, l'amélioration de la qualité des services proposés aux usagers/bénéficiaires, le développement de nouvelles activités, la recherche de nouveaux partenariats, l'ancrage plus fort sur le territoire, ou encore la démocratisation des mécanismes décisionnels.

Au regard des analyses, le sujet de l'adhésion suscite plusieurs défis :

- ▶ La prise en compte de la dynamique associative et de ses cycles de vie. Toutes les associations sont en reconfigurations perpétuelles et les questionnements sous-jacents sont sains et nourrissent leur histoire. En effet, des associations peuvent se retrouver heurtées, en perte de sens, face à un décalage entre leur fonctionnement historique et leur fonctionnement actuel. Ces éléments font entièrement partie du cycle des organisations et en prendre conscience comme un vecteur de dynamisation permet de créer de la vitalité.
- ▶ L'adaptation aux évolutions de l'engagement associatif et à la multiplicité des formes que l'engagement recouvre aujourd'hui. Cette adaptation ne doit pas juste se penser à travers les raisons utilitaristes de l'engagement pour la personne, mais intégrer le sens de l'engagement ou adhésion en termes de légitimité, de motivation et d'adéquation avec le sens de l'association.
- ▶ La prise en compte de la participation des groupes et des catégories habituellement sous-représentés dans la gouvernance des associations, comme le défi de la parité, de la diversité culturelle et du renouvellement générationnel. Ces dimensions sont souvent absentes dans le discours des responsables, alors que considérer ces catégories s'ancre dans des enjeux démocratiques, comme le note Vandernotte (2014) pour les jeunes : « la question de la place des jeunes dans la gouvernance constitue donc un enjeu majeur, non seulement sur le plan sociétal dans une perspective démocratique, mais aussi pour l'évolution des associations concernées ».
- ▶ La création d'une dynamique de la part des dirigeant-es afin d'impulser des projets engageants pour les personnes accueillies et les bénévoles.

15- « Entreprise sociale. Contribution du Conseil de recherche et prospective de l'Uniopss », mai 2019.

16- Vandernotte (2014), Les jeunes et la gouvernance associative



Conclusion – Discussion

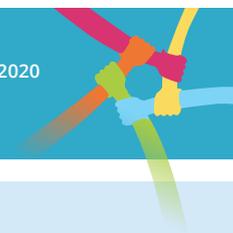
- ▶ La valorisation des ressources de réciprocité (bénévoles) aussi bien en interne qu'en externe. Des exemples issus du terrain montrent bien que des activités développées par les associations et qui impliquent les bénévoles d'activité apportent une réelle valeur ajoutée, permettant d'aller plus loin dans l'identification des besoins et de la promotion du bien-être des usagers, sans oublier la création du lien social.
- ▶ L'affirmation de la dimension politique des actions de par la capacité à identifier et à formuler des problématiques sociales à partir de l'expérience de terrain, mais aussi par la capacité à mobiliser l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit aussi d'encourager les financeurs et pouvoirs publics à reconnaître et valoriser le rôle sociopolitique des associations, par exemple en valorisant le nombre d'adhésions (approche quantitative) et la qualité de sa démocratie – puisqu'aussi bien si un nombre élevé d'adhésion n'augure pas d'une dynamique démocratique forte, un nombre réduit d'adhésion n'empêche pas non plus des formes de participation actives des bénévoles, salarié-es, publics et autres parties prenantes.

L'ensemble des points exposés souligne le nombre d'exigences auxquelles doit faire face le secteur associatif, exigences qui sont parfois paradoxales et qui peuvent créer des tensions. Par exemple sur les liens entre les parties prenantes, certaines associations pourraient se demander s'il faut privilégier le développement des bénévoles, alors qu'il peut être perçu par les salarié-es comme un désintérêt de leurs conditions. Alors que, comme le souligne Laville (2019), on peut expérimenter à la fois une liberté d'initiative des salarié-es et une sollicitation des bénévoles.

L'analyse de l'adhésion dans l'association est ainsi précieuse car elle croise l'analyse du cycle de vie de la structure, et l'analyse de la gouvernance associative, c'est-à-dire l'alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif.

Ces situations de tension, qui peuvent être perçues comme des dysfonctionnements, sont révélatrices des leviers de développement et des marges d'amélioration.

« L'objectif est de dire aux associations : prenez acte de vos spécificités pour imaginer des approches originales. [...] » (Laville, 2019). Pour Laville, ces approches peuvent être par exemple de créer une économie plurielle, se rassembler entre associations pour trouver des formes de complémentarité, co-construire avec toutes les parties prenantes. Les associations ne fonctionnent pas en vase clos, mais bien comme **des structures en perpétuel mouvement** ; elle se réinventent et se transforment au fil des évolutions de la société. L'adhésion n'est pas une finalité en soi mais peut constituer pour qui s'en saisit un levier de sens et de dynamisation de la vie associative.



Bibliographie

- Balmory, D.** « Les associations de solidarité et le changement : une question de démocratie ». in Robert Lafore (dir), Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise, Paris : Dunod, p. XIV.
- Bazin, C., & Malet, J.** (2018). L'association au cœur du territoire. Consulté à l'adresse https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/association_et_territoire-27-03-2018-md_3_.pdf
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., Eynaud P., et Sponem, S.**(2010), « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », Politiques et management public [En ligne], Vol. 27/1 | 2010, document 27
- Bloch-Lainé, F.** (1994), « Les associations de service social et leurs 'spécificités méritoires' », RECMA n° 251.
- CRDLA social, médico-social et santé** (2019). Bilan 2019 de l'emploi associatif sanitaire et social. Consulté à l'adresse <https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2019/09/Bilan-2019-de-lemploi-associatif-sanitaire-et-social.pdf>
- De Melo, Z.** (2019). Adhérents et bénévoles : proximités et différences. Conditions d'implication respective. Rapport France Bénévolat.
- Donzelot, J.** (1994). L'État animateur : Essai sur la politique de la ville (Ville et société). Paris : Editions Esprit.
- Eynaud P.** (2006), « La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication : une enquête auprès d'associations françaises », Revue SIM – Système d'Information et Management, vol. 11, n° 1, 2006, p. 23-44.
- Ferrand-Bechmann, D.** (2000). Le Métier de bénévole. Paris : Anthropos.
- Febvre, M., & Muller, L.** (2003). Une personne sur deux est membre d'une association en 2002. Insee Première, 920.
- Gardin, L., Rival, M. & Torset, C.** (2008). La régulation tutélaire des associations médico-sociales. Dans : Christian Hoarau éd., La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion (pp. 131-151). Toulouse, France : ERES.
- Gaudin, J.** (2010). La démocratie participative. Informations sociales, 158(2), 42-48.
- Hély, M.** (2004). Les différentes formes d'entreprises associatives. Sociologies pratiques, 27-51.
- Hoarau C. & Laville J-L. (2008)**, « De la gouvernance au gouvernement démocratique », in HOARAU C. & LAVILLE J-L. (dir.), La Gouvernance des associations, Erès, collection sociologie économique, p. 245- 269.
- Ion, J.** (2012). S'engager dans une société d'individus. Paris : Armand Colin.
- Ion, J.** (2005). Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat. Pensée plurielle, 10(2), 149-157.
- Ion, J.** (1997). La fin des Militants ?, Paris : Éditions de l'Atelier.
- Lafore, R. (dir)** (2010), Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise, Paris : Dunod.
- Lafore, R.** (2010), « Présentation. L'action au prix de l'institution ? », in Robert Lafore (dir), Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise, Paris : Dunod, p. XIV.
- Laville, J. L., & Sainsaulieu, R.** (1997). Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social. Desclée de Brouwer.
- Marival, C.** (2011). Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance : une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles. Revue internationale de l'économie sociale, (322), 62-79



Bibliographie

Nabli, F., & Luczak, F. (2010). Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008. Insee Première, 1327.

Prouteau, L. (2018). Bénévolat et bénévoles en France en 2017. État des lieux et tendances. Consulté à l'adresse : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/prouteau_rapport_complet.pdf

Prouteau, L., & Wolff, F.-C. (2013). Adhésions et dons aux associations : permanences et évolutions de 2002 à 2010. Économie et statistique, 459(1), 27-57.

Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. Revue française d'administration publique, 163(3), 531-542.

Roulet, B. (2004). Entre responsabilisation et individualisation : les évolutions de l'engagement associatif. Lien social et Politiques, (51), 17-27.

Rullac, S. (2012). Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire : Le cas de l'action sociale. Le sociographe, hors-série 5(5), 185-206.

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

Tchernonog, V. (2019). Le paysage associatif français : Mesures et évolutions. Paris : Dalloz.

Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. Informations sociales, 172(4), 11-18.

Ughetto, P., & Combes, M.-C. (2010). Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? Socio-logos, 5.



Présentation du panel d'observation

1. ASSOCIATION 1 – SECTEUR DE LA PETITE ENFANCE, BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'association est une structure du secteur de la petite enfance, qui fait partie d'une fédération départementale, puis régionale et enfin d'une fédération nationale. L'association se situe en milieu rural.

La structure propose :

- ▶ Un établissement multi-accueil (crèche / halte-garderie) pour les jeunes enfants.
- ▶ Des centres périscolaires au quotidien durant la période scolaire, des mercredis loisirs, des centres d'accueil loisirs lors des vacances scolaires et des centres d'accueils loisirs d'été pour les enfants âgés de 3 ans à 11 ans.
- ▶ Un programme spécifique pour les adolescents, de 11 à 17 ans.
- ▶ Un espace de jeux et d'échanges enfants-parents proposé une fois par semaine.
- ▶ Une activité sportive gym adaptée à chaque âge, animée par un professionnel extérieur à l'association, gérée et organisée par des bénévoles.

L'association emploie plus de 25 personnes, dirigées par un directeur général. La structure fait partie d'un GCSMS.

L'association est financée par une facturation des activités, des partenaires financiers territoriaux et des prestations de la CAF. Elle dispose par ailleurs d'un budget dédié à la vie associative. Le mécénat d'entreprise a été mobilisé ponctuellement pour l'achat d'un bus.

L'association a décidé de ne plus développer de nouveaux services, car la priorité est donnée à la pérennisation des emplois, allant de pair avec le sens du mouvement « des actions pour et par les familles ».

GOVERNANCE

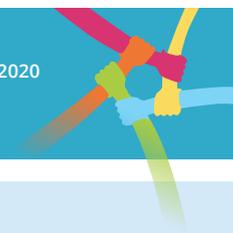
Actuellement 9 personnes font partie du CA de l'association. La gouvernance a été marquée par de récentes transformations en raison de la mise en place d'un GCSMS par la fédération départementale. Ce regroupement a permis une répartition des rôles entre chaque membre de la gouvernance plus efficiente et plus rassurante. Par le passé, les membres du Conseil d'Administration bénévoles devaient traiter toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines de l'association sans forcément en avoir les compétences nécessaires. Certains membres du Conseil d'Administration ont même quitté l'association ne voulant plus s'impliquer dans une gestion purement administrative considérée comme trop pesante.

La création d'un groupement d'employeur (GE) au niveau de la fédération départementale a permis d'homogénéiser les pratiques gestionnaires des différentes structures sur le territoire et de développer une forme de ligne politique. Le GCSMS a permis d'apporter une ligne directrice, mais aussi de pouvoir multiplier les temps formels et informels d'échanges de pratiques.

En parallèle, la présidente de l'association et le DG ont décidé de s'interroger sur le rôle des membres du Bureau au sein de l'association à partir d'entretiens individuels. A la suite de ce processus, ils ont réajusté les rôles de chacun, et redonné la fonction employeur au DG.

Le conseil d'administration se réunit une fois tous les deux mois. L'ordre du jour est programmé et décidé entre la présidente et le DG en amont. Lors de cette réunion, le DG évoque les informations concernant la structure et expose les sujets qui doivent être validés par le CA. Le temps est donc beaucoup plus dédié à l'animation de la vie associative.

Aujourd'hui, les rôles entre le CA et le DG sont bien définis. Le DG s'occupe surtout de la gestion des salarié-es, étant garant de l'égalité et de l'équité. Les bénévoles s'occupent de l'animation de l'association, mais aussi de la diffusion des valeurs et



Présentation du panel d'observation

des objectifs de la structure. Les membres du Conseil d'Administration bénévoles n'ont pas de lien direct avec les salarié-es. Ils se rencontrent lors d'un temps convivial organisé par les bénévoles de l'association une fois par an au mois de janvier. Même si les membres du CA restent les employeurs, ne plus avoir de rapport hiérarchique permet de développer des liens plus informels. Ce qui prime pour eux, c'est le bien être des usagers et des professionnel-les, ce qui contribue au sens du mouvement et de l'association.

ADHÉSIONS

Les adhérent-es sont des parents dont les enfants participent aux activités de l'association. **L'adhésion, d'un montant de 20 euros, n'est pas obligatoire.**

Quand on adhère à l'association, on adhère aussi à une structure nationale qui porte un historique fort en termes de valeurs associatives : entraide, solidarité, participation, convivialité et échange. En effet, l'association nationale a été précurseur de la création d'activités en milieu rural, valorisant des actions au plus près des familles par les familles et une volonté d'animation des territoires ruraux.

L'association constate la difficulté d'engager les parents à participer aux activités. En effet, l'association est confrontée à deux problématiques fortes : des familles qui manquent de temps pour contribuer aux activités ; le développement d'une logique clientéliste. Ainsi, pour certains utilisateurs adhérer n'a plus de sens, venant avant tout chercher un service au regard d'un besoin dans une logique clientéliste. Ils aspirent à ce que cela fonctionne. Certains ne se rendent même jamais sur place pour inscrire leurs enfants, notamment les enfants qui participent aux activités périscolaires. **Pour les parents qui inscrivent leurs enfants, il s'agit avant tout d'un service animé par des professionnel-les, ils ne conscientisent pas toujours qu'il est assuré par une association.**

Aujourd'hui, les modes d'engagement évoluent, les structures dans ces territoires se multiplient, et les classes sociales se diversifient. **Face à ces difficultés d'engagement, les membres du CA et de la direction se focalisent sur un fort travail de communication.** Ils ont constaté que c'était par la rencontre et le dialogue que les bénévoles arrivaient à transmettre les valeurs et les intentions de l'association, et par suite à la fois faire comprendre l'adhésion à l'association et l'engagement.

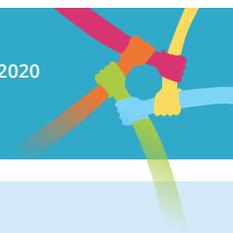
L'AG, étant un élément fédérateur, mais aussi l'occasion pour recruter de nouveaux bénévoles. L'association a mis en place une nouvelle formule expérimentée depuis deux années. Ils ont décidé de réduire le temps de l'AG, et ont organisé à la fin de la réunion un repas en lien avec l'activité des adolescents. Le bénéfice du repas a pour but de contribuer au financement d'un projet de vacances organisé par les jeunes. L'année précédente, une course d'orientation avait été prévue en fin de réunion, qui faisait arrêter les participant-es sur des stands expliquant les différents pôles de l'association.

Toutefois, cette mobilisation nécessite du temps d'organisation de la part des bénévoles. Au regard de la répartition des rôles au sein de l'association, ce sont les bénévoles qui organisent ce temps de réunion et d'animation. Le DG apporte un support plus technique et réglementaire.

La rencontre des membres du CA avec les parents permet la diffusion des valeurs et la compréhension par les parents des enjeux de l'association et de la présence des bénévoles. Malgré le fait que les parents reçoivent de la documentation expliquant l'adhésion à l'association en début d'année, certains n'y font pas attention. **C'est véritablement par des échanges interpersonnels sur des temps informels – non dédiés à l'explication de l'adhésion – que les parents comprennent et intègrent les valeurs de l'association et le sens de l'adhésion.**

À ce titre, les bénévoles prennent en charge l'activité sportive gym. Ils ont un contact direct avec l'intervenant extérieur indépendant, mais surtout avec les personnes présentes. Lors de l'inscription, ils sont en contact direct avec les utilisateurs et peuvent échanger facilement pour expliquer les intérêts de l'adhésion.

Pour l'association, développer les adhésions, c'est renforcer la compréhension des valeurs portées par les membres bénévoles et surtout comprendre à quoi correspondent les 20 euros de cotisation. L'adhésion, elle se fait par le sens, les valeurs, les missions du mouvement.



Présentation du panel d'observation

2. ASSOCIATION 2 – SECTEUR DU HANDICAP, HAUTS-DE-FRANCE

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'association est une structure du secteur du handicap, qui est gestionnaire d'établissement. Elle a en gestion 16 structures, qui accueillent plus de 350 enfants, adolescents et adultes ayant un handicap psychique. 450 salarié-es travaillent pour l'association et 87 familles adhèrent à l'association. Il y a 28 membres au CA.

L'association a décidé de s'affilier à deux fédérations pour contribuer à défendre leurs intérêts au niveau de la politique nationale.

GOUVERNANCE

La gouvernance de l'association a évolué au fur et à mesure de la croissance de la structure. Historiquement, l'association a été créée par des parents d'enfants handicapés qui voulaient défendre les intérêts de leurs enfants et aspiraient à leur trouver une solution d'hébergement. Les parents ont décidé d'être porteurs de projet de création d'un premier établissement. Par la suite, l'association s'est développée en créant de nouveaux projets d'établissements en lien avec des besoins d'hébergement.

En 2014, un regroupement a été fait avec une autre association gestionnaire d'établissement, ce qui a permis de dégager les ressources financières nécessaires pour avoir des frais de siège et embaucher un directeur général. Les deux associations travaillaient au préalable régulièrement en commun, partageaient des valeurs similaires et une culture commune. L'une des deux associations avait aussi un CA vieillissant qui n'arrivait pas à se renouveler.

Avant la fusion, le président était tout le temps en première ligne et tentait de répondre au mieux aux demandes des directions d'établissement. Les directeurs de chaque établissement attendaient également un appui technique plus structurant. Ils avaient une forte autonomie mais en contrepartie ils se retrouvaient seuls face à des problématiques de ressources humaines, de paye, de comptabilité, de gestion.

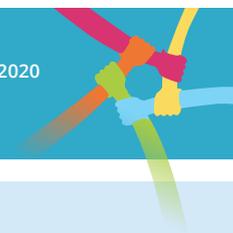
À l'arrivée du DG, les rôles se sont mieux structurés entre les différentes parties prenantes. Les directeurs d'établissement ont trouvé un interlocuteur privilégié pour répondre à leurs problématiques complexes, mais aussi en développant les échanges de pratiques professionnelles. Les directeurs ont ainsi pu libérer du temps pour plus se consacrer aux programmes éducatifs. De son côté, le président a pu se consacrer plus sereinement à l'animation de la vie associative.

Pour devenir membre du CA, l'adhérent-e doit participer à trois ou quatre conseils d'administration en tant qu'auditeur. Ensuite, il-elle propose sa candidature qui sera validée à l'AG.

Les membres du Conseil d'Administration délégué.es (membres du CA) sont chacun référent d'un établissement et participe au CVS. Une grande liberté est donnée aux membres du Conseil d'Administration délégués et ils organisent comme ils le souhaitent leurs liens avec le directeur de l'établissement. Régulièrement, des réunions permettent de partager les expériences et de faire remonter ce qui se joue sur le terrain.

Aujourd'hui, l'association est confrontée à un conseil d'administration vieillissant, avec un faible renouvellement et des départs de la part de membres, âgés de plus de 70 ans, qui considèrent qu'ils ont « fait leur temps ».

Le président de l'association, âgé de 70 ans, a pris la décision de s'arrêter dans un an. La personne qu'il imaginait pour être son remplaçant n'a pas souhaité le devenir. La forte responsabilité et implication demandée en raison de la gestion des établissements par l'association peuvent avoir un effet dissuasif, au même titre que la présence à des commissions départementales ou régionales. Si au bout de l'année il n'a toujours pas de remplaçant, il laissera la place vide.



Présentation du panel d'observation

ADHÉSION

L'adhésion n'est pas obligatoire pour les parents qui font héberger leurs enfants dans les établissements. Au début de l'association, la mobilisation a été facile car les parents créaient ensemble un projet avec un objectif commun. Pendant ce temps, les parents apprenaient à se connaître et développaient des compétences techniques qu'ils n'avaient pas toujours au préalable. Les parents devaient nécessairement s'impliquer pour construire la place dont ils avaient besoin pour leur enfant.

Aujourd'hui, les membres de l'association se rendent compte qu'il est de plus en plus difficile de recruter des adhérent-es, et surtout des bénévoles. Les nouveaux parents, dont les enfants intègrent les établissements, s'inscrivent parfois dans une logique clientéliste. Ils cherchent une place pour leurs enfants et l'association leur apporte ce dont ils ont besoin.

Les parents sont parfois pris dans des tensions de conciliation des temps. Comme le note le président de l'association, le handicap peut être vécu comme « pesant » dans la vie quotidienne des familles, des couples, de la fratrie. Certains voient leur famille éclatée suite à l'arrivée d'un-e enfant handicapé-e et ils préfèrent consacrer leur temps à leur famille.

Le président participe à des réunions dans les établissements pour rencontrer les parents et diffuser les valeurs de l'association, toutefois la majorité des parents ne sont que peu sensibles et surtout peu enclins à participer à la vie de l'établissement ou de l'association.

L'association s'est créée à partir de parents militants qui souhaitaient défendre la cause de leurs enfants à un niveau individuel et politique. Le côté politique existe encore avec l'adhésion aux deux fédérations, mais cette implication politique et militante ne transcende plus l'ensemble des parents, ce qui faisait sens et corps pour la structure et pour l'implication dans les adhésions et dans le bénévolat.

3. ASSOCIATION 3 – SECTEUR SOCIAL, PAYS DE LA LOIRE

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

L'association 3 est une structure du secteur social, qui est gestionnaire de deux Ehpad. 89 ETP travaillent pour l'association, correspondant à 130 personnes employées. 174 résidents habitent dans les deux EHPAD.

Le CA est constitué de 14 membres, tous adhérents.

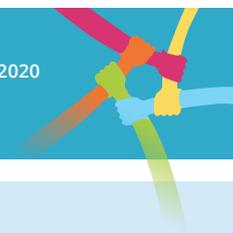
GOVERNANCE

L'association 3 s'est constituée après un regroupement entre deux Ehpad du territoire en 2010. Ils ont redéfini le projet associatif avec le soutien d'un DLA pendant deux ans en 2012 – 2013. Le premier travail consistait à exprimer quelles valeurs et quels principes de fonctionnement rassemblaient les deux associations. « Quand on reconstitue une association, on vient d'horizons différents, on se connaissait, mais je crois que c'est très important de se dire : est-ce qu'on partage les mêmes idées et les mêmes valeurs ? ». Pour les membres du Conseil d'Administration bénévoles, la gestion n'est pas une fin en soi, et ce qui prime ce sont les valeurs partagées, celles de solidarité et de dignité des personnes âgées accueillies dans les établissements.

Pour eux, le modèle associatif est important, car il permet de conserver une équité entre les résident-es, en accueillant tout le monde à un prix unique, quel que soit le niveau de dépendance.

Le conseil d'administration est confronté aux conditions de travail complexes que les professionnel-les vivent dans le milieu. Toutefois, pour le CA, il faut se positionner vers le futur et considérer l'Ehpad comme un acteur territorial. Actuellement, le conseil d'administration est en train de travailler à la constitution d'un GCSMS, notamment avec une structure d'aide à domicile et un service de soins infirmiers de la ville. Cette démarche s'inscrit dans une volonté, depuis 2012, de s'intéresser plus spécifiquement aux parcours de soins des personnes âgées sur leur territoire. En effet, le DLA a également aidé l'association 3 à écrire une lettre d'intention notant l'intérêt des trois acteurs à travailler ensemble. Cette lettre fut un point d'étape pour la constitution de ce GCSMS.

Le GCSMS aspire à constituer une coordination et mutualiser les services existants sur la ville, afin de se positionner de plus en plus dans une dynamique préventive, avec notamment le développement d'un service d'itinérance la nuit par une auxiliaire de vie, d'un service de coucher tardif, et même d'un service de petit bricolage à domicile réalisé par l'agent de maintenance de l'Ehpad.



Présentation du panel d'observation

L'association a des liens étroits avec l'équipe communale, en effet le président de l'association a été premier adjoint de la commune pendant douze ans. De plus, les deux Ehpad d'origine étaient gérés par une association de gestion dont le président était le maire. En 2010, à la fusion des deux établissements, la configuration a évolué, et un seul représentant du maire est présent au CA.

Quatre réunions au minimum ont lieu par an pour le CA et une réunion par mois pour les membres du Bureau. Depuis 2019, ils ont instauré une durée de mandat de trois ans, qui n'avait pas encore été mise en place. **Les délégués du personnel sont présents lors des réunions du CA.** Au début, les informations redescendaient assez peu auprès du personnel, depuis ils ont mis en place des éléments de sensibilisation (ex : compte rendu des réunions du CA, newsletter mensuelle présentant les projets) pour que les délégués du personnel prennent pleinement leur place et deviennent des relais. Toutefois, le président note que les salarié-es sont encore focalisés sur leurs préoccupations quotidiennes et se préoccupent peu de l'avenir des établissements. Malgré tout, annuellement, il y a une réunion de direction (la directrice et le comité de direction) avec le personnel qui donne les orientations stratégiques à venir.

L'association 3 essaye de mettre en place des activités complémentaires, notamment un séjour vacances en 2018 avec le soutien de certaines caisses de retraites des résident-es pour les aider à partir. Elle a également développé une activité physique auprès des résident-es et les cafés entre aidants pour les établissements et le domicile. Toutefois, la pérennité de ces activités est régulièrement en jeu, car elles sont sujettes à des appels à projet de financement.

ADHÉSION

Les adhésions sont constituées uniquement des membres du CA. Lors de l'entrée d'un-e résident-e, le sujet de l'adhésion n'est pas abordé.

Pour devenir membre du conseil d'administration, il faut présenter une candidature, participer une première fois au CA, et ensuite être coopté pour l'AG suivante. Les membres du CA ont principalement plus de 60 ans. Pour le président, à chaque étape de nos vies, on s'intéresse plus à résoudre des problèmes qui nous touchent. Aujourd'hui, pour renouveler le CA, les membres du Conseil d'Administration cherchent principalement des compétences particulières, à ce titre un journaliste, quelqu'un qui a travaillé dans le secteur social, ou qui connaît les acteurs financiers.

Une équipe de bénévoles, qui s'est constituée en association, apporte un complément au niveau de l'animation.

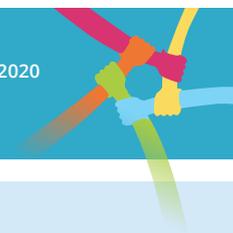
4. ASSOCIATION 4 – SECTEUR DE LA SANTÉ, BRETAGNE

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'origine de ce centre de soins infirmiers – crée sous statut association loi 1901 – était l'action des religieuses qui officiaient sur quelques communes du territoire pour apporter leur aide aux malades. Adossée pendant quelques temps à l'association locale d'aide à domicile en milieu rural (ADMR), l'association décide ensuite de quitter l'ADMR pour trouver sa propre voie, tout en consolidant son projet associatif.

Face aux difficultés de gestion quotidienne, l'association a sollicité le recours au DLA afin de pouvoir bénéficier d'un accompagnement personnalisé. La principale préoccupation du moment était d'augmenter la visibilité du centre et de le faire connaître auprès des habitants du territoire. **Ce qui au départ était vu comme un problème de communication, a amené l'association à s'interroger sur son fonctionnement global et sa capacité à apporter des services répondant aux besoins et attentes des usagers.** Cette réflexion a abouti à la réalisation d'un diagnostic du territoire, mené en lien avec l'ensemble des parties prenantes : les usagers du centre, les salarié-es, les centres communaux d'action sociale partenaires, les élu-es, les membres du Conseil d'Administration. Il a montré la nécessité de mettre en œuvre des actions permettant à des personnes en situation de vulnérabilité économique, sociale ou liée à leur état de santé de prendre en charge leur propre santé, et de favoriser le maillage territorial à travers une meilleure coordination entre professionnel-les de différents secteurs.

Suite à ce travail, le service de promotion de la santé a été créé au sein de l'association. Son objectif est de donner aux habitants du territoire en difficulté (isolement, problèmes de santé, précarité, etc.) les moyens de prendre en charge leur



Présentation du panel d'observation

propre santé à travers différents types d'ateliers : « Bien vivre ensemble » (un groupe de parole donnant la possibilité aux participant-es d'échanger sur les difficultés et d'élaborer des solutions) ; un atelier de yoga, des balades et sorties, un atelier de cuisine mensuel. Pour faire vivre ces ateliers, l'association a recruté une animatrice dédiée qui recueille les besoins des usagers et encourage leur autonomie. Par exemple, si un usager décide d'animer son propre atelier, il peut le faire et bénéficie d'un accompagnement. L'objectif va bien au-delà de la participation des usagers aux activités proposées, il s'agit d'encourager le lien social, par exemple en organisant le covoiturage. Les services visent l'autonomie et privilégient un mode participatif dans les actions mises en œuvre visant leur « empowerment ». Les usagers proposent et choisissent eux-mêmes les activités qui les intéressent.

Suite à cette première expérience, l'association a conçu le parcours d'activité santé senior (PASS) qui s'adresse aux personnes (de 60 ans et plus, ou en situation de handicap) qui souhaitent reprendre ou maintenir une activité physique (prévention chute équilibre ; activités de jardinage dans un jardin sensoriel). Un éducateur sportif spécialisé propose 12 séances avec des exercices pratiques et une évaluation de la progression de la situation de la personne. Ces informations peuvent être envoyées au médecin-traitant pour évaluer les progrès de la personne suite à la participation aux ateliers, ce qui permet d'avoir un retour concret sur les activités et leur utilité.

Aujourd'hui, l'établissement propose :

- ▶ un centre de santé infirmier, structure sanitaire ouverte à tous, qui pratique le tiers-payant et respecte les tarifs conventionnels. Ce sont principalement des soins de premier recours qui sont dispensés par les professionnelles, essentiellement à domicile. En 2016, 530 patient-es ont été vus, avec 34 600 passages à domicile et 4 781 rendez-vous sur le centre ;
- ▶ un service de promotion de la santé ;
- ▶ un parcours d'activité santé senior (PASS) : en un an, 5 sessions de 12 séances ont été organisées.

Le centre compte actuellement une quinzaine d'infirmier-es, une animatrice du service promotion santé, une secrétaire, une femme de ménage. Il y a une directrice générale et deux membres du personnel portent la casquette de référente qualité et de référente sur la promotion santé.

GOVERNANCE

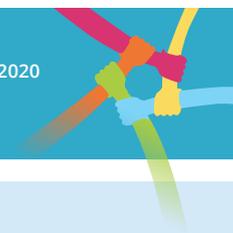
Lors de son intervention, le DLA a alerté des dirigeant-es de l'association sur les enjeux de renouvellement de la gouvernance. Auparavant, c'étaient souvent des enfants des parents suivis par le centre qui s'engageaient dans les instances associatives. L'association rencontrait en effet des difficultés à renouveler les instances et à attirer du « sang neuf ».

L'un des constats établis était qu'une association relevant du secteur de la santé – perçue comme nécessitant un fort degré de technicité sur des questions médicales – avait du mal à attirer des membres du Conseil d'Administration. Pourtant, l'expérience de l'association démontre que, bien au contraire, une diversité des parcours et des expériences peut être un atout pour la bonne gouvernance. L'implication des membres du Bureau dans la vie de l'association est bien réelle, puisque la présidente de l'association échange avec la directrice de manière régulière. Cependant, la gouvernance dans une association employeuse nécessite non seulement une professionnalisation des bénévoles mais également une compréhension fine des rôles de chacun, notamment des bénévoles vis-à-vis des salarié-es car les membres du Conseil d'Administration n'interviennent pas dans les activités d'organisation des soins.

Ce qui amènera l'association à rechercher des compétences spécifiques chez ces derniers.

ADHÉSIONS

Depuis la mise en place du parcours promotion de la santé et du PASS, l'association demande aux usagers (en dehors des services de soins infirmiers), de formaliser leur adhésion. Il existe un tableau de suivi des adhésions, la directrice rencontre les adhérent-es lors des ateliers. En à peine deux ans, l'association compte une quarantaine de membres.



Présentation du panel d'observation

L'un des objectifs de cette formalisation est de constituer un vivier de membres actifs capables de devenir des bénévoles qui s'impliqueront à terme dans le fonctionnement de l'association à travers la participation à l'Assemblée générale, aux forums locaux, etc. L'intégration dans l'association se fait de manière progressive, à commencer par la participation aux activités proposées, et progressivement, lors de l'AG on demande aux adhérent·es s'ils souhaitent participer au Conseil d'Administration de l'association.

Les membres qui souhaitent aller plus loin peuvent devenir des bénévoles, en signant une charte dédiée. Ainsi, ce sont les bénévoles qui participent aux activités qui apportent leur aide à la coordination des activités de promotion, appellent les participant·es ou proposent encore des services de covoiturage. Toutes ces actions visent à créer du lien et surtout à mieux identifier et inclure les usagers qui en auraient besoin. La logique « consommatrice » n'est pas considérée comme un problème au sein de l'association car de toute façon, les adhérent·es la mettent en valeur dans leurs réseaux, c'est donc un vecteur précieux de communication.

ATOUTS, LEVIERS, FACTEURS DE RÉUSSITE

Le recours au DLA a été l'un des facteurs de réussite de la démarche. Bien en amont de l'élaboration de nouvelles actions, il a permis à l'association de se reconstruire grâce à une évaluation externe très positive. Cette démarche a favorisé le travail participatif des membres du Conseil d'Administration et les salarié·es autour du projet associatif et a renforcé la volonté d'apporter des innovations aux méthodes d'intervention existantes.

Mais comment cibler cette population sur un territoire rural étendu et peu pourvu de services publics de santé ? Des liens tissés avec les acteurs du territoire dans le champ médico-social et social (centres sociaux, centres caritatifs, etc.) au cours du diagnostic territorial ont été déterminants pour relever ce défi. Il a permis de mieux faire connaître l'association localement et de fédérer de nouveaux partenaires associatifs travaillant avec des publics divers. Ces liens tissés avec les acteurs du territoire permettent d'améliorer la prise en charge de la personne, via un diagnostic global et la possibilité de l'orienter vers les solutions et acteurs les mieux adaptés. Initialement, c'est grâce aux salariés infirmiers que les premiers participants ont été recrutés : la connaissance de la patientèle et de leurs besoins s'est avérée un atout important pour proposer des ateliers et activités adaptés selon les situations. Associer les salarié·es au projet était donc un élément clé de succès.

La dynamique participative concerne également la volonté d'impliquer les membres du Conseil d'Administration bénévoles dans les activités de l'association.

L'ouverture à de nouvelles activités a permis par ailleurs de nouer de nouveaux partenariats avec les acteurs du territoire, ce mouvement semble être bien engagé. Sont-ils de futurs membres ?

OBSTACLES RENCONTRÉS, RÉSOLUS, DÉTOURNÉS, NON RÉSOLUS

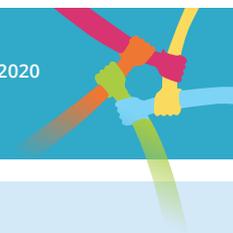
Le développement des nouvelles activités au sein de l'association a rencontré plusieurs obstacles. Tout d'abord, il fallait convaincre les membres du Conseil d'Administration et les salarié·es de la pertinence d'un tel projet pour la structure. Pour la directrice générale, instigatrice du projet, il s'agissait de prendre le temps nécessaire pour expliquer la complémentarité entre les soins et les activités de promotion de la santé. Il a dû faire preuve de pédagogie auprès des salarié·es pendant 3 ans, le temps nécessaire à l'appropriation d'un tel changement de culture. Le service de promotion est connu et conseillé par les infirmières de l'association.

Pour financer le développement des nouvelles activités pendant les premières années, l'association a dû compter sur ses fonds propres notamment pour financer l'embauche d'une personne salariée dédiée à l'animation. Il n'y a en effet pas eu de financement extérieur au démarrage des activités de promotion de la santé. Si un tel investissement était perçu comme risqué, les retombées de cette initiative ont dépassé les espérances, en donnant un nouveau sens aux adhésions et permettant à l'association de devenir un acteur à part dans la promotion de la santé sur le territoire.

Aujourd'hui, l'association est identifiée sur le territoire comme un acteur actif et dynamique qui acquiert progressivement de l'expertise dans le domaine de la prévention¹⁷. Pour autant, les financements visant le fonctionnement du service de promotion et prévention en santé¹⁸ font l'objet d'appels à projets annuels, ce qui fragilise l'existence à terme de ce service. Les cotisations restent très marginales dans sa structure de budget.

17- Par exemple, un partenariat a été conclu pour proposer des consultations avec des tabacologues pour les personnes qui souhaitent arrêter de fumer.

18- De telles possibilités de financement existent. Par exemple, le CCAS local a proposé de financer une session du parcours d'activité santé senior.



Présentation du panel d'observation

5. ASSOCIATION 5 – SECTEUR DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE, PAYS DE LA LOIRE

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Reconnue d'intérêt général, cette association implantée dans le milieu rural œuvre dans le domaine de la protection de l'enfance depuis une soixantaine d'années. Le développement progressif de l'association et de ses activités a abouti à sa structuration en deux principaux pôles :

- ▶ le pôle « Accueil » : MECS (maison d'enfants à caractère social) et service d'accueil familial spécialisé,
- ▶ le pôle « Milieu Ouvert » : SAE (Service d'Action Éducative) et Dispositif Renforcé (AEMO¹⁹).

Pour assurer ces services, l'association compte sur une centaine de salarié-es avec différents corps de métiers (éducateurs spécialisés, travailleurs sociaux, assistants familiaux, psychologues, agents administratifs et différentes fonctions support, etc.).

GOVERNANCE

Le pouvoir de décision au sein de l'association est réparti entre différentes instances, avec la volonté affichée de promouvoir une démarche participative et d'y associer différentes parties prenantes. Outre les membres du Conseil d'Administration élu. es lors de l'AG, d'autres acteurs sont appelés à participer aux décisions (représentants du personnel, usagers).

Le conseil d'administration de l'association compte 12 bénévoles dont 7 composent le Bureau et travaillent directement avec la direction (directrice générale et chefs de pôles).

Le recrutement des membres du Conseil d'Administration représente un enjeu important pour la qualité de la gouvernance de l'association. Son champ d'action – la protection de l'enfance – et sa notoriété au niveau local pourraient en théorie faciliter les vocations bénévoles. Pour autant, trouver des personnes disponibles et prêtes à s'engager dans la gouvernance de l'association constitue un défi. En effet, malgré la sensibilité sociale à la cause de l'enfance défendue par l'association, c'est précisément la spécificité du champ de la protection de l'enfance qui rend l'implication des bénévoles difficile. Mal et peu connue par le public, la politique de l'enfance est marquée par une réelle complexité liée en partie à la coordination des actions relevant du domaine de l'État (justice, Éducation nationale, gendarmerie, police) et du département (enfance vulnérable, établissements, placements, adoption, PMI²⁰). Les membres du Conseil d'Administration soulignent que cette complexité rend le parcours d'intégration dans l'association relativement ardu.

Le fait que l'association bénéficie d'une bonne réputation au regard de son professionnalisme dans les pratiques de gestion opérationnelle, constitue un autre argument important aux yeux des membres du Conseil d'Administration. Cependant, l'existence de nombreuses règles, par exemple, en matière d'encadrement des enfants ou encore de secret professionnel limiteraient les possibilités d'intervention directe auprès des bénéficiaires.

BÉNÉVOLAT

Le projet associatif 2017-2021 affirme la volonté de l'association de développer l'engagement des bénévoles pour certaines actions telles que : parrainage des jeunes, activités artistiques, activités culturelles, activités sportives, etc. Actuellement, l'association n'a pas encore élaboré une politique de bénévolat structurée, il s'agit d'un chantier en cours qui soulève de nombreuses questions, aussi bien chez les salarié-es que les membres du Conseil d'Administration. Le poids du passé mais aussi l'existence des représentations spécifiques aux champ d'intervention dans la protection de l'enfance jouent un rôle important.

Dans le passé, l'association avait fait l'expérience de recours aux bénévoles, constitués de familles d'accueil-relais, pouvant accueillir ponctuellement des enfants en cas d'urgence. Les relations de l'association avec ces familles correspondaient aux principes du bénévolat : pas de rémunération perçue par les familles, seulement un dédommagement (pour des dépenses kilométriques ou de repas). Progressivement, ces familles-relais ont été écartées au profit des familles d'accueil professionnalisées dont c'est devenu le métier et qui sont comptabilisées comme des salarié-es de l'association.

19- Action éducative en milieu ouvert

20- Protection maternelle et infantile



Présentation du panel d'observation

En tant que bénévoles, les membres du Conseil d'Administration de l'association pourraient servir de modèle pour y développer le bénévolat. Très impliqués dans les activités de gouvernance, ils ne participent que très peu aux activités de l'association au quotidien, leurs contacts avec les enfants restant épisodiques. Le statut de membre du Conseil d'Administration leur assigne une place bien précise et les tient à l'écart des projets et activités concrètes de l'association, quels que soient leurs aspirations et souhaits à cet égard. Finalement, ce sont des compétences en matière de gestion, souvent en lien et en continuité avec leurs compétences professionnelles, qui seraient davantage valorisées et recherchées chez ces bénévoles.

Aujourd'hui, les salarié-es reconnaissent volontiers l'existence de besoins qui pourraient être pris en charge par les bénévoles, comme par exemple, les services de transport des enfants sur ce territoire rural étendu et peu équipé en transport public, ou encore certaines activités de soutien scolaire.

De fait, l'association fait appel à d'autres formes de bénévolat. En atteste l'existence de relations tissées avec d'autres associations qui peuvent intervenir auprès des publics de l'association de manière ad hoc dans le cadre de projets ponctuels. C'est le cas des ateliers d'été qui, en l'espace d'une semaine, réunissent jusqu'à 700 participant-es. De même, il arrive à l'association de faire appel à d'autres associations partenaires, pour des missions ponctuelles de soutien scolaire. Dans ce cas, les bénévoles ne sont pas recrutés directement par l'association mais via un partenaire. La responsabilité n'est donc pas entièrement partagée mais plutôt déléguée.

OBSTACLES RENCONTRÉS, RÉSOLUS, DÉTOURNÉS, NON RÉSOLUS

Le développement d'un bénévolat intégré au fonctionnement de l'association pose de nombreuses questions, à commencer par le sens de la présence des bénévoles au sein de la structure. Plus globalement, il interroge les pratiques des professionnel·les mais aussi leurs représentations quant à la place des bénévoles dans une association de protection de l'enfance.

Quelles tâches pourrait-on confier aux bénévoles au sein d'une association de protection de l'enfance ? Le partage du travail entre les salarié-es et les bénévoles constitue potentiellement un point d'achoppement.

Convaincus de l'importance de l'ouverture de l'association pour favoriser les rencontres entre les jeunes et les personnes externes, les professionnel·les y perçoivent en même temps de nombreuses limites. Comment garantir des attitudes et comportements irréprochables de la part des bénévoles intervenant auprès de jeunes qui, pour certains d'entre eux, ont été victimes de maltraitance ou d'abus ? Les personnes externes peuvent dès lors paraître comme potentiellement menaçantes, sans oublier que les professionnel·les sont soumis à l'exigence d'un casier judiciaire vierge. Peut-on raisonnablement imposer une telle règle aux bénévoles ? De telles contraintes ne seront-elles pas être considérées par les bénévoles comme excessives ?

La question de l'engagement des bénévoles dans la durée est un autre élément clé. La stabilité de la présence des personnes auprès des jeunes serait une condition importante pour pouvoir construire une relation porteuse de sens. Cette exigence de stabilité de l'engagement bénévole soulève d'ailleurs un autre paradoxe, car aux yeux des salarié-es, intégrer des bénévoles de manière permanente, serait porter à terme une menace pour leurs propres postes.



Présentation du panel d'observation

6. ASSOCIATION 6 – SECTEUR SOCIAL, ILE-DE-FRANCE

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'étude de cas porte sur une résidence d'une association gestionnaire d'établissements d'hébergement social, elle-même faisant partie d'un mouvement associatif bien connu en France. L'exemple de cette résidence sociale parisienne, qui depuis plus d'une vingtaine d'années offre aux personnes vulnérables de plus de 50 ans un lieu d'accueil et de lutte contre l'isolement, permet de comprendre comment sur le terrain se concrétise la politique nationale en matière de développement des adhésions et du bénévolat.

Les 21 unités de logements gérées par la résidence permettent à des personnes de plus de 50 ans en difficulté sociale de pouvoir accéder à un logement autonome, tout en leur évitant des situations d'isolement. Le projet de cette maison est celui d'un logement accompagné, ce qui signifie que les résident-es sont soutenus au quotidien par une équipe de salarié-es et de bénévoles, en particulier en ce qui concerne la création des liens sociaux. L'admission de nouveaux locataires se fait au niveau central de l'association, à travers la décision d'une commission dédiée.

L'équipe salariée est composée d'un responsable qui gère la résidence au quotidien et d'une animatrice en charge de coordonner différentes activités et projets proposés aux résident-es.

GOVERNANCE

La résidence dispose, comme d'ailleurs la plupart des hébergements collectifs de ce type, d'une instance de gouvernance participative : le Conseil de Maison²¹. Il réunit les salarié-es, le représentant des résidents et 9 bénévoles qui participent à la vie de la résidence. Le conseil se réunit une fois par trimestre, et une fois par an se tient une assemblée générale de la maison où l'on présente le bilan d'activité de l'année écoulée.

Le Conseil de maison est le correspondant du responsable de l'établissement pour informer et débattre des sujets importants, être garant des projets de l'établissement et assurer l'accompagnement et l'intégration des bénévoles. C'est au cours de ces réunions que sont prises toutes les décisions qui concernent la vie de la résidence.

C'est dans ce sens que la question des adhésions est constamment présente dans les discours des dirigeants associatifs : les bénévoles ont un rôle politique à jouer au sein de l'association à travers leur participation aux instances de gouvernance. D'abord, au niveau des CVS lorsqu'il s'agit des résidences, et au niveau de l'association, dans la mesure où les représentants des CVS élisent les instances de gouvernance au cours d'une AG annuelle.

ADHÉSIONS

« être bénévole, c'est déjà adhérer »

Selon l'association, quel que soit l'échelon considéré (local ou national) il n'y a pas d'adhérent, uniquement des bénévoles. Car celles et ceux qui s'engagent en tant que bénévoles, adhèrent de facto aux valeurs et actions du mouvement national. Cette adhésion passe obligatoirement par la signature d'une lettre d'engagement formalisée remise aux nouveaux bénévoles. Elle stipule notamment que « tout bénévole qui s'engage au sein de l'association adhère aux valeurs de celle-ci et accepte d'en respecter les règles ».

Depuis sa création dans les années 1940, le mouvement national a développé et mis en place une véritable politique de gestion des bénévoles. L'action bénévole se déploie grâce à différents outils : dépliant, charte, parcours de formation, plateforme informatique, etc. S'il existe diverses manières de recruter des bénévoles (par exemple une plateforme web où les bénévoles sont orientés vers les structures de proximité), le bouche à oreille reste la voie privilégiée de recrutement. Au niveau de l'association gestionnaire, selon la direction, environ 340 personnes seraient ainsi engagées régulièrement en tant que bénévoles répartis entre une trentaine d'établissements d'hébergement.

Malgré l'existence d'un cadre général commun à l'ensemble des structures appartenant au mouvement national, chaque établissement est libre de constituer et gérer ses équipes de bénévoles. Ils adaptent leur fonctionnement selon les besoins,

21- Ce sont les instances dont le fonctionnement est calqué sur celui des Conseils de Vie Sociale.



Présentation du panel d'observation

ce qu'a révélé l'étude de cas. **Bien calibrer le nombre de bénévoles nécessaires pour accompagner les résident-es et soutenir l'équipe des salarié-es apparaît comme une condition indispensable pour que les bénévoles trouvent pleinement leur place au sein du projet associatif, « il ne faut pas que les gens se marchent sur les pieds ».**

GESTION DES ÉQUIPES BÉNÉVOLES : LA CO-CONSTRUCTION D'UN PARCOURS D'ENGAGEMENT

Si les responsables associatifs admettent volontiers que l'énergie des bénévoles est une source précieuse pour répondre aux besoins des maisons et de leurs résidents, son encadrement nécessiterait, selon eux, un véritable travail d'organisation. Il s'agit de veiller à l'intégration des personnes, à leur formation mais aussi au suivi de leurs actions au quotidien. Faire appel aux bénévoles suppose en effet une réflexion préalable sur les opportunités offertes par l'organisation en termes d'inscription de l'action des bénévoles, quelle que soit sa durée, dans le projet de l'établissement et de ses différentes missions.

Le renouvellement des équipes bénévoles serait régulier, avec une diversité des profils selon les formes d'engagement pratiquées. Selon les estimations des dirigeants, « un tiers restera bénévole cinq ans, voire plus, un tiers entre trois et cinq ans et un tiers tournera davantage. Entre ceux qui s'impliquent plus au moins régulièrement, le défi c'est de trouver le rôle de chacun, car entre les salarié-es et les bénévoles, il peut y avoir des tensions ».

L'organisation s'adapte au profil d'engagement des bénévoles et à l'intensité de ces engagements, certains bénévoles étant mobilisés sur des temps forts, d'autres sur des actions plus pérennes et régulières. Il s'agit de tenir compte des appétences et des envies : « On est sur un bénévolat qui n'est pas très contraignant : c'est un travail par équipe, donc si une personne a envie de venir une fois toutes les deux semaines, il n'y a pas de souci, la maison tourne, c'est une organisation à taille variable. Si vous partez en vacances, la maison ne va pas arrêter de tourner. »

L'un des enjeux de la gestion des équipes des bénévoles c'est de trouver un équilibre entre les besoins et exigences de l'organisationnel et les attentes des personnes, comme le rappelle le coordonnateur de l'équipe bénévole, lui-même bénévole depuis trois ans : « il faut qu'il y ait du lien, il faut aussi que ce soit professionnel, mais pas trop procédurier. On a un mix qui est assez cohérent : des personnes âgées, des personnes qui connaissent, les jeunes professionnels qui ne s'engagent que ponctuellement. Après c'est à nous de nous rappeler que le bénévolat c'est quand on veut et quand on peut. »

L'association noue par ailleurs des partenariats pour « favoriser la rencontre entre des mondes sociaux qui s'ignorent », en organisant des actions ponctuelles en lien avec des entreprises. C'est le cas, par exemple, des salarié-es d'une entreprise qui participent à la préparation des repas pour les résident-es. Si ces actions permettent d'améliorer la visibilité de l'établissement, elles ne garantissent pas l'inscription de ces bénévoles dans la durée, l'enjeu est plus d'engager un lien et de les accompagner pour pérenniser le lien avec ce type de structures.



Le Centre de ressources DLA (CRDLA) social, médico-social et santé est porté par l'Uniopss.

Il a pour mission de renforcer la qualité des accompagnements réalisés dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement. Le DLA permet aux structures employeuses de l'ESS de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, consolidation et développement de l'emploi.

crdla.uniopss.asso.fr

L'Uniopss

est une association reconnue d'utilité publique, dont l'objet est d'unir, défendre et valoriser les associations de solidarité.

www.uniopss.asso.fr

