

UNIVERSITE PAUL VALERY – MONTPELLIER 3

Arts, Lettres, langues, Sciences Humaines & Sociales

UFR 4 : Faculté des Sciences Sociales, des Organisations et des Institutions

-Département d'Administration Economique et Sociale –

**La gestion des associations entre
professionnalisme et associatinnisme**
Le cas des associations du quartier ile de Thau à Sète

Mémoire présenté pour l'obtention du

Master 2 Economie sociale et Solidaire

Parcours Association, Coopération et Action Publique

Préparé par Mohamed Oulhint

Sous la direction de M. Cyrille Ferraton

Membres du jury de la soutenance :

- M. Cyrille Ferraton, Maitre de conférences HDR, sciences économiques, université de Paul Valery.
- Mme Delphine Vallade, Maitresse de conférences, sciences économiques, université de Paul Valery.
- M. Ahmed Amine Nacef, Directeur de l'association Unis Sète.

Septembre 2023

« Face au réel, ce qu'on croit savoir clairement offusque ce qu'on devrait savoir. Quand il se présente à la culture scientifique, l'esprit n'est jamais jeune. Il est même très vieux, car il a l'âge de ses préjugés. Accéder à la science, c'est spirituellement rajeunir, c'est accepter une mutation brusque qui doit contredire un passé. La science, dans son besoin d'achèvement comme dans son principe, s'oppose absolument à l'opinion. S'il lui arrive, sur un point particulier, de légitimer l'opinion, c'est pour d'autres raisons que celles qui fondent l'opinion ; de sorte que l'opinion a, en droit, toujours tort. L'opinion pense mal ; elle ne pense pas, elle traduit des besoins en connaissances. En désignant les objets par leur utilité, elle s'interdit de les connaître. On ne peut rien fonder sur l'opinion : il faut d'abord la détruire. Elle est le premier obstacle à surmonter. [...] L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » Gaston Bachelard, *La Formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin, 7^e éd., 1970, p. 14, cité par P. Bernoux, (1985), p.22

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements à tous ceux qui m'ont accompagné durant ce travail :

Monsieur Cyrille Ferraton, pour m'avoir fait confiance en acceptant de diriger ce mémoire avec ses conseils pertinents ;

Monsieur Ahmed Amine Nacef, le directeur de l'association Unis Sète, pour son suivi en tant que tuteur de stage ;

Madame Delphine Vallade, pour accepter d'évaluer ce travail ;

Tous les enseignants du Master ESS, pour leur contribution à notre formation ;

Tous les étudiants du master II ESS, pour leur convivialité ;

Tous les bénévoles et salariés des associations de l'île du Thau, qui m'ont aidé dans ma réflexion ;

Mon épouse Zahra, pour son amour, ses conseils ainsi que son soutien inconditionnel.

Ma fille Sophia, pour sa présence et ses moments joyeux.

Mes parents, de m'avoir inculqué le sens du don et d'engagement.

Résumé

Dans un contexte où les associations se professionnalisent de plus en plus, cette étude examine le rôle des dirigeants associatifs dans la gestion des associations, mettant en lumière l'influence de leurs parcours personnels et professionnels ainsi que la nécessité de concilier engagement et professionnalisme. Les résultats valident l'impact significatif des expériences individuelles sur la gestion associative, mais remettent en question l'idée que des stratégies délibérées sont utilisées pour préserver l'engagement. Pour un futur dirigeant, il est essentiel de prendre en compte ces résultats pour réussir, notamment en développant des compétences spécifiques et en maintenant un engagement profond envers la mission de son association.

Mots clés : associationnisme, professionnalisme, gestion associative, valeurs

Abstract

In a context where associations are becoming increasingly professionalized, this study examines the role of association leaders in managing these organizations, shedding light on the influence of their personal and professional backgrounds, as well as the need to reconcile commitment and professionalism. The findings confirm the significant impact of individual experiences on association management but challenge the notion that deliberate strategies are used to preserve commitment. For a future leader, it is essential to take these results into account for success, including the development of specific skills and the maintenance of a deep commitment to their association's mission.

Keywords: associationism, professionalism, association management, values

Sommaire

Remerciements	3
Résumé	4
Abstract	4
Sommaire	5
Liste des tableaux et figures	6
Introduction	7
Partie I : Exploration de l'associationnisme et de la société civile : regards croisés sur la transformation des associations	14
1. L'associationnisme, un regain d'intérêt pour un changement social et démocratique	15
2. Des théories des organisations aux « théories » des associations	24
3. La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'associationnisme ?	36
Partie II : Méthodologie d'enquête et traitement de données	50
1. Problématique et hypothèses	50
2. Méthodologies et terrain d'étude	51
Partie III : Traitement de la recherche et analyse des résultats	77
1. Traitement de la recherche	77
2. Discussion des résultats et vérification des hypothèses	110
Conclusion	114
Bibliographie	117
Tables des matières	120

Liste des tableaux et figures

Tableau 1: Les processus de professionnalisation (Ospital & Templier, 2018)	38
Tableau 2: Quatre types de travailleurs associatifs, Dussuet et Flahault, 2010.....	47
Tableau 3 : Synthèse de l'hypothèse 1 avec ses variables et indicateurs.....	51
Tableau 4 : Synthèse de l'hypothèse 2 avec ses variables et indicateurs.....	51
Tableau 5: Potentialités et Points de vigilance de l'île de Thau	53
Tableau 6: les caractéristiques des associations étudiées.....	63
Tableau 7: Tableau récapitulatifs des caractéristiques des entretiens et interviewés.....	68
Tableau 8: L'analyse SWOT de l'association Le Cercle	78
Tableau 9: L'analyse SWOT de l'association Le Carrefour.....	79
Tableau 10: L'analyse SWOT de l'association CréaSpectacle.....	80
Tableau 11: L'analyse SWOT de l'association Développement	81
Tableau 12: L'analyse SWOT de l'association La Chaîne	82
Tableau 13: Analyse SWOT Combinée des associations étudiées.....	83
Tableau 14: Les rôles du management de Samir.....	86
Tableau 15: Les rôles du management de Carole	87
Tableau 16: Les rôles du management de Aude.....	87
Tableau 17: Les rôles du management de Camille	88
Tableau 18: Les rôles du management de Sabrina.....	90
Tableau 19: Les rôles du management de Emma.....	91
Tableau 20: Profils des dirigeants associatifs : une vue d'ensemble.....	91
Tableau 21: Les éléments du parcours de Samir	100
Tableau 22: Les éléments du parcours de Carole.....	101
Tableau 23: Les éléments du parcours de Aude.....	103
Tableau 24: Les éléments du parcours de Camille.....	104
Tableau 25: Les éléments du parcours de Sabrina	105
Tableau 26: Les éléments du parcours de Emma.....	107
Tableau 27: Les stratégies de gestion des dirigeants associatifs.....	110
Figure 1: La matrice SWOT, Autissier & al. p.20.....	73
Figure 2: La roue des rôles du management, Delavallé (2012)	74

Introduction

Ce mémoire est un travail issu d'un stage à l'association UNIS SETE pour l'éducation et la formation (U7). Il s'agit d'un stage en alternance en tant qu'étudiant en master II économie sociale et solidaire et qui rentre dans le cadre d'un contrat entre l'Université Paul Valéry, Montpellier 3 et l'association pour une durée de 16 semaines allant de septembre 2022 jusqu'à juin 2023.

L'association U7 se situe dans le quartier de l'île de Thau dans la ville de Sète qui, elle-même, fait partie de la communauté d'agglomération du bassin de Thau. Ce quartier fait partie des trois quartiers concernés par la politique prioritaire de la ville mise en place par l'agglomération Thau Agglo et qui vise la réduction des inégalités sociales, économiques et urbaines entre les quartiers.

Située au Nord-Ouest de la ville de Sète, cette île artificielle a été conçue durant la seconde moitié des années 1960 afin de répondre à la forte croissance démographique provoquée par l'arrivée des rapatriés d'Algérie, en vue de créer des logements. Ce territoire compte près de 3500 habitants en 2018 (44% ont moins de 25 ans, et 40% des 16-25 ans sont non scolarisés et sans emploi). Au niveau du logement, 95% des résidences sont sociales occupant 40% du parc social de la ville de Sète. Le niveau de formation de la majorité des actifs ne dépasse pas le Bac (70%) avec un taux d'emploi de 29% et, parmi ces emplois, 27% sont des emplois précaires ce qui conduit à un taux de pauvreté qui a dépassé 60% en 2018. Tous ces indicateurs¹ montrent à quel point l'île de Thau est l'un des quartiers précaires et sensibles, où les inégalités se cumulent. Comme d'autres, ces quartiers sont « un carrefour de thématiques plurielles » (Avenel, 2007) qui suscite des commentaires et appellent des analyses par les sciences sociales. Dans ce contexte, plusieurs associations essayent de répondre, d'une façon ou d'une autre, à ces thématiques.

Dans une dynamique collective, un collectif associatif a été créé en 2011 regroupant plusieurs associations et institutions qui interviennent sur le quartier. Ce collectif a l'objectif de mettre en commun les compétences des différents intervenants autour des projets sur des thématiques citoyennes et environnementales sur le quartier.

Ma mission au sein de l'association U7 « chargé de projet de développement de l'association » consiste à la participation au processus de montage des projets de l'association, allant du diagnostic des besoins sociaux du quartier jusqu'à l'évaluation de projets et d'actions, en passant par des appels à projets, le suivi et la mise en œuvre des actions qui découlent de ces projets.

¹ Toutes les statistiques sont tirées du site de l'INSEE (<https://sig.ville.gouv.fr/Cartographie/QP034017#thematique-header-16>)

Concrètement, il s'agit de préparer un projet annuel et de monter, en parallèle, des dossiers de subvention pour financer les différentes activités souhaitées. Cela implique une gestion administrative et financière de l'association, une animation et une coordination des tâches entre les différents intervenants et aussi une représentation de l'association devant son public.

Cette mission m'a permis d'être en contact avec les usagers qui bénéficient des services de l'association, à savoir des enfants de 6 à 18 ans qui bénéficient des activités de cours de langue, du soutien scolaire, des ateliers de citoyenneté, des sorties... etc, les parents de ces enfants et les bénévoles qui animent ces activités. Ma relation est aussi en permanence avec le directeur de l'association (mon tuteur de stage) qui m'a confié une grande marge de liberté d'intervention dans toutes les tâches de l'association. Cette mission était aussi une occasion d'un contact avec les structures du collectif associatif du quartier, ce qui m'a permis de mieux observer ces structures dans leur organisation et interaction.

Les associations en tant que structures collectives sont régulées, selon Laville (2003), par des règles internes démocratiques et informelles, qui visent à répondre à des besoins ou à des intérêts spécifiques, en dehors de l'économie de marché ou de l'État. Elles sont fondées sur des valeurs partagées impliquant l'engagement volontaire de leurs membres, qui travaillent ensemble pour réaliser des projets et des activités dans un esprit de solidarité et de coopération. En tant qu'organisations, Bernoux (1985), considère qu'elles ne sont pas des structures statiques, mais des systèmes en mouvement perpétuel, soumis à des processus de changement qui dépendent des influences internes et externes. Elles sont caractérisées par une dynamique complexe qui implique des jeux de pouvoir, des conflits, des négociations et des compromis entre les différents acteurs et les différents niveaux de l'organisation.

Aujourd'hui, les associations ont une place importante dans l'économie française et sont devenues indispensables à la société civile et politique. Selon l'Insee², en 2018, on compte 1,3 million d'associations dont 1,1 million non-employeuses. Ces organisations reposent sur 2,2 millions de salariés et 21 millions de bénévoles qui s'investissent dans plusieurs associations, ce qui questionne l'engagement des bénévoles dans ces structures. Au total, cela équivaut à 1,5 million d'emplois salariés à temps plein sur l'année et 580 000 équivalents temps plein de bénévoles. Ces chiffres nous montrent que la vie associative repose sur le bénévolat, qui continue de la caractériser et que la vitalité de nombreuses associations dépend encore largement du dévouement et de la disponibilité des

² Insee Première, n° 1857, Mai 2021

bénévoles (Chanut-Guieu, 2009). Prouteau (1999) met en évidence, dans son livre "Economie du comportement bénévole", la nécessité d'une meilleure compréhension du don de temps et souligne le manque de connaissances sur les comportements bénévoles en France.

La gestion associative est un sujet qui m'intéressait depuis mes premiers pas dans le monde associatif et plusieurs questions émergeaient dans mon parcours. Dernièrement, la question de la professionnalisation des associations est une d'elles. De quelle manière les associations peuvent-elles assurer leur professionnalisation tout en préservant le sens de l'action initiale des bénévoles qui les ont engagés ?

Les structures associatives sont en effet un pôle important dans la sphère économique et sociale. Mais face à une dominance des deux pôles du service public et de l'entreprise privée, la majorité des commentateurs considèrent que l'association est liée à une diminution de l'intervention de l'État ou à un manque d'entrepreneuriat, laissant imprimer dans les têtes des acteurs associatifs des images de précarité et d'amateurisme (Laville, 2019). Le débat politique et économique depuis un siècle a été marqué par une incomplétude, qui repose sur la dichotomie entre l'État et le marché et leur complémentarité. Ce débat nourrit par un mode de pensée particulier qui s'est développé au XIXe siècle en réponse aux conditions de vie engendrées par l'économie ; c'est « le sophisme économique » Polanyi (2007), une logique qui consiste à réduire toutes les questions sociales, politiques et culturelles à des questions économiques où tout passe par le marché. Une logique où l'économie se ferme dans une sphère autonome et séparée de la société. Dans la même logique, Michel Armatte (2010) parle d'autisme de la science économique, selon lui cette notion d'autisme renvoie à l'idée que la science économique académique, telle qu'elle est enseignée et pratiquée dans les cercles de recherche, est déconnectée des réalités socio-économiques du monde réel et que l'analyse économique était souvent réduite à des modèles mathématiques abstraits qui ne tiennent pas compte des facteurs socio-économiques tels que les comportements humains, les institutions, la culture, la politique, etc.

Karl Polanyi a critiqué ces logiques dans son livre "La Grande Transformation" (1944) en indiquant que l'économie est en réalité intégrée dans la vie sociale et dépendante des normes sociales et politiques qui la régissent. Selon lui, il est impossible de dissocier l'économie de la société et de la culture, car elle en est une expression et doit être analysée dans ce contexte plus large. Bien que le marché puisse être utile dans certains domaines, il ne doit pas être considéré comme le principal organisateur économique de la société. En effet, d'autres modèles économiques existent, tels que l'économie de réciprocité et l'économie de redistribution, qui reposent sur des liens sociaux et des

obligations morales, à la différence de l'économie de marché qui considère tout comme une marchandise.

Selon Jean-Louis Laville (2010), afin de répondre aux défis du XXI^e siècle, il est essentiel d'intégrer un troisième élément dans cette réflexion : la société civile, en particulier à travers l'associationnisme, une notion que l'œuvre de Mauss nous aide à appréhender. L'associationnisme de Mauss, selon Laville (2010), est une théorie selon laquelle les individus ne sont pas des entités isolées, mais plutôt des membres d'un ensemble social plus vaste, qui les influence et qui est influencé par eux. Selon cette théorie, la société est constituée d'individus qui sont reliés les uns aux autres par des liens sociaux et qui ont des obligations les uns envers les autres. Ces liens sociaux peuvent être formels ou informels, et peuvent inclure des obligations économiques, politiques, religieuses et autres. Le mouvement de l'associationnisme peut être considéré comme un projet de démocratisation de la société, qui vise à promouvoir l'égalité à travers des actions collectives, libres et volontaires.

Dans une société décrite par Gaulejac (2009) comme malade de la gestion, l'introduction dans les associations de nombreux dispositifs de gestion, avec comme modèle de référence le management des entreprises privées, peut engendrer la mort du social (Chauvière, 2010). Ce management s'est accentué avec l'arrivée du « New Public Management (NPM) » des institutions publiques et qui ont un rôle primordial dans le financement des associations. Depuis les années 1980, et au nom de l'efficacité et de l'efficience, le NPM préconisait l'adoption de principes issus du secteur privé au sein des structures et des procédures bureaucratiques du secteur public ; cette approche s'est répandue en modifiant les structures et le fonctionnement des administrations publiques à différents niveaux (Van Haeperen, 2012). Ajoutant à cela l'isomorphisme institutionnel provoqué par la dépendance financière accrue aux subventions et qui pousse à adopter des structures, des processus et des pratiques similaires aux institutions qui financent. En effet, les associations sont soumises à une exigence de transparence financière croissante en raison de leur rôle de plus en plus important dans la sphère économique et de l'exécution de missions d'intérêt général, qui sont financées en partie par des fonds publics. C'est ce qui a été qualifié par la notion du managérialisme, introduite, depuis les années 1980, dans la sphère gestionnaire des associations en mettant l'accent sur une gestion professionnelle et rationnelle et reposant sur l'utilisation de méthodes et d'outils de gestion issus du monde de l'entreprise pour optimiser les performances des organisations. Avare et Sponem (2008) soulignent que ce managérialisme est devenu une manière de penser le social tel un système qui décrit, explique et interprète le monde à partir des catégories de la gestion. (Chanlat, 1998)

Les associations sont, alors, soumises à de fortes pressions externes pour poursuivre davantage dans cette direction de managérialisme, pour deux raisons. Tout d'abord, pour répondre aux demandes des bailleurs publics et des contrôles administratifs qui en découlent ; aussi, les associations font face à une exigence de transparence financière en raison de leur rôle croissant dans la sphère économique et de l'exécution de missions d'intérêt général financées en partie par des fonds publics. La deuxième raison consiste à répondre à la préoccupation de concilier les recettes et les dépenses dans un contexte de contrainte budgétaire. (Avare et Sponem, 2008)

Nous constatons, donc, un affrontement entre deux visions différentes de la gestion associative, l'associationnisme et le professionnalisme ; car la gestion des associations suscite des évaluations contradictoires. D'une part, certains travaux mettent en évidence que les associations rejettent la gestion, par crainte qu'elle ne perturbe les performances naturelles des organisations informelles qu'elles souhaitent cultiver (Valéau, 2003). D'autre part, d'autres travaux soulignent que de plus en plus d'associations importent les techniques managériales des entreprises (Boussard, 2008) ; ainsi, la gestion est tantôt considérée comme insupportable, tantôt comme incontournable (Laville, 2008). Savoir comment s'articulent les deux visions est l'intérêt de notre mémoire qui s'inscrit dans la thèse de Jean Louis Laville qui souligne que le professionnalisme dans les associations suppose d'articuler des compétences et des pratiques de gestion efficaces avec des valeurs d'engagement citoyen et de solidarité. Il ne s'agit pas simplement d'appliquer des normes ou des modèles issus du monde de l'entreprise, mais de développer des formes d'action et de gouvernance spécifiques, en lien avec les enjeux sociaux et politiques auxquels les associations sont confrontées.

Plusieurs cadres théoriques ont été développés au sein des théories des organisations, nous faisons appel dans notre mémoire à la théorie de la bureaucratie qui décrit l'organisation comme une bureaucratie, avec des règles strictes et une hiérarchie claire. En tant qu'organisation, l'association est confrontée au phénomène bureaucratique, Michel Crozier souligne, dans son livre « le phénomène bureaucratique » (1964), que la bureaucratie est une forme d'organisation qui a pour fonction de produire de la règle et de la stabilité, mais qui peut également produire des effets pervers tels que l'inefficacité, la rigidité et l'aliénation des individus. Crozier met en avant l'importance des relations informelles dans les organisations, qui permettent aux acteurs de contourner les règles et les normes formelles de la bureaucratie pour atteindre leurs objectifs.

En faisant référence aux cadres théoriques et conceptuels précédents, nous allons interroger la culture organisationnelle des dirigeants associatifs à travers la problématique suivante : **Comment les dirigeants associatifs gèrent leurs associations ?** Par cette problématique, nous voulons

questionner la réflexivité et les stratégies de gestion des dirigeants et essayer de voir comment ces dirigeants concilient leur engagement et leur professionnalisme. Un engagement dans des associations auxquelles ils adhèrent à leur objet social, et un professionnalisme induit et instruit par le managérialisme qui touche leurs structures. Notre objectif est de connaître les stratégies managériales que les dirigeants adoptent dans les conditions, expliquées auparavant, où leurs associations se développent sans dénaturer leur engagement social.

Cela nous laisse supposer les deux hypothèses suivantes : la première consiste à voir si le parcours personnel et professionnel des dirigeants influence leurs pratiques de gestion. Et la deuxième consiste à vérifier si le développement de nouvelles stratégies permet de protéger leur engagement associatif.

Une enquête sur le terrain nous permettra de vérifier ces hypothèses à travers des entretiens semi-directifs de quelques dirigeants associatifs des associations du collectif de l'île de Thau, cette enquête sera accompagnée par une étude monographique de leurs structures. Le terrain choisi sera des associations actives dans le quartier Île de Thau à la ville de Sète et qui participent dans la vie sociale et culturelle du quartier, en contribuant notamment à l'organisation d'activités festives, culturelles et sportives, ainsi qu'à la défense des intérêts des habitants. Ce terrain permettra d'accéder aux pratiques de gestion de ces associations, en étudiant leur mode de fonctionnement, leur organisation interne, les processus de prise de décision, les relations avec les partenaires et les autorités locales, ainsi que les modes de financement ; sans oublier les défis auxquels sont confrontées dans le contexte d'un quartier sensible. En somme, la gestion des associations dans ce quartier offre un terrain de recherche riche et varié, qui permet d'étudier les enjeux de la vie associative dans un contexte urbain difficile et de comprendre les dynamiques sociales et culturelles qui animent la vie locale.

Au croisement de l'associationnisme et du professionnalisme, cette recherche se propose d'explorer les dynamiques complexes qui sous-tendent la transformation des associations, en portant un regard croisé sur leurs évolutions, leurs motivations et leurs conséquences pour la société. Au travers de trois parties distinctes, nous plongerons dans un voyage analytique qui nous permettra de comprendre comment l'associationnisme, en tant que moteur du changement social et démocratique, évolue et se redéfinit à une époque où les enjeux de la société civile sont plus prégnants que jamais.

Dans la première partie, nous explorerons les bases de l'associationnisme. Nous passerons les associations sous des loupes économiques et sociologiques. Enfin, nous nous pencherons sur la

question de la professionnalisation des associations, se demandant si elle est une source de sens ou une perte d'identité pour l'associationnisme.

La deuxième partie de ce mémoire abordera la problématique générale de notre étude ainsi que les hypothèses que nous formulons. Elle sera également l'occasion d'examiner de plus près la méthodologie de recherche que nous avons utilisée pour collecter et analyser les données. Le terrain d'étude, son contexte et ses caractéristiques seront détaillés, tout comme les méthodologies qui nous ont permis d'explorer les dynamiques de l'associationnisme.

Enfin, la troisième partie sera dédiée au traitement de la recherche et à l'analyse des résultats que nous avons obtenus. Nous discuterons en profondeur des conclusions que nous pouvons tirer à la lumière des données recueillies et évaluerons la véracité de nos hypothèses.

Partie I : Exploration de l'associationnisme et de la société civile : regards croisés sur la transformation des associations

La recherche que nous entreprenons se penche sur des aspects importants de la dynamique associative, en analysant les liens entre associationnisme, société civile et transformation démocratique. Dans un contexte marqué par les débats sur la prépondérance de l'État et du marché en tant qu'acteurs dominants, nous explorons l'importance du troisième pilier : la société civile.

Au cœur de notre mémoire, l'associationnisme se dévoile comme un concept clé. Nous déployons notre exploration en trois volets interconnectés. Dans un premier lieu, nous sondons l'associationnisme en tant que dynamique de don au sein de la société, en nous appuyant sur les travaux de Marcel Mauss pour saisir sa profondeur. Ensuite, nous plongeons dans l'histoire de l'associationnisme en tant que mouvement social et politique, éclairant son évolution et sa contribution à la démocratie.

La deuxième sous partie nous oriente vers les théories des organisations et leur adaptation aux spécificités associatives. Les associations émergent comme acteurs centraux dans le panorama organisationnel contemporain. À travers des lentilles économiques, sociologiques et socio-économiques, nous disséquons leur rôle dynamique. Une attention particulière est accordée à l'influence de la bureaucratie sur la gestion associative au fil du temps.

Enfin, la troisième sous partie, sonde la professionnalisation des associations. Ce phénomène interroge le sens et la trajectoire de l'associationnisme. De la transition des modèles bénévoles vers des liens plus étroits avec le secteur privé, émerge un débat sur l'équilibre entre efficacité et préservation des valeurs associatives. Nous analysons les conséquences de la professionnalisation sur les associations et scrutons la complexité du bénévolat et du salariat en leur sein.

Ce travail de recherche se propose ainsi d'explorer les multiples facettes de l'associationnisme, de son rôle historique à son évolution contemporaine, et des théories organisationnelles à l'impact de la professionnalisation. En embrassant cette perspective holistique, nous visons à mieux appréhender le potentiel des associations dans la transformation démocratique et sociale du XXI^e siècle.

I. L'associationnisme, un regain d'intérêt pour un changement social et démocratique

Le débat politique et économique qui s'est enraciné depuis un siècle, se focalise sur la dichotomie entre l'État et le marché en tant que seuls acteurs pertinents. Cependant, pour répondre efficacement aux défis du XXI^e siècle, Jean-Louis Laville (2010) souligne qu'il est impératif d'élargir cette perspective en intégrant un troisième pilier fondamental : celui de la société civile qui a participé à bâtir les chemins de la démocratie française (Rosanvallon, 2004). Ce pilier de la société civile est au carrefour des décideurs et des citoyens à travers des corps intermédiaires tels que les syndicats et les associations qui continuent de jouer un rôle essentiel dans la vie sociale et démocratique. Selon Jean-Marie Fardeau (2016), ces corps intermédiaires remplissent deux fonctions majeures : d'une part, ils assurent une solidarité de proximité que ni l'État ni les collectivités ne peuvent ou ne souhaitent mettre en place. D'autre part, certains d'entre eux exercent un contre-pouvoir critique au niveau local, régional et national, tout en proposant des solutions alternatives aux problèmes en question.

En effet, en considérant l'État et le marché comme les seules forces motrices de la société, nous risquons de négliger le potentiel énorme de la société civile et de ses acteurs non-étatiques. Cette sphère sociale peut jouer un rôle crucial dans la résolution des problèmes complexes de notre époque. Pour bien comprendre le rôle de la société civile, et particulièrement les associations, nous allons accorder une attention particulière à l'associationnisme, un concept que l'œuvre de Marcel Mauss nous aide à appréhender plus profondément.

Dans les deux paragraphes suivants nous verrons dans un premier temps comment l'associationnisme, en tant que concept, est ancré dans la dynamique du don au sein de la société. Et dans un deuxième temps nous aborderons l'histoire de l'associationnisme en tant que mouvement social et politique.

I.I. Tisser les liens sociaux : associationnisme et dynamique du don dans la société

La notion d'associationnisme, forgée à partir des écrits de Marcel Mauss, particulièrement son "Essai sur le don" (1923), ouvre une fenêtre sur la complexité des interactions humaines au sein de la société. L'associationnisme énonce que les individus ne se trouvent pas en isolement, mais font partie intégrante d'un réseau social plus vaste où les interactions sont mutuellement influentes. Cette perspective souligne que les individus ne sont pas simplement des entités autonomes, mais sont plutôt des membres interconnectés de la toile sociale, influençant et étant influencés par les autres. Cette

vision sociale transcende les frontières individuelles et met en évidence l'importance des relations, qu'elles soient économiques, politiques, religieuses ou culturelles, dans la construction de la société.

Le lien entre l'associationnisme et la notion du don devient apparent lorsqu'on examine comment les échanges et les interactions au sein de la société sont modélisés par les valeurs du don et de la réciprocité. Dans son "Essai sur le don", Marcel Mauss introduit le concept de "prestations totales", mettant en lumière les échanges qui étaient fondamentaux dans les sociétés antérieures aux systèmes monétaires. Ces échanges ne se limitaient pas à de simples transactions commerciales, mais englobaient des éléments sociaux, culturels et religieux qui renforçaient la cohésion au sein des groupes. Le don n'était pas uniquement une question d'échange matériel, mais aussi de création et de maintien de liens sociaux. Selon Laure Verdon (2010), Marcel Mauss postule que l'échange de dons vise davantage à renforcer la cohésion sociale qu'à accumuler des richesses, s'opposant ainsi à une vision économique basée sur le profit. Le système du don/contre-don, bien qu'il implique une économie, n'est pas capitaliste dans la mesure où il repose sur des valeurs symboliques plutôt que sur des valeurs marchandes fixées par l'investissement et le travail. Cette économie symbolique est liée aux cadeaux et aux largesses qui fondent les liens sociaux et qui peuvent être perçus comme du gaspillage.

La thèse du don repose sur une dialectique entre trois pôles fondamentaux (Verdon, 2010). Tout d'abord, la notion de réciprocité obligatoire qui joue un rôle essentiel en qualifiant la relation du don en tant qu'échange. Ensuite, la notion de la nature des biens, objets de donations, met en évidence différentes catégories de dons tels que les dons cérémoniels, les dons gracieux et les dons de solidarité. Enfin, la notion de transfert est centrale pour comprendre la dynamique du don, où un double transfert légitime caractérise l'échange et l'équilibre de la relation. Ces trois pôles contribuent à éclairer les échanges et les relations sociales sous-tendus par le concept du don.

La réciprocité obligatoire, l'un des pôles fondamentaux du don, joue donc, un rôle essentiel dans la dynamique de lien social. C'est par la réciprocité que les interactions sociales deviennent équilibrées et significatives. Les individus ne donnent pas simplement pour obtenir, mais ils s'engagent dans une série de contre-dons qui créent un réseau complexe de relations et de dépendances mutuelles. Cette réciprocité dépasse les limites de la simple transaction commerciale pour inclure des dimensions émotionnelles, symboliques et culturelles qui renforcent les liens sociaux et contribuent à la construction d'une société solidaire.

Ainsi, le lien entre l'associationnisme et la notion du don réside dans la manière dont les interactions humaines sont façonnées par les principes du don et de la réciprocité. L'associationnisme met en avant l'interconnexion des individus au sein d'une société complexe, tandis que le don met l'accent sur la manière dont les échanges et les obligations mutuelles renforcent les liens sociaux. Ensemble, ces deux concepts offrent une perspective holistique sur la nature interdépendante des relations humaines au sein de la société, soulignant l'importance de la solidarité et de la coopération pour façonner un monde social équilibré et harmonieux.

1.2. L'associationnisme, l'histoire d'un mouvement social et politique

Selon Laville (2010), l'associationnisme est considéré comme un mouvement social et politique qui repose sur la volonté de citoyens de s'organiser collectivement pour agir en faveur de la solidarité démocratique. Il émerge au 19^e siècle, bien avant l'existence du statut associatif tel que nous le connaissons aujourd'hui. Les associations de cette époque naissent dans le but de mettre en œuvre le principe de solidarité en démocratie, succédant ainsi à l'idée de charité. Elles s'efforcent de réaliser les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité proclamées dans les discours officiels et de les appliquer dans la vie quotidienne.

L'histoire joue un rôle essentiel dans la construction des concepts. Elle permet de contextualiser et de donner du sens aux idées, aux théories, aux croyances et aux connaissances qui façonnent notre compréhension du monde. Qualifiée par Chloé Gaboriaux (2021) d'introuvable mais foisonnante, l'histoire des associations en France reste un objet peu étudié. Matthieu Hély (2015), affirme qu'il n'y avait jusqu'alors aucune source exhaustive traitant de manière systématique de la construction historique du monde associatif dans la société française. Les informations disponibles étaient limitées et dispersées. C'est ce que les chercheurs réunis en 2020 par l'IFMA (Institut français du monde associatif) ont, aussi, confirmé : « Alors que de nombreux travaux existent sur l'histoire des coopératives, des mutuelles, des syndicats et des partis politiques, l'histoire du monde associatif reste un objet peu étudié. » (cité par Gaboriaux, 2021, p.3). Pour cela, nous poserons un bref aperçu sur l'histoire des associations et de l'associationnisme en France dont les éléments étendus se basent, essentiellement, sur les travaux de Jean Louis Laville enrichis par les apports d'autres auteurs.

Le discours de Jean-Louis Laville met en lumière un paradoxe : bien que les associations aient contribué à la construction des sociétés démocratiques modernes, elles ont été méprisées, dédaignées et oubliées. Ce paradoxe persiste encore aujourd'hui sous l'influence des historiens du XX^e siècle en

construisant un « regard désenchanté sur le monde associatif » (Cotin-Marx, 2019). Michèle Riot-Sarcey (2021) explique que dans le contexte d'une actualité où l'aspect utopique semble avoir disparu, la recherche, sur les associations, a tendance à restreindre ses études aux seules associations officiellement reconnues ou établies. Cependant, elle néglige l'origine de ce mouvement, lorsque des expériences collectives auto-organisées émergent sans bénéficier d'une législation protectrice. Pour comprendre cette situation actuelle, il est important de se réapproprié une mémoire dont nous avons été privés. Ainsi, il s'agira de retracer l'histoire des associations, leur origine et leur évolution au fil du temps. C'est ce que nous présenterons dans les trois paragraphes suivants.

1.2.1. La naissance des associations et leur rôle dans la solidarité démocratique

Jean Louis Laville (2019) explique que la période entre 1830 et 1848 marque une période de profonds changements dans la société française. C'est à ce moment-là que les associations ont commencé à émerger, portées par un désir de construire une société plus solidaire et égalitaire, en adéquation avec les principes de la démocratie.

Parmi les figures importantes de cette époque, on trouve Pierre Leroux, qui en 1840, a théorisé le concept de "solidarité démocratique" (Viard, 2000). Selon lui, la charité traditionnelle ne pouvait plus être adaptée à une société démocratique émergente. Au lieu de simplement apporter une aide ponctuelle aux plus démunis, il proposait un nouveau rapport social basé sur la solidarité. Cette solidarité implique une action collective des citoyens, libres de leurs choix et agissant sur un pied d'égalité. Ainsi, les associations sont nées d'une volonté de prolonger les idéaux démocratiques au-delà des déclarations symboliques telles que "liberté, égalité, fraternité".

Alexis de Tocqueville, quant à lui, et à travers ces « écoles de la démocratie », sa pensée et sa réflexion sur le paupérisme dans les pays industriels a vu dans les associations une possible solution au paupérisme et un idéal pour pallier les effets négatifs de l'individualisme. Cyrille Ferraton (2004) a fait une synthèse de l'idée d'association chez Tocqueville en deux points :

Premièrement, l'association permet aux associés de s'engager volontairement dans une réciprocité d'action publique, évoluant vers une spontanéité systématique par l'apprentissage. Où le désintéressement et l'intérêt individuel se mêlent dans l'association, Tocqueville parle d'un « intérêt bien entendu » qui implique des petits sacrifices sans être identique à l'intérêt individuel.

Deuxièmement, l'association est jugée essentielle tant pour la politique que pour la cohésion sociale. Elle favorise le bon fonctionnement démocratique et diminue les conflits d'intérêts,

conduisant ainsi à une meilleure efficacité économique. Les mouvements sociaux et socialistes envisagent diverses approches d'efficacité économique liées à une organisation basée sur l'association.

Les premières associations, du début du 19^e siècle, étaient diverses et reflétaient la pluralité des enjeux sociaux de l'époque. On pouvait trouver des sociétés de secours mutuel qui s'organisaient pour aider leurs membres dans les moments difficiles, des initiatives visant à organiser le travail de manière solidaire et équitable, ainsi que des mouvements revendiquant des changements législatifs pour combattre les inégalités. Cependant, l'histoire officielle du 19^e siècle, écrite en grande partie par les courants libéraux et marxistes, a largement occulté ce premier mouvement associatif (Laville, 2019). Le discours libéral de la deuxième moitié du 19^e siècle a minimisé l'importance des associations en les reléguant au second plan face au développement économique. De leur côté, les marxistes ont vu dans l'association un vestige du socialisme utopique, opposant cette vision à leur propre concept de socialisme scientifique.

Ainsi, les pratiques associatives du 19^e siècle ont été largement niées et ignorées dans le récit historique. Cela a contribué à éroder la place des associations dans les débats politiques et économiques du 20^e siècle. L'association, pourtant porteuse d'une volonté de transformation sociale et de démocratisation, s'est retrouvée marginalisée dans l'imaginaire collectif.

Il faut reconnaître que la mémoire de ces premières associations a été partiellement retrouvée grâce à des travaux historiques plus récents, notamment ceux de chercheurs tels que Michèle Riot-Sarcey (*Le procès de la liberté*, 2016) et Samuel Hayate (*Quand la République était révolutionnaire*, 2014). Ces chercheurs ont permis de revisiter le mouvement associatif du 19^e siècle et de mieux comprendre ses aspirations démocratiques. Cependant, ces découvertes historiques restent encore méconnues du grand public, et il est essentiel de les mettre en lumière pour mieux comprendre le rôle central des associations dans la construction des sociétés démocratiques modernes.

Nous pouvons dire que le début du 19^e siècle a été marquée par l'émergence d'associations portées par une volonté de solidarité démocratique qui s'inscrit dans une philosophie qui porte un « projet à caractère humaniste et universaliste, de construction d'une société différente, dans laquelle l'homme est mis au premier plan et l'économie subordonnée au social » (Chevalier, 1986, cité par Cottin-Marx, 2019, p.4). Malheureusement, le rôle des associations a été largement sous-estimé dans l'histoire officielle du 19^e siècle, ce qui a eu un impact sur leur place dans les débats du 20^e siècle. Il est désormais crucial de se réapproprier cette mémoire pour comprendre l'importance des associations dans la construction des sociétés démocratiques et envisager leur rôle dans les défis

contemporains. Dans la partie suivante nous verrons ce que les associations sont devenues au 20^e siècle.

I.2.2. L'équilibre réducteur du 20^e siècle et les bouleversements récents

Au cours du 20^e siècle, les associations ont connu une période où elles ont pu trouver un certain équilibre, mais cet équilibre s'est avéré réducteur dans son approche. Le compromis entre marché et État, qui a prédominé dans cette période, a limité la reconnaissance et l'influence des associations dans les débats économiques et politiques.

La montée en puissance de l'État social à la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle a été une étape importante pour les associations. L'État social, inspiré par des penseurs tels que Durkheim, Bouglé et Jaurès, s'est engagé à redistribuer les richesses pour compenser les inégalités entre les différentes couches de la population (Laville, 2001). Il a également mis en avant le concept de solidarité démocratique en favorisant des politiques sociales visant à soutenir les plus démunis.

Cependant, cette solidarité démocratique, qui avait été incarnée par les associations du 19^e siècle, a été réorientée vers un modèle plus étatique. Les associations ont été associées à la philanthropie et à la résolution du "paupérisme", en se concentrant sur la réduction de la pauvreté plutôt que sur la lutte contre les inégalités structurelles. Ainsi, la solidarité démocratique s'est estompée au profit d'une vision plus limitée de la solidarité, réservée aux plus démunis.

Le 20^e siècle a été marqué par un débat majeur entre économie de marché et intervention étatique. Dans cette confrontation, le rôle des associations a été en grande partie occulté. Les discussions politiques et économiques se sont souvent résumées à un choix binaire entre plus d'économie de marché ou plus d'intervention étatique, laissant peu de place aux voix associatives.

La période de l'après-guerre, connue sous le nom des "Trente Glorieuses", a été une période d'essor économique et social marquée par l'idée que le développement économique et le développement social pouvaient aller de pair. Le consensus de l'époque plaçait le développement social comme l'objectif ultime, et les associations ont bénéficié d'un certain soutien public pour répondre aux besoins sociaux émergents. Cependant, cette période favorable a eu pour effet de confiner les associations dans le cadre de l'État social, les reliant de plus en plus à des mécanismes de financement public et de gestion publique.

Au fil du temps, des tensions ont commencé à émerger. D'une part, les associations ont dû faire face à des demandes croissantes de professionnalisation et de gestion plus axée sur les critères

d'efficacité et d'efficience. Cette pression a parfois conduit à une coupure entre les dirigeants gestionnaires, focalisés sur les aspects financiers, et les professionnels des associations, soucieux de préserver leurs valeurs et leur identité.

D'autre part, une nouvelle vague de néolibéralisme a émergé, axée sur une vision plus sociale du capitalisme. Ce courant, illustré par le concept de "social business", prône l'idée que certaines organisations privées, plus efficaces, peuvent résoudre les problèmes sociaux en s'autofinçant sur le marché. Cette vision éclipse davantage le rôle des associations en les reléguant à un statut de prestataires de services à coûts réduits, sans véritable influence sur les enjeux sociétaux.

Nous pouvons conclure que la période du 20^e siècle a vu émerger un compromis entre marché et État qui a eu des répercussions sur le rôle des associations. Ces dernières ont été reléguées à des fonctions plus réductrices, tournées vers la réduction de la pauvreté plutôt que vers la lutte contre les inégalités structurelles. Les débats politiques et économiques ont souvent négligé la voie associative au profit d'une confrontation binaire entre marché et État. De plus, les associations ont dû faire face à des tensions internes liées à la professionnalisation et à une vision gestionnaire de leur action. L'émergence d'un néolibéralisme de seconde génération, prônant le social business, renforce encore davantage cette marginalisation des associations. Face à ces défis, il est crucial pour les associations de se réapproprier leur rôle et de défendre leur vision de la solidarité démocratique pour faire face aux bouleversements actuels et construire un avenir qui reflète leurs aspirations et leurs valeurs.

I.2.3. Les bouleversements et les scénarios d'avenir pour l'associationnisme

Jean Louis Laville (2001, 2019) met en lumière les bouleversements récents qui ont profondément affecté le monde associatif. Ces évolutions ont créé des tensions et des dilemmes quant à l'avenir de l'associationnisme. Deux scénarios d'avenir se dessinent alors, reflétant les choix possibles pour le mouvement associatif.

A. L'associationnisme réduit à l'économie et à la gestion :

Le premier scénario qui se profile pour le monde associatif est celui où les associations se plient de plus en plus aux contraintes économiques et gestionnaires qui leur sont imposées. Dans un contexte où le discours néolibéral de seconde génération gagne en influence, les associations sont incitées à adopter des pratiques de gestion plus proches du secteur privé. Cette professionnalisation gestionnaire est souvent considérée comme un moyen de faire face aux nouvelles contraintes et aux exigences de financements publics.

Cependant, cette orientation peut s'avérer problématique. En cherchant à se conformer à ces nouvelles normes, les associations risquent de perdre leur spécificité et de s'éloigner de leur mission première, à savoir promouvoir la solidarité démocratique et agir pour l'intérêt général. La coupure entre les dirigeants gestionnaires et les professionnels de terrain peut engendrer des conflits et mettre à mal la cohésion interne des associations.

Par ailleurs, le discours du "social business" souligne que certaines organisations privées, jugées plus efficaces, pourraient remplacer avantageusement les associations dans la résolution de problèmes sociaux. Ce paradigme pose la question de la légitimité des associations et remet en cause leur place dans la société.

B. La reconquête de la solidarité démocratique :

Le deuxième scénario propose une autre voie pour l'associationnisme, celle de la reconquête de la solidarité démocratique. Face aux défis actuels, les associations peuvent choisir de s'unir et de réaffirmer leur identité, leur rôle et leurs valeurs. Elles ont la possibilité de refuser certaines évolutions qui iraient à l'encontre de leur mission première et de leur engagement pour la démocratie participative et l'intérêt général.

Pour ce faire, les associations doivent renforcer leur dialogue avec la société civile et les citoyens, et s'impliquer davantage dans les débats publics pour faire valoir leurs propositions et leurs perspectives. Il est également essentiel que les associations développent des alliances avec d'autres champs d'activité partageant des objectifs communs.

La reconquête de la solidarité démocratique nécessite une prise de conscience collective des enjeux et des défis auxquels les associations sont confrontées. En se réappropriant leur histoire et en mettant en avant leurs contributions passées, elles peuvent inspirer un mouvement plus large en faveur de l'intérêt général et de l'équité sociale.

Les scénarios d'avenir pour l'associationnisme témoignent des bouleversements récents et des choix déterminants qui se profilent. D'une part, l'orientation vers une conformité croissante aux contraintes économiques et gestionnaires risque de compromettre l'essence même des associations, en affaiblissant leur cohésion interne et leur mission fondamentale. D'autre part, la perspective de la reconquête de la solidarité démocratique offre une alternative prometteuse. En unissant leurs forces, les associations pourraient réaffirmer leurs valeurs et leur rôle primordial, en engageant un dialogue actif avec la société civile et en formant des alliances stratégiques. Cette voie exige une conscience

collective des enjeux, offrant même la possibilité d'inspirer un mouvement plus vaste en faveur de l'équité sociale et de la participation démocratique.

L'émergence des associations au 19^e siècle, portées par l'idéal de solidarité démocratique, a été partiellement occultée par l'histoire officielle, réduisant leur rôle à la philanthropie et la réduction de la pauvreté. Le 20^e siècle a vu un compromis réducteur entre marché et État, marginalisant les associations dans les débats politiques et économiques. Cependant, leur capacité à promouvoir la solidarité démocratique reste essentielle pour affronter les bouleversements actuels. Le choix d'une reconquête de solidarité démocratique par l'unité, le dialogue avec la société civile et les alliances peuvent offrir, aux associations, une possibilité d'inspirer un mouvement plus large vers un avenir éclairé par leurs valeurs et aspirations.

L'associationnisme, inspiré par les notions de don et de réciprocité, éclaire la complexité des interactions sociales en soulignant que les individus sont des membres interconnectés d'un réseau social où les échanges vont au-delà de la simple transaction économique. Les associations, émergées dès le 19^e siècle pour promouvoir la solidarité démocratique, ont été confrontées à des évolutions complexes au 20^e siècle, parfois marginalisées dans les débats économiques et politiques. Face aux choix qui se dessinent pour leur avenir, elles peuvent soit s'adapter aux contraintes gestionnaires, risquant de perdre leur essence, soit choisir de réaffirmer la solidarité démocratique en s'appuyant sur l'unité, le dialogue avec la société civile et les partenariats stratégiques. Ainsi, l'associationnisme met en lumière la dynamique des liens sociaux et souligne l'importance de la collaboration pour façonner des sociétés justes, suscitant ainsi une réflexion sur le rôle des associations dans la construction d'un avenir guidé par leurs principes et valeurs.

L'intégration de l'associationnisme dans notre réflexion ouvre la voie à des solutions novatrices pour relever divers défis tels que les inégalités socio-économiques, la crise environnementale et l'accès aux soins de santé. Fondée sur les travaux de Mauss, cette approche théorique solide éclaire les mécanismes de l'associationnisme et son potentiel de transformation. En explorant les concepts de don et de contre-don, Mauss démontre comment les échanges sociaux peuvent transcender les transactions marchandes et favoriser la confiance et la coopération au sein de la société. En intégrant le troisième pôle de la société civile et en s'inspirant de l'associationnisme de Mauss, nous enrichissons les débats politiques et économiques, ouvrant la voie à des politiques publiques plus inclusives, à des modèles économiques durables et au renforcement du tissu social. Cette approche élargie ouvre la perspective d'un avenir équilibré et prospère pour les générations futures.

Après avoir exploré en détail l'associationnisme en tant que concept ancré dans la dynamique du don et examiné son évolution en tant que mouvement social et politique, nous allons à présent aborder une nouvelle perspective dans la sous-partie suivante. Nous allons analyser les associations sous l'angle de la socio-économie, en cherchant à comprendre leur fonctionnement, leur impact et leur rôle au sein de la société. Cette approche nous permettra de saisir plus profondément la manière dont les associations interagissent avec les dynamiques sociales et contribuent à la transformation de notre environnement.

2. Des théories des organisations aux « théories » des associations

Dans le vaste paysage des organisations, les associations émergent en tant qu'acteurs incontournables, suscitant un intérêt multidisciplinaire pour leur compréhension. Cette section du mémoire se plonge dans les dimensions économiques et sociologiques des associations, révélant ainsi les intrications complexes qui définissent leur rôle et leur impact au sein de la société contemporaine. À travers trois perspectives distinctes, nous explorerons les dynamiques qui guident les associations dans leur mission. Un premier regard se posera sur le champ économique des associations, un deuxième orientera notre attention vers la sociologie, et un troisième nous guidera vers une approche intégrative de la socio-économie. A la fin de cette section nous revenons, avec précision, vers la notion de la bureaucratie, en examinant comment la bureaucratie a influencé la gestion associative au fil du temps.

2.1. Au-delà de l'associationnisme, les analyses économiques des associations

Dans la littérature académique, les associations sont généralement définies comme des organisations privées à but non lucratif, marquées par l'interdiction de redistribuer les excédents financiers (Hansmann, 1980, cité par Nyssens, 2008). Au fil des dernières années, la reconnaissance croissante du rôle des associations s'est affirmée à l'échelle nationale et internationale, engendrant un intérêt multidisciplinaire pour leur étude. Les économistes, en particulier, se sont penchés sur le poids économique du secteur associatif et sa pertinence dans des économies largement influencées par les entreprises lucratives et l'intervention étatique.

Dans ce paragraphe, nous explorerons quelques dimensions économiques des associations et leur relation avec les cadres économiques traditionnels.

Marthe Nyssens (2008) indique que les analyses économiques, bien qu'elles ne puissent pas saisir entièrement la complexité associée aux associations, reconnaissent les limites du paradigme du marché dans un contexte idéologique prédominant. Elles abordent des réalités qui dépassent les

transactions commerciales, en utilisant des cadres d'analyse destinés à comprendre ces dernières, tout en soulevant des questions quant à l'applicabilité d'un tel paradigme à des entités façonnées en partie par des logiques non marchandes.

Bien que l'économie capitaliste soit axée sur la maximisation du profit, cette conception est contredite par le développement de théories expliquant le rôle des organisations non lucratives. Badelt, (1990), cité par Nyssens, (2008), souligne que deux cadres d'analyse économique sont utilisés pour cela. Celui du rendement social et celui des théories des organisations ; le premier cadre repose sur l'efficacité du marché sous certaines conditions, mais ces conditions peuvent ne pas être remplies, entraînant des échecs du marché. La théorie des organisations, quant à elle, explore, entre autres, comment les coûts de transaction et d'efficacité influencent les organisations, montrant que le marché n'est pas toujours le meilleur mode d'organisation. Ronald Coase (1937), pionnier dans l'étude des raisons pour lesquelles les entreprises se forment, a mis en lumière dans son livre « La nature de la firme » que certaines transactions sur le marché engendrent des coûts que la création d'une entreprise pourrait diminuer.

Les deux cadres d'analyse, rendement social et théories des organisations, ne s'opposent pas, mais mobilisent souvent des arguments similaires du côté de la demande et du côté de l'offre pour justifier la présence des organisations non lucratives (OBNL). En s'appuyant sur ces deux dernières notions, l'offre et la demande, Nyssens (2008) met en avant les principaux arguments économiques expliquant les raisons d'être des associations.

2.I.I. Décrypter l'engagement dans les OBNL à travers la théorie de la Demande

Les théories de la demande analysent les motivations derrière l'engagement des parties prenantes dans l'utilisation d'organisations à but non lucratif. Les parties prenantes peuvent avoir un intérêt général dans l'organisation, notamment en ce qui concerne les biens ou services destinés à des tiers.

Ben-Ner et Van Hommissen (1991) définissent les parties prenantes de la "demande" comme celles qui sont intéressées par la fourniture du service lui-même : des consommateurs, des usagers, des pouvoirs publics ou des donateurs privés. Nyssens (2008) explique que d'autres théories peuvent nous aider à mieux comprendre les raisons d'être des OBNL du côté 'demande', comme la théorie de la confiance.

La théorie de la confiance explique que les asymétries d'information dans le marché peuvent entraîner des comportements opportunistes. Nyssens (2008) cite les raisons pour lesquelles ces organisations peuvent être considérées comme des acteurs de confiance selon cette théorie :

- Réduction des coûts de transaction : Les asymétries d'information et les contrats incomplets peuvent entraîner des comportements opportunistes, où certaines parties profitent de leur connaissance supérieure pour exploiter d'autres parties. Les organisations sans but lucratif, en agissant dans l'intérêt général et en réduisant les incitations à des comportements opportunistes pour maximiser le profit, peuvent contribuer à diminuer ces coûts de transaction.
- Statut juridique : Les OBNL peuvent développer des signaux de qualité et de confiance spécifiques. Par exemple, leur statut juridique de non-redistribution des profits peut indiquer aux parties extérieures que l'organisation n'a pas d'intérêt à tirer profit des asymétries d'information. De plus, l'implication de bénévoles dans ces organisations peut constituer une garantie quant aux objectifs poursuivis, qui ne sont pas limités à des gains lucratifs.
- Réputation et engagement bénévole : Les OBNL peuvent développer des relations de confiance en utilisant leur réputation à long terme. La répétition des transactions dans le temps leur permet d'établir une réputation positive, ce qui peut renforcer la confiance des parties prenantes. L'implication de bénévoles est également un signal de l'engagement envers une mission sociale, ce qui peut accroître la confiance des parties prenantes.
- Contrôle des comportements opportunistes : Les OBNL ont souvent des contrôles internes et des incitations pour limiter les comportements opportunistes. Par exemple, leur gouvernance démocratique et leur engagement envers des objectifs sociaux peuvent réduire les incitations à exploiter les asymétries d'information.
- Protection contre les pressions financières : Étant en dehors du marché boursier et orientées vers des objectifs sociaux plutôt que lucratifs, les OBNL peuvent être moins susceptibles de céder aux pressions financières et aux incitations à des comportements opportunistes.

Cependant, il est important de noter que bien que ces facteurs puissent contribuer à établir des relations de confiance, ils ne garantissent pas automatiquement que les organisations sans but lucratif seront exemptes de comportements opportunistes ou de problèmes liés à l'information imparfaite.

2.1.2. Motivations entrepreneuriales dans les OBNL : comprendre les théories de l'offre

Les théories de l'offre relatives aux organisations à but non lucratif se concentrent sur les motivations profondes qui animent les entrepreneurs à fonder et diriger de telles entités. Contrairement aux théories de la demande qui se penchent sur les motivations des usagers, des

donateurs ou des pouvoirs publics à interagir avec des organisations non lucratives, les théories de l'offre cherchent à comprendre ce qui incite les entrepreneurs à créer et gérer ces organisations sans but lucratif. Ces théories se distinguent par leur intérêt pour les motivations intrinsèques qui vont au-delà de la simple recherche du profit financier.

Les motivations qui incitent les entrepreneurs à créer des OBNL sont diverses. Nyssens (2008) explique que selon différentes approches, ces motivations peuvent comprendre des facteurs idéologiques dans une quête d'influence ou du pouvoir, ainsi que des objectifs altruistes. Certains entrepreneurs sont animés par des croyances idéologiques, cherchant à maximiser des profits non financiers tels que le nombre d'adhérents ou l'étendue de leur influence. D'autres forment des OBNL autour de groupes sociaux, notamment dans des domaines comme l'éducation ou la santé, où des questions essentielles pour la société sont en jeu. Les motivations altruistes sont également mises en avant, soulignant l'engagement idéologique des entrepreneurs et leur désir de contribuer au bien-être collectif. Certains entrepreneurs cherchent à promouvoir l'autonomie, la créativité et la fourniture de services, plutôt que de se concentrer uniquement sur le gain monétaire. Ces diverses motivations reflètent la complexité des objectifs et des valeurs qui animent les entrepreneurs dans la création et la gestion d'organisations sans but lucratif.

Nyssens (2008), ajoute que selon les théories de l'entreprise sociale et de l'implication des parties prenantes de la demande, certains entrepreneurs guidés par l'autonomie, la créativité ou la prestation de services essentiels veulent agir sur l'offre. Dans ce contexte, certaines OBNL se forment lorsque des parties prenantes veulent contrôler l'organisation pour garantir la qualité du service, tandis que d'autres se développent grâce à des entrepreneurs conscients des problèmes d'information et qui s'entourent de représentants des parties prenantes pour signaler la qualité. Les motivations peuvent également être liées à la recherche de confiance et à la volonté d'internaliser des bénéfices collectifs. Les acteurs impliqués peuvent agir en faveur de biens quasi collectifs, cherchant à construire des bénéfices collectifs revendiqués par les parties prenantes, qu'elles soient travailleurs, usagers, bénévoles ou représentants d'associations.

Pour agir sur l'offre, la création d'organisations sans but lucratif est, donc, motivée par un mélange complexe de valeurs altruistes, de préoccupations sociales et d'objectifs intrinsèques, qui tiennent compte des besoins et de la confiance des parties prenantes impliquées.

Les théories de la demande et de l'offre fournissent des éclairages complémentaires sur les motivations des parties prenantes et des entrepreneurs dans les OBNL. Les théories de la demande

mettent en évidence les mécanismes de confiance instaurés par les OBNL pour réduire les coûts de transaction et renforcer leur réputation, mais soulignent aussi que cela ne garantit pas une protection totale contre les comportements opportunistes. Les théories de l'offre révèlent une gamme variée de motivations entrepreneuriales, allant d'objectifs idéologiques à l'altruisme, en passant par la recherche de confiance et la promotion de bénéfices collectifs. Cependant, la complexité humaine et les contextes socio-économiques soulignent l'importance d'une approche intégrée et nuancée pour appréhender la création et la gestion des OBNL, en tenant compte des spécificités locales pour une compréhension plus complète de leur rôle et de leur impact dans la société.

Pour une compréhension approfondie de la raison d'être des associations, un dialogue interdisciplinaire est essentiel. Les sciences économiques et sociologiques peuvent se compléter pour explorer les dimensions économiques et sociales des associations de manière plus holistique. La complexité des associations nécessite une approche nuancée, mettant en évidence à la fois leurs contributions et leurs limites dans la société contemporaine (Evers, Laville, 2004).

2.2. De la sociologie des organisations à la sociologie des associations

L'analyse sociologique des associations et de leur relation avec les entreprises ouvre des perspectives intrigantes sur les dynamiques organisationnelles et institutionnelles. Dans cette optique, ce paragraphe soulève des questionnements passionnants sur la manière dont les associations partagent des caractéristiques structurelles avec les entreprises, tout en conservant leur statut d'institutions.

Philippe Bernoux (2008) interroge les liens entre les organisations et les associations, se demandant s'il est possible de traiter les associations au sein des cadres traditionnellement dédiés aux organisations classiques telles que les entreprises et les administrations. Les distinctions et similitudes entre ces deux ensembles ouvrent la voie à une analyse approfondie.

Bernoux (2008) soulève la complexité de l'action collective et de la coopération au sein des organisations. L'idée que l'action collective est spontanée dans les groupes partageant un intérêt commun est remise en question, car les individus, même au sein d'entreprises ou d'associations, ont du mal à coopérer pour atteindre des objectifs communs. Il explique comment l'action collective naît de la coopération, en particulier dans le contexte des entreprises et des associations. Cette coopération est nécessairement impliquée au début de toute action collective, mais sa poursuite peut être entravée par des conflits entre les groupes internes de l'organisation. Bernoux, met en évidence plusieurs facteurs qui influencent la coopération au sein de ces groupes, à savoir :

- La différenciation entre intérêt commun et bien commun : Les individus ont tendance à privilégier leurs intérêts particuliers plutôt que de les rattacher à un intérêt commun. La définition de l'intérêt commun et du bien commun est un point de débat au sein des organisations. La distinction entre bien et intérêt oriente souvent l'action collective, avec des implications pour la coopération.
- La représentation des finalités : L'action collective est fortement liée aux représentations que les membres de l'organisation se font de ce qui constitue le bien commun par rapport à l'intérêt commun. Ces représentations influencent la décision de coopérer. L'accent mis sur le bien ou l'intérêt varie et peut entraîner des réactions différentes envers la coopération.
- La justice distributive et procédurale : la perception de la justice distributive et procédurale influence la volonté de coopérer. Si la justice distributive concerne la manière dont les biens, les avantages et les ressources matérielles sont répartis, la justice procédurale se concentre sur les processus par lesquels les décisions sont prises et les ressources sont allouées. Dans ce cas, la coopération reste un moyen nécessaire pour arriver à une justice qui va à tous les membres de l'organisation.
- Le rôle de la direction et de l'exemplarité : le comportement de coopération dépend également de l'exemplarité des dirigeants et de leur soutien envers ceux qui adhèrent à la décision. Les actions et les signaux émanant des dirigeants ont un impact significatif sur la volonté de coopérer des membres de l'organisation.
- L'importance de la démocratie : la démocratie émerge comme un élément fondamental des associations, influençant les enjeux de pouvoir et les dynamiques internes. Cette implication des membres dans le processus décisionnel semble jouer un rôle majeur dans la promotion de la coopération au sein des associations.

Même si, les associations sont reconnues comme des lieux d'innovation socioculturelle, où des idées nouvelles et des engagements collectifs peuvent émerger. Elles peuvent adopter des structures et des mécanismes de gestion similaires à ceux des entreprises, mais elles gardent un lien avec l'intérêt général et l'utilité sociale. Si Bernoux (2008) met en lumière la complexité inhérente à l'action collective et à la coopération au sein des associations en tant qu'organisations, Salvador Juan (2008), quant à lui, questionne les associations dans une approche institutionnaliste. Selon lui, pour identifier une association en tant qu'institution, il faut tenir compte de plusieurs facteurs liés à la manière dont les valeurs et les normes sont présentes et agissent au sein de cette organisation, à savoir :

- La sédimentation historique des valeurs : L'association doit présenter une coexistence de valeurs qui résultent d'un processus de sédimentation historique. Ces valeurs, provenant du passé, s'ajoutent aux valeurs contemporaines et créent un fond commun qui oriente les actions et renforce la cohésion sociale au sein de l'association.

- Le rôle des symboles et des valeurs : L'association doit incarner des symboles qui sont liés à des valeurs partagées. Ces symboles sont porteurs de sens et jouent un rôle dans la cohésion et l'orientation des actions collectives. Les symboles communs sont maintenus et défendus par les acteurs organisés au sein de l'association.
- Les normes et autocontraintes : Les normes jouent un rôle clé dans l'association en tant que système institutionnel. Ces normes sont socialement instituées et résultent souvent d'un compromis entre différents groupes au sein de l'association. Elles fonctionnent comme des autocontraintes qui guident et encadrent les actions des membres de l'association.
- La sédimentation des connaissances : Les connaissances et les valeurs antérieures sont sédimentées au fil du temps et contribuent à la formation et à la continuité des normes au sein de l'association. Les membres s'appuient sur ces connaissances pour négocier et créer de nouvelles normes émergentes.
- La création de normes par l'action collective : L'association est capable de créer ses propres normes à travers des processus d'action collective. Les acteurs organisés au sein de l'association participent à la création et à la proposition de nouvelles normes, tout en tenant compte des valeurs et des besoins collectifs.

Nous pouvons dire qu'une association peut être considérée comme une institution lorsque celle-ci incarne des valeurs sédimentées historiquement, est caractérisée par des symboles et des valeurs communs, fonctionne avec des normes socialement instituées et autocontraintes, et est capable de créer de nouvelles normes à travers des actions collectives. L'institutionnalisme dans ce contexte insiste sur la manière dont les actions collectives sont enracinées dans des valeurs et des normes qui ont évolué au fil du temps, et qui influencent la continuité et la cohésion de l'association. Cependant, Juan (2008) affirme que lorsque les associations sont envisagées uniquement comme des regroupements d'individus déconnectés de principes éthiques universalistes et dépourvus de mémoire institutionnelle liée à leur environnement, elles tendent à se rapprocher du modèle idéal de l'organisation rationnelle.

En conclusion, l'exploration des similitudes et des différences entre les associations et les entreprises à la lumière des conceptions sociologiques offre un aperçu riche des dynamiques organisationnelles et institutionnelles. D'autre part, les associations, en tant qu'institutions, sont façonnées par des valeurs sédimentées historiquement, des symboles partagés et des normes autocontraintes. Cette juxtaposition d'approches souligne la tension entre les dynamiques pragmatiques et les fondements symboliques de ces entités. Dans l'ensemble, ces deux analyses nous rappellent que les associations et les organisations ne sont pas uniquement le produit de

comportements individuels, mais aussi le résultat de valeurs, de normes et d'aspirations collectives qui transcendent le présent et qui façonnent leur rôle dans la société.

2.3. Vers une approche socioéconomique des associations

« Trop social pour être laissé aux économistes et trop économique pour être laissé aux sociologues » (Hély, 2009, p.11). Le paysage des associations est marqué par une dualité fascinante. L'affirmation de Matthieu Hély, révèle la complexité inhérente à l'étude des associations, qui ne peut être pleinement appréhendée ni par les seules lentilles de l'économie, ni par celles de la sociologie. Ce paradoxe souligne la nécessité impérieuse d'adopter une approche novatrice et intégrée, une approche socioéconomique, pour explorer en profondeur le rôle dynamique que jouent les associations au sein de nos sociétés contemporaines. Dans ce paragraphe, nous nous aventurerons vers cette approche qui vise à fusionner les perspectives économiques et sociologiques, afin d'apporter une compréhension plus complète et holistique du fonctionnement des associations et de leur impact sur nos communautés. En lien avec notre mémoire, nous nous intéressons à la façon dont les associations tirent parti de diverses ressources pour atteindre leurs objectifs, en se concentrant sur des aspects tels que la réciprocité, la redistribution et les interactions sur le marché. Cette variété de ressources et d'approches permet aux associations de jouer des rôles essentiels dans la société et de répondre à une multitude de besoins.

Tout d'abord, les associations se démarquent par leur capacité à fonctionner grâce à l'engagement bénévole et aux réseaux de solidarité. Contrairement aux entreprises traditionnelles, leur dépendance ne se limite pas aux ressources financières. Ce concept de réciprocité sous-jacent reflète une démarche coopérative et d'entraide, renforçant ainsi la cohésion sociale et l'engagement actif des membres (Gardin, 2006).

La diversité des acteurs impliqués au sein des associations conduit à des motivations et à des positions variées, en fonction de la nature spécifique de chaque association. On peut distinguer des associations caritatives, des associations d'entraide et des groupes d'acteurs similaires. Ces différentes catégories adoptent des formes spécifiques de réciprocité, influencées par des éléments tels que l'homogénéité des participants et la symétrie des relations (Gardin, 2006).

Outre la réciprocité, les associations s'appuient également sur des ressources de redistribution fournies par les autorités publiques. Ces ressources prennent la forme de subventions, d'exonérations de charges sociales, de déductions fiscales, etc. Cette dimension de redistribution joue un rôle

fondamental dans l'équilibre financier des associations, et dans certains cas, elle représente même leur principale source de financement

Par ailleurs, bien que les associations s'engagent dans la vente de biens et services pour générer des revenus, cette activité est souvent influencée par des considérations sociales et politiques. Plutôt que de suivre une approche purement commerciale, les associations cherchent à adapter leurs tarifs pour tenir compte des ressources et des besoins de leurs utilisateurs, témoignant ainsi de leur engagement envers l'équité et l'inclusivité (Eikenberry & Kluver, 2004).

En résumé, ce paragraphe met en évidence la complexité des associations dans leur utilisation et leur combinaison de ressources pour poursuivre des objectifs sociaux. Leur approche ingénieuse de la réciprocité, de la redistribution et des interactions sur le marché révèle leur adaptabilité et leur polyvalence dans la réalisation de leurs missions. Cette diversité de ressources et d'approches confère aux associations des rôles variés, allant de la promotion de la solidarité à la prestation de services essentiels dans la société.

2.4. Évolution de la Bureaucratie : Des origines historiques au nouveau phénomène bureaucratique

En relation avec notre problématique, nous avons fait appel à la bureaucratie en tant que théorie pour comprendre ses effets sur la gestion associative. Pour mieux l'appréhender, nous porterons, dans ce paragraphe, un regard historique sur son évolution.

L'histoire de la bureaucratie a évolué à travers les siècles, passant par différentes phases d'organisation et de développement. De l'Égypte antique à l'Empire romain, en passant par les analyses de Max Weber et d'autres penseurs, la notion de bureaucratie a été étudiée sous divers angles. Depuis le milieu du XXe siècle, un nouveau phénomène bureaucratique a émergé, marqué par des dispositifs de gestion axés sur la performance et la quantification.

Cette histoire, selon Frédéric Masquelier (2022), débute avec les traces de normes administratives chez les Sumériens. En Égypte des Pharaons, une administration structurée émerge, avec les scribes comme fonctionnaires clés. L'Égypte antique crée un système hiérarchisé et ordonné, crucial pour la construction de pyramides. En Grèce antique, la dispersion géographique limite l'administration. L'Empire romain marque un tournant avec une administration décentralisée pour maintenir le contrôle et collecter les impôts.

La notion de bureaucratie a été abordée par divers auteurs, chacun apportant des éclairages différents sur ce concept complexe. Max Weber est l'un des premiers penseurs à avoir systématiquement étudié la bureaucratie. Toutefois, il n'était pas le seul à s'intéresser à ce phénomène. Comme Weber, Robert von Mohl (1962, cité par Anter, 2010) mettait en avant l'expansion des missions de l'État comme facteur déterminant de la bureaucratisation. Il observait que de nouvelles exigences et besoins élargissaient le champ d'action de l'État, augmentant ainsi le nombre de fonctionnaires et la complexité de l'appareil administratif. Josef Olszewski (1904, *ibid*) soulignait que l'avènement des grands États modernes induisait la centralisation de l'administration et la montée en puissance de la bureaucratie d'État.

Claudette Lafaye (2009) souligne que les premières analyses sociologiques, en particulier celle de Max Weber, mettent en avant le degré de rationalisation dans les sociétés modernes occidentales. Weber prétend que ces sociétés connaissent une rationalisation sans précédent, affectant les valeurs, les institutions et les pratiques. Pour Weber, la bureaucratie représente un instrument de rationalisation utilisé par les grandes organisations modernes. Cependant, Weber reconnaissait que l'émergence de l'État social à son époque accélérât la bureaucratisation. Il considérait l'État comme un prestataire de services, exigeant une prévoyance croissante et une planification précise. Cette évolution engendre une expansion et une spécialisation de l'appareil administratif. Pour Weber, la bureaucratisation était le critère de la modernisation de l'État, tout comme le capitalisme marquait la modernisation économique. Il mettait en évidence une parenté sociologique entre le capitalisme et la bureaucratie, soulignant comment ces deux forces avaient interagi et contribué à la victoire commune de la domination étatique et économique. Weber identifiait des facteurs multiples favorisant la bureaucratisation, dont la technologie avancée des transports et des communications, ainsi que la nécessité pour les entreprises capitalistes et l'État moderne d'une administration calculable et rationnelle.

Philippe Bernoux (2009) nous explique que la bureaucratie, pour Max Weber, trouve ses caractéristiques au sein du cadre de la légitimité légale-rationnelle. Weber examine les fondements de la "domination", c'est-à-dire l'acceptation du pouvoir par les sujets dominés. Il distingue trois types de légitimité : traditionnelle, légale-rationnelle et charismatique.

La légitimité légale-rationnelle est prédominante dans les sociétés industrielles. Elle repose sur la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence basée sur des règles rationnelles. Dans ce contexte, Weber développe le concept de bureaucratie pour caractériser une forme d'organisation spécifique. Selon lui, la bureaucratie a plusieurs caractéristiques :

- Une distinction nette entre la propriété privée et la propriété liée à l'organisation ;
- Les individus ne possèdent pas leur fonction et ne peuvent pas la transmettre ;
- La bureaucratie opère conformément à des règles, rejetant toute partialité ou considération personnelle ;
- Les postes sont définis de manière précise ;
- Les postes définis entraînent une spécialisation des fonctions et des compétences des individus qui les occupent ;
- Les bureaucraties emploient des fonctionnaires, des spécialistes à temps plein qui progressent dans leur carrière.

Patrice Duran (2011), dans une approche plus contemporaine, souligne que la bureaucratie est à la fois un mode de gestion des rapports sociaux et un mécanisme de résolution de problèmes pratiques. Il met en avant le rôle des règles générales et de la gestion des bureaux dans la bureaucratie. Duran reconnaît également que la bureaucratie n'est pas dénuée de mécanismes informels et de bricolage, en accord avec la conception de Weber.

En outre, Guy Thuillier (1999) considère que l'histoire de la bureaucratie est une entreprise complexe mais essentielle. Il explique que la bureaucratie joue un rôle majeur dans la gestion des affaires publiques et qu'il est important d'analyser ses interactions avec le pouvoir politique et la société. La bureaucratisation a évolué au fil du temps, donnant naissance à de nouvelles bureaucraties dans divers domaines, mais elle a également suscité des inquiétudes en raison de sa croissance et de son impact potentiel sur les organisations en particulier et la société en général.

Depuis la moitié du XXe siècle, on a commencé à parler d'un nouveau phénomène bureaucratique. L'ouvrage "Le phénomène bureaucratique" de Michel Crozier, paru en 1964, met la lumière sur ce nouveau phénomène. Selon Philippe Masson (2017), il s'agit d'une évolution contemporaine dans le domaine de la bureaucratie et de l'administration, marquée par l'émergence et la prédominance de dispositifs de gestion basés sur la performance et la quantification. Contrairement à la bureaucratie traditionnelle, qui se caractérise par des règles formelles et une structure hiérarchique, le nouveau phénomène bureaucratique met l'accent sur la mesure des résultats, l'utilisation d'indicateurs de performance, et la rationalisation des processus en vue d'atteindre des objectifs spécifiques.

Pour Philippe Bezes (2020), ce phénomène découle souvent de réformes administratives qui visent à accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilité dans le secteur public. Il implique l'adoption de pratiques empruntées au secteur privé, comme la gestion par objectifs, les évaluations de performance, les systèmes de récompenses et de sanctions basés sur les résultats, et la focalisation

sur les coûts et la productivité. Il peut également engendrer des transformations dans les structures organisationnelles et les rôles des acteurs au sein des administrations. Les décideurs politiques et les hauts fonctionnaires accordent une importance croissante à la mesure des réalisations et à la démonstration de l'efficacité, ce qui peut influencer les comportements et les priorités au sein de ces organisations.

En résumé, le "nouveau phénomène bureaucratique" est une tendance contemporaine vers une administration davantage axée sur la performance, la quantification et la rationalisation des processus, reflétant une évolution par rapport à la bureaucratie traditionnelle caractérisée par des règles formelles et une hiérarchie stricte.

L'évolution de la bureaucratie, depuis les premières traces administratives dans l'Antiquité jusqu'au nouveau phénomène bureaucratique contemporain, reflète les transformations de la société, de la technologie et des besoins de gestion. Les réformes administratives ont introduit de nouvelles approches de la gouvernance, mettant en avant la performance, la transparence et la responsabilité. Bien que cette évolution ait suscité des débats et des inquiétudes, elle témoigne de l'adaptabilité de la bureaucratie face aux défis changeants de la société moderne. Les recherches futures devront continuer à explorer ces transformations pour mieux comprendre leur impact sur la gouvernance et la gestion des affaires publiques et des organisations.

3. La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'associationnisme ?

La professionnalisation des associations soulève un débat majeur sur son impact sur le sens et la dynamique de l'associationnisme. Alors que ces entités étaient autrefois caractérisées par leur indépendance et leur fonctionnement bénévole en dehors du secteur marchand, l'évolution socio-économique les a conduites à établir des liens étroits avec le secteur privé. Nous verrons, dans cette troisième sous partie, les effets de des processus de professionnalisation sur les associations et nous ferons aussi un point sur le sens et la complexité du bénévolat et du salariat au sein de ses structures.

Les associations ont connu des changements significatifs ces dernières décennies, modifiant ainsi leur place dans la société ainsi que leur fonctionnement interne. Autrefois désignées comme des organisations non gouvernementales, elles se caractérisaient par leur indépendance vis-à-vis du gouvernement, leurs objectifs non lucratifs et leur fonctionnement bénévole en dehors du champ du travail rémunéré.

Cependant, ces organisations ont évolué et établi des liens de plus en plus étroits avec le secteur marchand. Cette évolution a été favorisée par « le désengagement de l'État » (Opistal et Templier, 2018), ce qui a entraîné la précarisation et la privatisation des ressources associatives, ainsi que la transition d'une logique de subvention vers la commande publique (Hély, 2008). Cette évolution a eu pour conséquence de limiter les possibilités d'innovation sociale des associations et de les amener à agir en tant que sous-traitantes pour certaines institutions publiques qui nécessitent des services d'utilité sociale fournis par ces associations.

Pour faire face à ces changements, les associations ont dû s'adapter en recrutant des professionnels rémunérés et en adoptant des pratiques de gestion similaires à celles des entreprises privées. La présence croissante³ de travailleurs salariés au sein d'associations régies par la loi de 1901 les oblige à se conformer au droit du travail et à s'intégrer au marché du travail (Hély, 2004). Cette tendance globale vers la professionnalisation caractérise désormais le monde associatif.

Côté bénévolat, Dan Ferrand-Bechmann (2011) explique que les bénévoles sont motivés par diverses raisons spécifiques telles que l'altruisme, la recherche de sens, la socialisation, le désir de rembourser une dette, la culpabilité, le sentiment de citoyenneté, la joie et le plaisir, ainsi que le souhait de contribuer utilement au monde. Leurs motivations peuvent varier au moment de leur

³ Les effectifs salariés du secteur associatif augmentent jusqu'en 2016, avant de connaître de légères baisses jusqu'en 2020. Ils remontent en 2021, pour atteindre l'effectif le plus haut depuis 2016. Cette dynamique se poursuit en 2022. (Les chiffres clés de la vie associative 2023 – Emploi et salaire, Observatoire de la jeunesse, du sport, de la vie associative et de l'éducation populaire, INJEP) / Selon l'INSEE, l'emploi salarié croît de 15 % entre 2014 et 2019, et le volume de travail salarié de 12 %

engagement initial en tant que bénévoles et peuvent également changer au fil du temps, influençant leur décision de continuer ou de mettre fin à leur bénévolat.

Bien que le nombre de bénévoles reste important⁴, on observe une multiplication d'engagements plus éphémères, tels que le bénévolat de type « zapping » ou « picorage » (ibid.), où les individus passent d'une association à une autre, se focalisant davantage sur les actions menées que sur l'organisation elle-même, ils s'impliquent parfois simultanément dans des activités à la fois ludiques et caritatives, avec des motivations et des intérêts distincts. Ils ne se limitent donc pas à une seule dimension dans leur engagement, ils sont moins « unidimensionnels » (ibid.).

Toutes ces évolutions ont placé les associations face à des défis contradictoires. D'un côté, elles sont poussées vers la professionnalisation, tandis que d'un autre côté, elles doivent chercher à fidéliser des bénévoles de plus en plus réticents à s'engager sur le long terme au sein d'organisations devenues de plus en plus professionnelles.

La connaissance concernant le fonctionnement des associations demeure lacunaire, comme l'ont souligné Hoarau et Laville en 2008. En effet, bien que les sociologues et les économistes aient grandement contribué à l'étude de ces organisations, le volet lié à leur gestion a été encore négligé. L'approche managériale des associations reste, donc, un domaine de recherche à explorer.

Pour questionner la professionnalisation des associations nous développerons les trois processus de professionnalisation, proposés par Opistal et Templier (2018), tout en précisant leurs effets sur l'associationnisme et l'action bénévole.

3.1. Les processus de professionnalisation des associations et leurs effets

La question de la professionnalisation soulève des interrogations sur les processus en jeu et leur impact sur l'associationnisme et l'action bénévole. Le concept de professionnalisation englobe trois processus interdépendants : l'institutionnalisation, la professionnalisation proprement dite et la logique gestionnaire. Ces processus se manifestent de manière variée au sein de chaque organisation associative, et leur compréhension approfondie permet de mieux saisir leur influence spécifique sur l'action bénévole (voir tableau I).

⁴ Le bénévolat en association est passé de 23% des Français en 2010, à 25 % en 2013 et 2016, puis a fléchi légèrement, à 24% en 2019 et connu une baisse significative en 2022. (Etude du Baromètre du bénévolat de, de France Bénévolat, 2022)

Processus de professionnalisation	Effets sur l'action bénévole
Institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance institutionnelle et valorisation du bénévolat (ex : ouverture de droit à la formation, avantages fiscaux, reconnaissance de la compétence dans des diplômes, ...). - Forme de subordination partielle aux institutions, le bénévole devenant une sorte de sous-traitant indirect de la puissance publique, statut parfois mal vécu.
Professionnalisation au sens strict du terme	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure organisation du travail, avec un découpage des tâches et une clarification des rôles. - Hiérarchisation des statuts pouvant entraîner une perte de lien social en particulier entre bénévoles et salariés. - Brouillage des frontières entre salarié et bénévole pouvant susciter une perte d'identité.
Logique gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une certaine efficacité pouvant améliorer les services rendus par les associations en facilitant les modes d'action des bénévoles. - Possibilité d'un conflit de valeurs pour le bénévole entre la logique de performance et son engagement désintéressé.

Tableau 1: Les processus de professionnalisation (Ospital & Templier, 2018)

3.I.I. L'institutionnalisation : reconnaissance et pressions pour les associations

L'institutionnalisation se réfère au fait que les associations évoluent et se construisent dans un environnement fortement réglementé. Elles cherchent à obtenir la reconnaissance de leurs activités et à établir leur légitimité vis-à-vis des institutions. Ce processus génère différentes pressions sur les associations comme l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), un phénomène où une organisation adopte des structures, des règles et des pratiques similaires à d'autres organisations en raison des pressions exercées par son environnement institutionnel.

Selon DiMaggio et Powell (1983, cité par Huault, 2017), il existe trois formes d'isomorphisme : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique :

- **L'isomorphisme coercitif** émerge des contraintes imposées tant par les organisations présentes dans un domaine que par les attentes culturelles de la société. Il résulte également des lois et réglementations auxquelles les associations sont soumises. Ces pressions peuvent être à la fois formelles et informelles, influençant les comportements et les pratiques des acteurs impliqués. Les organisations cherchent à se conformer à ces normes afin de maintenir leur légitimité et leur statut dans le champ professionnel. De ce fait, l'isomorphisme coercitif contribue à créer une certaine uniformité de fonctionnement au sein de la société, tout en reflétant les contraintes et les valeurs socioculturelles.
- **L'isomorphisme normatif** se différencie du précédent par la mise en avant de l'importance de la professionnalisation. Les efforts collectifs entrepris par les membres d'une profession pour définir leurs conditions de travail, leurs méthodes et établir une légitimité pour leurs activités, leur assurent une certaine autonomie. Cet isomorphisme normatif est le résultat des normes professionnelles, des

réglementations sanitaires ainsi que des contraintes liées aux appels d'offres ou à l'obtention d'agréments. Ces normes et contraintes contribuent à promouvoir une homogénéité des pratiques au sein de la profession, en incitant les acteurs à suivre des modèles similaires pour maintenir leur statut légitime et leur compétitivité sur le marché. La professionnalisation joue donc un rôle crucial dans l'établissement de normes communes, ce qui favorise la cohérence et la stabilité du domaine professionnel dans son ensemble.

- Le concept d'**isomorphisme mimétique**, souvent repris en sciences sociales et en management, joue un rôle essentiel dans la coordination des organisations. Il devient une modalité de coordination routinière et un mécanisme de normalisation des comportements, favorisant des solutions efficaces à moindre coût. Selon Meyer et Rowan (1977), l'imitation de comportements passés et performants, est préférable, soulignant ainsi l'importance de l'isomorphisme mimétique lorsque les causes des problèmes sont obscures ou les solutions inconnues. DiMaggio et Powell mettent en évidence que les organisations, confrontées à ces situations, ont tendance à imiter les comportements facilement identifiables ou utilisés par des acteurs légitimes dans leur domaine. Ainsi, les tendances à l'isomorphisme mimétique guident souvent le processus de sélection des innovations plutôt que l'amélioration des performances. Ce mécanisme de mimétisme devient alors un moyen puissant de coordination et de recherche de solutions appropriées pour les organisations.

La dynamique d'institutionnalisation peut être vue comme une forme de reconnaissance des activités des associations (Laville et Sainsaulieu, 2013), y compris de l'action bénévole qu'elles impliquent. Cependant, l'adhésion totale ou partielle du projet associatif à ces cadres institutionnels peut également susciter des questionnements chez les bénévoles quant à la possible instrumentalisation de leur action par les pouvoirs publics (Simonet, 2010).

3.I.2. Professionnalisation 'au sens strict' : impact sur l'associationnisme et l'action bénévole

La professionnalisation 'au sens strict' se traduit par la salarisation et l'émergence de nouveaux métiers au sein des associations. Cette évolution entraîne plusieurs conséquences significatives pour le fonctionnement associatif.

Tout d'abord, cette professionnalisation conduit à une spécialisation accrue du travail au sein des associations. Les bénévoles qui, auparavant, couvraient un large éventail de tâches, se voient désormais dédiés à des domaines spécifiques, ce qui permet une meilleure maîtrise des missions et une optimisation des ressources. En conséquence, le niveau de compétences requis pour ces nouveaux postes s'élève, ce qui contribue à une amélioration de l'efficacité et de l'impact des actions menées par les associations.

Par ailleurs, cette dynamique de professionnalisation entraîne également une hiérarchisation des statuts au sein des associations. Les travailleurs salariés des associations occupent généralement des postes de direction ou de coordination, tandis que les bénévoles, bien que toujours essentiels, se voient souvent attribuer des rôles plus subalternes (Lodewick, 2013). Cette distinction peut créer un écart de pouvoir et de responsabilité entre les différents acteurs, ce qui peut susciter des défis relationnels et organisationnels.

Cependant, la professionnalisation ne se fait pas sans heurts. La collaboration entre les travailleurs salariés et les bénévoles peut s'avérer complexe. Des recherches menées par Vachée et ses collègues en 2014 sur le service civique soulignent que des tensions peuvent émerger entre bénévolat et salariat, notamment en ce qui concerne les prises de décision, les responsabilités et les rapports de pouvoir au sein de l'association. En plus, en France, on assiste à une promotion croissante du statut de volontaire, qui peut brouiller les frontières traditionnelles entre salariat et bénévolat. Ce phénomène peut entraîner des répercussions inattendues, précarisant le statut salarié tout en professionnalisant davantage le bénévolat (Simonet, 2010). Cette situation ambiguë peut engendrer des conflits entre les différentes parties prenantes au sein des associations, voire créer une concurrence indésirable entre elles.

Un autre risque lié à une professionnalisation excessive réside dans la formalisation accrue des rapports sociaux au sein des associations. Une bureaucratisation poussée peut étouffer l'esprit d'initiative et de spontanéité qui caractérise souvent l'action bénévole. Si les bénévoles se sentent submergés par des règles et des procédures, leur engagement et leur enthousiasme peuvent diminuer, et l'essence même de leur vocation initiale peut se diluer.

Finalement, nous pouvons dire que la professionnalisation 'au sens strict' des associations apporte des avantages importants, tels que la montée en compétences et l'efficacité accrue des actions menées. Cependant, elle doit être abordée avec prudence et équilibre pour éviter certains pièges potentiels, comme les conflits entre bénévoles et salariés, la confusion entre salariat et bénévolat, ainsi que la formalisation excessive qui risque de dénaturer la nature profonde de l'associationnisme à travers le bénévolat. Trouver un équilibre entre professionnalisation et préservation de l'esprit associatif et de la motivation intrinsèque des bénévoles est essentiel pour assurer la pérennité et l'efficacité des associations dans leur mission sociale.

3.I.3. La logique gestionnaire dans les associations : entre efficacité et conflits de valeurs

L'intégration de la "logique gestionnaire", Chauvière (2009), implique des liens plus étroits entre les associations et le secteur marchand, avec l'adoption d'outils de gestion et le recours à des conseils externes pour optimiser ressources humaines et stratégies. Les associations adoptent, même, des méthodes de marketing pour augmenter leurs adhérents et améliorer ainsi la qualité de leurs services sociaux. Cependant, cette orientation peut introduire des valeurs entrepreneuriales en conflit avec les principes associatifs, provoquant des inquiétudes parmi les bénévoles. Cette tension entre non-lucrativité et approche commerciale risque de décourager leur engagement, entravant le projet associatif.

L'évolution actuelle des associations vers une "logique gestionnaire", selon Chauvière (2009), se traduit par des changements significatifs dans leurs relations avec le secteur marchand ainsi que dans leurs pratiques et approches organisationnelles. Les études que Michel Chauvière a réalisées, et qui sont en relation avec le travail social, montrent que la logique gestionnaire pousse les associations à faire des ajustements, principalement au niveau de l'organisation, de l'emploi et des qualifications du personnel. Selon cette approche, le personnel actuel est considéré comme coûteux et peu productif, notamment pour les populations stables dans leurs problèmes tels que les personnes âgées, les handicapés et les jeunes enfants. Ainsi, il est proposé de réduire les effectifs et de modifier le mode de gestion et avoir des « bonnes pratiques ».

De plus, quelques organismes font maintenant appel à des agences de conseil pour optimiser leur gestion des ressources humaines et élaborer des plans stratégiques, adoptant ainsi des outils et des méthodes propres au domaine commercial.

Cette tendance à utiliser des outils de gestion vise principalement trois objectifs (Chauvière, 2009) :

Premièrement, rechercher une plus grande efficacité dans les opérations associatives pour mieux servir leur mission sociale. En améliorant leurs processus internes, les associations espèrent offrir des services de meilleure qualité à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble.

Deuxièmement, cette approche vise à promouvoir l'autonomie et la responsabilité individuelle au sein des associations. En confiant, par exemple, certaines tâches à des prestataires externes, elles cherchent à libérer du temps et des ressources pour que les membres actifs se concentrent davantage sur les missions sociales et humanitaires.

Troisièmement, cette logique gestionnaire accorde une importance croissante aux formes organisationnelles et aux procédures. L'objectif est de rendre l'ensemble des activités associatives plus structuré et mieux coordonné, ce qui peut conduire à une meilleure gestion des projets et des ressources.

Cependant, cette intégration de la logique gestionnaire n'est pas sans soulever quelques problématiques et conflits potentiels. D'une part, certains outils de gestion issus du secteur privé peuvent introduire des valeurs et des modèles organisationnels qui ne correspondent pas toujours aux valeurs fondamentales du secteur associatif. L'accent mis sur la rentabilité, par exemple, peut entrer en contradiction avec la mission sociale et humanitaire première de certaines associations.

En outre, l'utilisation de techniques de marketing pour accroître le nombre d'utilisateurs ou même le nombre d'adhérents est peut-être perçue comme une utilisation commerciale des engagements bénévoles, ce qui suscite des inquiétudes et des craintes chez les membres bénévoles. Ces derniers peuvent craindre que leurs actions soient exploitées à des fins lucratives, ce qui risque de les décourager et de réduire leur engagement au sein de l'association. Même des écrits récents utilisent le terme « recruter » des bénévoles marquant ainsi un virage vers le monde de gestion des ressources humaines à la façon des entreprises privées. Pour recruter des bénévoles, Max Petit (2021) souligne qu'en renforçant la gestion de l'organisation, on peut rendre l'offre plus attractive pour les bénévoles. Des démarches spécifiques telles que des descriptions de poste, des formations pour le personnel, une assurance bénévole, et des échanges entre bénévoles et employés peuvent être mises en place.

Cette tension entre la logique gestionnaire, axée sur l'efficacité et les résultats, et les valeurs du secteur associatif, centrées sur la solidarité et le désintéressement, peut créer un conflit de valeurs au sein des associations elles-mêmes. Le secteur associatif se définit avant tout comme non lucratif, et tout ce qui peut être perçu comme une dérive commerciale risque de porter atteinte à son intégrité et à sa crédibilité. En conséquence, cette désaffection vis-à-vis du projet associatif peut entraîner un déclin de la participation bénévole, ce qui représente une perte importante pour les associations qui dépendent souvent de la contribution et de l'engagement désintéressé de leurs membres pour mener à bien leurs missions.

Il est essentiel pour les associations de trouver un équilibre entre les pratiques de gestion efficaces et l'adhésion aux valeurs qui les définissent. La prise en compte des spécificités du secteur associatif dans l'utilisation des outils de gestion, ainsi qu'une communication transparente avec les

bénévoles sur les motivations et les objectifs des pratiques mises en place, pourraient contribuer à atténuer les conflits de valeurs et à préserver la dynamique du bénévolat et de l'associationnisme au sein de ces organisations.

Finalement, la professionnalisation des associations englobe des processus multiples aux effets complexes sur l'action bénévole. L'institutionnalisation, la professionnalisation stricte et la logique gestionnaire jouent des rôles distincts dans la transformation des organisations associatives. Si la recherche d'une reconnaissance institutionnelle peut renforcer l'action bénévole, elle soulève aussi des questionnements sur son instrumentalisation. La professionnalisation peut accroître la motivation des bénévoles grâce à l'acquisition de compétences, mais un excès de formalisation risque de diluer leur engagement initial. L'intégration des pratiques gestionnaires peut améliorer la qualité des services, mais elle suscite des inquiétudes sur la dénaturation des valeurs associatives. Trouver un équilibre entre professionnalisation et préservation de l'essence bénévole s'avère donc crucial pour préserver la vitalité du secteur associatif.

3.2. Le sens et la complexité du bénévolat et du salariat associatif

Après avoir fait un point sur les processus de professionnalisation et leur implication sur l'action bénévole, nous ferons, maintenant, un focus sur le sens de bénévolat et du salariat associatif.

3.2.I. Le sens de l'action bénévole : un acte de don et d'engagement

L'importance du sens de l'action bénévole, en France, est directement liée à l'idée de s'impliquer dans une association. Weick (cité par Ospital et Templier, 2018) souligne que l'organisation ne peut pas fournir un sens préétabli, mais plutôt favoriser un processus d'interaction où le sens est construit simultanément avec l'action. La construction collective et individuelle de sens est essentielle pour maintenir les liens entre l'organisation associative et les bénévoles. Pour explorer le sens de l'action bénévole nous mobilisons des travaux en lien avec les théories du don et de l'engagement. Le don explique pourquoi les bénévoles choisissent de s'engager dans une structure associative, tandis que l'engagement explique pourquoi ils décident de rester impliqués sur la durée.

Pour le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial. Cet acte de don libre, notamment le don de temps, est inscrit dans une logique de don que Marcel Mauss a théorisé. Cela crée un lien social où donner et recevoir engendrent une dette dans le temps. Les bénévoles s'inscrivent dans une forte logique de lien social

(Godbout, 2007), et c'est la nécessité de redonner qui maintient ce lien actif. Ainsi, le pacte associatif se forme à travers le don.

Cependant, le lien basé sur une logique de don/contre-don, bien que nécessitant de redonner dans le temps, ne semble pas suffisant pour maintenir l'engagement à long terme. Cela s'explique en partie par le fait que les motivations pour devenir bénévole et celles pour rester impliqué diffèrent (Dubost, 2007). La professionnalisation des associations, qui introduit une rétribution en contrepartie de l'activité menée par certains membres, a-t-elle modifié la relation d'échange avec les bénévoles ?

La notion d'engagement, telle qu'évoquée par Beauvois et Joule en 1998, apporte une meilleure compréhension de l'action bénévole sur une période prolongée et permet de clarifier la question de la signification de l'action bénévole. L'engagement revêt plusieurs dimensions, agissant à la fois comme une conséquence de l'action, un facteur déterminant, et un processus qui évolue de la passivité vers un comportement actif. Pour les associations, il est avantageux de comprendre les mécanismes de l'engagement et de créer un environnement de travail qui encourage sa persistance à long terme. Conformément à Beauvois et Joule (1998), l'engagement d'un individu dans une action sera d'autant plus durable que son sentiment de liberté est préservé. Cela souligne l'importance de permettre aux bénévoles de se sentir libres et impliqués dans leur action, ce qui favorisera leur engagement sur le long terme.

Si la notion de don est l'essence de l'action bénévole, qu'en est-il de l'action salariale ? C'est ce que nous allons étudier dans le paragraphe suivant.

3.2.2. Le salarié associatif est-il comme les autres ?

Les travailleurs salariés des associations, ne sont pas comme les autres (Lodewick, 2013). La nature non lucrative du secteur associatif et son modèle de financement basé essentiellement sur des sources non marchandes (subventions et cotisations), sont souvent cités afin de le distinguer du monde des entreprises privées. Cela permet de penser à la possibilité d'existence d'autres approches du travail salariale au sein de ce secteur. Lodewick, (2013) souligne que le fonctionnement du secteur associatif, prétendument plus démocratique et en meilleure adéquation avec les valeurs qu'il cherche à promouvoir, se différencie des entreprises privées qui sont contraintes de poursuivre le profit et de rémunérer les actionnaires. Les associations sont, alors, perçues comme étant plus bienveillantes envers leurs employés en favorisant des dynamiques de travail plus démocratiques et égalitaires. Mais est-ce le cas de la réalité des faits !?

En comparant les salaires entre le secteur associatif et le secteur privé, Laura Nirello et Lionel Prouteau (2016) ont trouvé que les écarts de rémunération sont plus nets dans les domaines du sport et du spectacle vivant, caractérisés par un important recours au bénévolat et une professionnalisation récente. Tandis que dans les domaines de la santé, du social et du médico-social, les écarts salariaux horaires sont minimes, mais les rémunérations annuelles sont parfois plus élevées dans les associations en raison de temps de travail supérieurs. Dans le domaine des loisirs, malgré des salaires horaires inférieurs dans les associations, les rémunérations annuelles moyennes sont plus élevées en raison de temps de travail plus importants.

Joseph Lanfranchi et Mathieu Narcy (2007) indiquent dans une étude que les salariés du secteur à but non lucratif sont initialement plus satisfaits de leur emploi que ceux du secteur à but lucratif, mais cette différence disparaît lorsque les caractéristiques de l'emploi sont prises en compte. Les employés des organisations à but non lucratif bénéficient de gains non monétaires, tels que l'acquisition de compétences grâce à une formation supplémentaire, un effort moindre exigé, et des tâches moins répétitives avec plus d'autonomie et d'initiative

Pour comprendre, encore, le travail associatif, les écrits de Matthieu Hély (2005 et 2009) nous éclairent là-dessus. Selon lui, le développement de l'emploi et du travail au sein des associations ne peut être dissocié des changements survenus dans la fonction publique, car il reflète une alternative dans la prestation de services d'intérêt général. Ainsi, ce sujet ne se limite pas aux études du monde associatif en soi, mais nécessite une réflexion globale et un dialogue entre les recherches en sociologie du travail et de l'organisation axées sur le service public et ses employés, ainsi que celles se penchant sur la création d'un "marché du travail associatif".

Hély (2009) explique que la transformation du secteur associatif a donné lieu à plusieurs enjeux. L'essor du salariat au sein des "entreprises associatives" a été marqué par une augmentation plus rapide de l'emploi associatif que des postes de fonctionnaires entre 1993 et 2002. Avec la génération du "baby-boom" partant à la retraite, les travailleurs associatifs deviennent cruciaux pour assurer les services collectifs, notamment dans des domaines tels que la santé, l'éducation, l'environnement, la culture et le sport. Cette montée du nombre de travailleurs associatifs dans des structures traditionnellement bénévoles a également contribué à rationaliser les modes d'organisation et les liens avec les institutions.

L'analyse, de Matthieu Hély, va au-delà des discours élogieux sur le monde associatif pour révéler les enjeux réels sous-jacents à ces changements. Le rôle du salariat associatif se révèle comme

un produit du processus de "privatisation" du public et de "publicisation" du privé. Dans ce contexte, il devient essentiel de remettre en question la valeur accordée aux activités d'intérêt général et aux individus qui les mettent en œuvre, tout en comprenant que le salariat associatif ne redéfinit pas seulement la façon de travailler, mais également la notion d'emploi public dans son ensemble.

Selon Hély (2009), les raisons qui motivent le choix d'un travail associatif sont multiples et variées. Malgré l'apparente absence de subordination et de productivité dans ce contexte, il existe des facteurs significatifs qui attirent les individus vers ce type d'emploi. Les jeunes issus de familles de fonctionnaires peuvent être attirés par un profond "ethos du service public". Pour eux, l'emploi au sein d'une association peut se présenter comme une option sérieuse pour pallier la rareté des postes dans la fonction publique. Le travail associatif peut aussi attirer des professionnels en reconversion qui cherchent à donner un sens plus profond à leurs activités professionnelles. De même, les diplômés d'écoles de commerce sensibles aux notions de développement durable et d'entrepreneuriat éthique peuvent être attirés par cette forme d'emploi. Les conclusions d'une recherche menée par Mathieu Narcy en 2013, concernant les motivations des travailleurs, mettent en évidence une prédominance plus marquée de la motivation intrinsèque parmi les employés des associations par rapport à ceux travaillant dans le secteur privé.

Dans cette perspective, nous pouvons dire que travailler au sein d'une association devient une manière de s'engager dans une économie différente, en accord avec des valeurs et un désir de contribuer à des causes sociales ou environnementales. Pour nuancer encore ce qui peut différencier le travailleur associatif des autres travailleurs, nous pouvons nous appuyer sur l'analyse de Dussuet et Flahault (2010) qui ont étudié deux composantes du travail, à savoir la salarisation et la professionnalisation. Selon, elles, la salarisation, impliquant un contrat de travail et un salaire, peut être vue comme l'entrée dans le domaine marchand. Tandis que la professionnalisation est essentiellement un processus de reconnaissance sociale à travers des formations et des certifications.

Lors de leur étude sur le travail au sein des associations, Dussuet et Flahault (2010) ont identifié quatre catégories de travailleurs associatifs en fonction du niveau d'engagement variable des associations employeuses dans la professionnalisation et dans la reconnaissance de la qualification. Le tableau suivant présente ses catégories :

	Professionnalisation associative –	Professionnalisation associative +
Qualification salariale –	<i>Travailleur abstrait</i>	<i>Professionnel méconnu</i>
Qualification salariale +	<i>Salarié professionnel</i>	<i>Professionnel associatif salarie</i>

Tableau 2: Quatre types de travailleurs associatifs, Dussuet et Flahault, 2010

Nous résumons ci-après les caractéristiques de ces catégories :

- Le "**travailleur abstrait**" effectue des tâches au sein de l'association sans que sa qualification soit reconnue. Son travail est centré sur le résultat plutôt que sur des compétences spécifiques. Ces tâches peuvent être réalisées par des bénévoles ou des salariés, mais elles n'ont pas de lien avec les valeurs associatives et ne font l'objet d'aucune reconnaissance de qualification.
- Le "**salarie professionnel**" possède une qualification reconnue en dehors du milieu associatif, avec des réglementations et des classifications salariales établies. Son processus de professionnalisation s'est déroulé en dehors de l'association, et il exerce son métier principalement en dehors de celle-ci, tout en participant à certaines activités associatives.
- Le "**professionnel méconnu**" occupe un poste émergent dans le secteur associatif sans reconnaissance professionnelle ni dans le domaine salarial ni au sein de l'association. Le processus de professionnalisation peut être amorcé par l'association, mais n'a pas encore franchi les limites de ce milieu. Ce travailleur, qu'il soit salarié ou bénévole, exerce des activités spécifiques au milieu associatif sans bénéficier de reconnaissance formelle.
- Le "**professionnel associatif salarié**" exerce un métier créé et reconnu par les associations, avec un processus de professionnalisation initié par celles-ci. Cette reconnaissance s'étend au-delà du secteur associatif et peut être appuyée par des instances extérieures. La reconnaissance se situe à la fois dans le domaine salarial et au sein du milieu associatif, offrant une garantie de reconnaissance élevée.

L'analyse des quatre types de travailleurs associatifs, élaborée par Dussuet et Flahault, révèle la complexité et la diversité des dynamiques professionnelles au sein des associations. Les travailleurs associatifs peuvent occuper des rôles allant du travail abstrait non reconnu aux métiers professionnels spécifiquement créés et reconnus par les associations. Cette typologie met en lumière les différentes trajectoires de reconnaissance et de professionnalisation, soulignant que le milieu associatif peut constituer un espace où des professions émergent et se développent en parallèle à d'autres domaines. Ces différentes catégories illustrent également les interactions entre les mondes associatif, professionnel et salarial, révélant ainsi les enjeux complexes de la reconnaissance des compétences et de la valorisation du travail au sein de ces organisations.

En explorant les intrications du bénévolat et du salariat au sein des associations, il devient évident que le sens de l'action bénévole transcende la logique de don et s'inscrit dans un tissu social complexe où le lien entre donner et recevoir entretient une dynamique durable. Cependant, l'engagement à long terme requiert également la préservation de la liberté individuelle et de l'implication personnelle. Parallèlement, le travail salarié au sein du secteur associatif défie les conventions du marché classique, reflétant des dynamiques démocratiques et des motivations intrinsèques. La diversité des travailleurs associatifs met en évidence la variété des voies de reconnaissance et de professionnalisation au sein de ces organisations. L'évolution du salariat associatif interroge non seulement la redéfinition du travail et de l'emploi, mais aussi la transformation des valeurs sociétales et de la manière dont nous concevons l'engagement envers des causes sociales et environnementales.

En conclusion de cette troisième sous-partie, nous pouvons dire que l'évolution des associations vers la professionnalisation a suscité des transformations profondes qui ont redéfini leur rôle et leur fonctionnement au sein de la société. Les processus d'institutionnalisation, de professionnalisation stricte et de logique gestionnaire ont apporté des avantages tels que l'optimisation des ressources, l'efficacité accrue des actions menées et l'acquisition de compétences professionnelles par les bénévoles. Cependant, ces changements ne sont pas sans défis. La tension entre la logique commerciale et les valeurs associatives, la hiérarchisation des rôles et les possibles conflits entre bénévoles et salariés ont mis en évidence la nécessité de préserver l'essence du bénévolat et de maintenir un équilibre entre professionnalisation et engagement désintéressé. Il est crucial pour les associations de naviguer avec prudence et de cultiver une compréhension approfondie de ces processus afin de préserver leur vitalité et leur pertinence dans la société.

En parallèle, le sens du bénévolat et du salariat au sein des associations nous indique que le don et l'engagement sont des moteurs essentiels de l'action bénévole, créant des liens sociaux basés sur le partage et la construction collective du sens. Cependant, les mécanismes d'engagement diffèrent entre les motivations pour devenir bénévole et celles pour maintenir cet engagement sur la durée. Du côté du salariat associatif, les travailleurs sont confrontés à des environnements spécifiques où les valeurs associatives et la recherche de sens coexistent avec les défis inhérents à la professionnalisation. Les diverses catégories de travailleurs associatifs illustrent la complexité des dynamiques professionnelles au sein des associations, avec des degrés variables de reconnaissance et de professionnalisation. Finalement, la tension entre professionnalisation, préservation des valeurs

associatives et engagement bénévole constitue un équilibre délicat que les associations doivent continuer de chercher avec soin pour maintenir leur mission et leur impact positif dans la société.

Partie II : Méthodologie d'enquête et traitement de données

En s'inscrivant dans une posture qui adopte la notion de compréhension comme étant « un procédé qui refuse l'explication d'un phénomène social par l'attribution de causes "mécaniques" » (Grassi, 2005, p.62) et en s'engageant à « reconnaître un phénomène social en toute sa complexité, et à le considérer en son ensemble en tant que système dynamique, dans une perspective holistique et systémique » (ibid), qui va vers les acteurs sociaux et essaie de découvrir le sens qu'ils donnent à leurs pratiques, nous présentons ici la problématique générale de ce travail, les hypothèses et la méthodologie d'enquête.

I. Problématique et hypothèses

Notre problématique posée sous la forme suivante « **Comment les dirigeants associatifs gèrent leurs associations ?** » nous incite à chercher à travers les pratiques des dirigeants associatifs des éléments de conciliation et d'équilibre entre leur engagement et leur professionnalisme. Nous voulons questionner leur réflexivité et leurs stratégies de gestion et essayer de voir comment ils arrivent à cet équilibre. Notre objectif est de connaître les stratégies managériales que les dirigeants adoptent dans les conditions, expliquées auparavant, où leurs associations se développent sans dénaturer leur engagement social.

Nous supposons, alors, que **le parcours personnel et professionnel des dirigeants influence leurs pratiques de gestion** ; et que **le développement de nouvelles stratégies permet de protéger leur engagement associatif**. La revue de littérature, nous a permis de détailler ces deux hypothèses en ajoutant des variables qui sont susceptibles d'orienter la partie exploratoire. Nous présentons dans les tableaux suivants la synthèse de ses deux hypothèses avec leurs variables :

La première hypothèse est centrée sur les pratiques de gestion comme variable dépendante expliquée et liée à une variable indépendante explicative (le parcours personnel et professionnel des dirigeants). Comme indicateurs, nous allons chercher, dans les pratiques des dirigeants, des éléments de leur expérience dans le monde associatif et de leurs connaissances et formations qui seront susceptibles d'influencer leur pratique de gestion.

Variable dépendante	Variable indépendante	Indicateurs
Les pratiques de gestion	Le parcours personnel et professionnel	L'expérience dans le monde associatif
		Les connaissances et les formations

Tableau 3 : Synthèse de l'hypothèse 1 avec ses variables et indicateurs

La deuxième hypothèse veut vérifier si le développement de nouvelles stratégies permet de protéger leur engagement associatif. Cette hypothèse a pour variable dépendante L'engagement associatif que nous allons chercher à expliquer par la présence des trois stratégies dans le discours et les tâches opérationnels des dirigeants.

Variable dépendante	Variable indépendante	Indicateurs
L'engagement associatif	Des nouvelles stratégies (stratégie d'adaptabilité, stratégie de polyvalence et stratégie de quête du sens)	Eléments du discours
		Rôles et responsabilités

Tableau 4 : Synthèse de l'hypothèse 2 avec ses variables et indicateurs

2. Méthodologies et terrain d'étude

L'une des pierres angulaires de toute recherche scientifique est sa méthodologie, qui englobe la manière dont les données sont collectées, analysées et interprétées. Dans cette sous-partie, nous plongerons au cœur du processus de recherche en examinant de près la méthodologie adoptée pour cette étude. Nous explorerons en détail les méthodes de collecte de données qui ont été utilisées pour acquérir les informations qui nous intéressent, ainsi que les techniques d'analyse de données mises en œuvre pour extraire des résultats significatifs. Avant de plonger dans les détails de la méthodologie de recherche, il est essentiel de se familiariser avec le terrain d'étude, car c'est sur cette base que repose l'ensemble de notre travail. Nous commencerons par explorer les caractéristiques et le contexte du terrain qui a servi de cadre à cette étude. Comprendre l'environnement dans lequel la recherche a été menée est fondamental pour interpréter les résultats de manière adéquate et pour contextualiser nos démarches.

2.I. Le terrain d'étude :

Notre terrain d'étude s'agit des associations du quartier de l'île de Thau à la ville de Sète. Nous avons eu accès à ce terrain à travers notre stage à l'association Unis Sète. Pour avoir une idée claire sur ce terrain, nous ferons un point sur ses caractéristiques.

2.I.I. Le quartier île de Thau :

Cette île artificielle a été construite dans la seconde moitié des années 1960 dans le but de créer des logements en réponse à la forte croissance démographique causée par l'arrivée des rapatriés d'Algérie. En 2018, sa population atteignait près de 3500 habitants, dont 44% avaient moins de 25 ans. Parmi les 16-25 ans, 40% n'étaient ni scolarisés ni employés. En ce qui concerne le logement, 95% des habitations étaient à vocation sociale, représentant 40% de l'ensemble des logements sociaux de la ville de Sète.

La plupart des actifs de ce quartier avaient un niveau de formation ne dépassant pas le Bac, soit 74% d'entre eux. Le taux d'emploi était de 27%, avec 26% de ces emplois considérés comme précaires. Ces conditions ont entraîné un taux de pauvreté dépassant 60% en 2018. Tous ces indicateurs⁵ illustrent clairement à quel point l'île de Thau est l'un des quartiers défavorisés et vulnérables, où les inégalités s'accumulent. Comme d'autres quartiers similaires, celui-ci représente un mélange complexe de problématiques diverses, suscitant des réflexions et nécessitant des analyses de la part des sciences sociales.

Extraits du document⁶ de présentation du contrat de ville de l'agglomération du bassin de Thau 2015-2020, les éléments ci-dessous mettent en lumière les opportunités ainsi que les aspects à surveiller dans ce quartier :

Potentialités	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> • Une dimension identitaire marquée par la configuration du site, comprenant deux éléments significatifs : la reconstitution d'un polder qui établit une relation avec l'eau (darse, canal, étang) et une vue panoramique sur le Mont St Clair, particulièrement boisé dans sa partie ; • Une essence méditerranéenne dans les espaces de vie : l'ombrage et la végétation jouent un rôle essentiel dans la qualité des espaces de vie ; • Une abondance générale d'infrastructures publiques dans le quartier (mairie annexe, CCAS, Centre Social, Médiathèque, foyer pour personnes âgées, 2 écoles, crèche, bureau de poste, 	<ul style="list-style-type: none"> • Une population particulièrement vulnérable, marquée par des indicateurs alarmants de précarité et de pauvreté ; • Un taux élevé de chômage et un déficit de qualifications, notamment chez les jeunes ; • Une communauté peu mobile avec une rotation limitée des résidents (faible taux de changement dans les logements sociaux) ; • L'arrivée fréquente de nouveaux habitants fragiles, mettant en lumière des problèmes dans la politique de peuplement ; • Des zones en périphérie du quartier donnant une impression d'inachèvement et contribuant à une image

⁵ Toutes les statistiques sont tirées du site de l'INSEE

⁶ <http://www.agglropole.fr/wp-content/uploads/2015/07/Contrat-de-ville-de-lagglom--ration-du-bassin-de-Thau-2015-2020.pdf>

<p>commerces, agence de l'Office, antenne médico-sociale du Conseil Général...);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une accessibilité à des équipements à distance de marche : centre commercial Auchan, hôpital, installations sportives, établissements scolaires, plages... ; • Des équipements encourageant la mixité sociale dans le quartier (médiathèque, marché et la Passerelle) : ces pôles d'attraction rayonnent sur les quartiers voisins voire sur la ville dans son ensemble ; • L'existence d'un groupe de maisons individuelles qui contribue à une diversité résidentielle ; • Une vitalité associative présente. 	<p>dévalorisante, comme l'avenue Guynemer et le Nord du Globe, ainsi que les environs du centre commercial ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malgré la présence d'équipements majeurs tels que les écoles, le centre commercial et la médiathèque, l'absence d'espaces publics pour favoriser la vie sociale et urbaine ; • Une utilisation sélective et partielle des équipements par les résidents de l'île de Thau ; • Un déclin du centre commercial, avec des structures vieillissantes et des zones manquant de sécurité ; • Le quartier souffre d'un isolement et de difficultés d'accès aux services publics, ainsi que de complexités dans les déplacements internes ; • Un accès limité aux services publics ; • Un nombre considérable de jeunes à risque de décrochage scolaire et un niveau de qualification insuffisant ; • Une offre insuffisante en matière d'activités éducatives hors du cadre scolaire, notamment pour les 16-25 ans ; • Une image négative du quartier perçue depuis l'extérieur.
---	--

Tableau 5: Potentialités et Points de vigilance de l'île de Thau

2.I.2. Le stage et sa mission :

S'impliquer sur le terrain ne se limite pas à adopter simplement le rôle d'un véritable "acteur". Toutefois, assumer des responsabilités temporaires au sein de ce contexte consolide la position du chercheur et encourage les acteurs impliqués à accueillir la présence présumée d'un "enquêteur". Cette posture d'enquêteur peut être subtile pour les autres intervenants des associations, car nous continuons à nous présenter en tant que stagiaire. Cette approche peut instaurer une dynamique plus authentique qu'artificielle entre le terrain et ses intervenants.

Pendant la durée de mon stage, j'ai eu la responsabilité d'un projet de développement au sein de l'association Unis Sète. Cette mission englobait diverses étapes, allant de la participation au processus de conception des projets de l'association jusqu'à l'évaluation des projets et des actions. Cela comprenait l'analyse des besoins sociaux du quartier, la réponse aux appels à projets, le suivi et la mise en œuvre des actions résultant de ces projets.

En pratique, mon rôle consistait à élaborer un projet annuel, tout en préparant simultanément un dossier de demande de subvention pour financer les différentes activités envisagées et en assurer leur réalisation. Cette responsabilité impliquait la gestion administrative et financière de l'association, la coordination des efforts entre les divers intervenants, ainsi que l'animation des activités. De plus, cela m'a amené à représenter l'association auprès de son public.

Cette mission nous a offert l'opportunité d'entrer en contact avec les bénéficiaires des services de l'association, principalement des enfants âgés de 6 à 18 ans qui participent aux cours de langues, au soutien scolaire, aux ateliers de citoyenneté, ainsi qu'à d'autres activités. Nous avons, également,

interagi avec les parents de ces enfants et les bénévoles responsables de la mise en place de ces activités. Notre relation a été étroitement entretenue avec le directeur de l'association, qui agissait comme notre tuteur de stage. Il nous a accordé une grande liberté d'intervention dans toutes les tâches de l'association.

Cette expérience nous a également rapprochés des autres associations du quartier, qui sont le sujet d'étude de notre mémoire. Cela s'est manifesté par le biais des partenariats que ces associations établissent avec Unis Sète, ainsi que par la participation à des événements collectifs tels que les journées partenaires ou les festivités de quartier. Ces moments ont renforcé notre compréhension des dynamiques associatives et des liens qui se tissent au sein de la communauté locale.

2.I.3. Les associations étudiées :

En plus du collectif associatif qui regroupe les structures associatives du quartier, nous avons étudié cinq associations que nous avons choisi de rendre anonymes. Nous les présenterons ci-après. Cette présentation s'est basée essentiellement sur les statuts des associations et quelques rapports d'activités et financier ainsi qu'une partie des entretiens :

A. Le Collectif Associatif de l'île de Thau

Le Collectif Associatif de l'île de Thau, créé en 2011, est une initiative qui vise à établir des liens sociaux solides au sein du quartier de l'île de Thau et au-delà. Son siège social est situé dans ce quartier, et il a pour objectif de créer un environnement positif et écocitoyen en favorisant la synergie entre les divers partenaires locaux. Le collectif regroupe une trentaine d'associations qui partagent des valeurs communes et s'engagent à promouvoir le bien-être de la communauté.

Les principaux objectifs du Collectif Associatif résident dans la sensibilisation des habitants à leur environnement et la responsabilisation de leurs comportements. Il cherche également à impliquer activement les résidents dans des initiatives écocitoyennes, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur quartier. Un des buts majeurs est de projeter une image positive du quartier en mettant en avant les actions positives et en mettant fin aux stéréotypes négatifs. Le collectif se veut également être une plateforme pour la coopération entre divers partenaires, afin de permettre l'accès à la culture, au sport et à des activités sociales pour tous les habitants.

- **Activités Actuelles**

Le Collectif Associatif organise régulièrement des journées partenaires et des événements visant à rassembler les partenaires locaux et les habitants autour de causes communes. Les réunions, qui ont lieu tous les deux mois, mettent en avant des thématiques environnementales, culturelles et citoyennes, renforçant ainsi la compréhension et l'engagement de chacun envers ces domaines. Des projets concrets sont mis en œuvre pour sensibiliser les habitants à l'écocitoyenneté et encourager des comportements plus durables. Le collectif joue un rôle central dans l'organisation de la fête de quartier et d'autres événements sociaux et culturels qui renforcent le tissu social du quartier. Les activités du collectif impliquent également des partenaires institutionnels tels que la médiathèque et le centre social, renforçant ainsi l'impact et l'étendue de ses projets au sein du quartier.

- **Structure Organisationnelle**

Le collectif n'est pas une entité juridique. L'association Le Carrefour joue un rôle essentiel dans sa coordination. Les réunions sont animées par les associations composantes, permettant à chaque membre de contribuer à l'organisation. Les décisions importantes sont prises collectivement lors de ces réunions, ce qui favorise l'inclusion de tous les acteurs et renforce le sentiment d'appartenance à la démarche collective. Bien qu'il n'ait pas de personnalité morale propre, le collectif est guidé par une charte éthique (annexe 4.1) qui définit ses valeurs et son orientation.

- **Financements et Ressources**

Les financements du Collectif associatif proviennent du département de l'Hérault et de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF), ces ressources sont gérées par l'association Le Carrefour.

B. L'association Le Cercle

L'association « Le Cercle » a été fondée en 2019 et entame actuellement sa quatrième année d'existence. Basée sur l'île de Thau à Sète, cette association a vu le jour avec une mission profonde de promouvoir l'éducation civique, citoyenne et responsable, ainsi que de favoriser la paix, la coopération et la diversité dans la société. Son siège social est établi au quartier de l'île de Thau. L'association opère principalement dans la ville de Sète, tout en aspirant à contribuer à la solidarité et au développement durable à différents niveaux. Elle a développé un projet associatif centré sur l'éducation et l'accompagnement des jeunes, avec pour objectif de promouvoir l'épanouissement éducatif et citoyen des habitants de l'île de Thau, en mettant l'accent sur l'identité linguistique et

culturelle. L'association propose une gamme d'activités visant à soutenir les jeunes dans leur parcours scolaire et à favoriser la cohésion sociale

Pour atteindre ces objectifs, l'association se concentre sur divers domaines d'intervention, notamment :

- Le soutien scolaire, l'enseignement des langues et alphabétisation
- L'éducation civique et citoyenne
- Les activités parascolaires
- L'organisation de projets de missions civiques pour les jeunes
- **Activités Actuelles**

Pendant la saison 2021/2022, l'association Le Cercle a mené un large éventail d'activités en accord avec ses objectifs. Parmi les faits marquants de la saison, l'association a organisé avec succès la première rencontre des métiers à l'île de Thau en collaboration avec l'association RE, une initiative prévue à être renforcée pour les saisons à venir. Les activités principales comprenaient des cours de langue arabe et de soutien en mathématiques, ainsi que des journées partenaires avec le collectif des associations du quartier, et des ateliers de bien-être pour collégiens. En outre, des initiatives spéciales telles que la visite de la cité de l'espace à Toulouse, des activités d'art plastique et un stage d'anglais ont enrichi l'expérience des participants. Au total, ces activités ont touché un large public, avec un total de 80 enfants participant toute l'année aux cours de langue arabe et aux ateliers de soutien en mathématiques.

- **Structure Organisationnelle**

L'association est dirigée actuellement par un Conseil d'Administration composé de cinq membres, élus par l'Assemblée générale. Ce conseil assume la responsabilité de la gestion quotidienne et stratégique de l'association. Le Bureau, qui contient actuellement les cinq membres du CA, joue un rôle clé dans l'orientation et la représentation de l'association. Il comprend une présidente, un vice-président, un secrétaire, une trésorière, un trésorier adjoint et une conseillère. Le Conseil d'Administration supervise également la mise en œuvre des objectifs de l'association et peut déléguer des pouvoirs à des membres adhérents pour des missions spécifiques. Dans ce sens, la gestion quotidienne est assurée par un directeur, qui joue un rôle central dans la coordination des opérations et des activités.

- **Financements et Ressources**

L'association Le Cercle compte sur les cotisations et les subventions. Ces ressources financières incluent essentiellement les cotisations des bénéficiaires d'activités et les subventions de la politique e la ville. La situation financière de l'association Le Cercle pour la saison 2021/2022 témoigne d'une gestion équilibrée entre les recettes et les dépenses. Le budget global de l'association reflète cette stabilité, avec des produits s'élevant à environ 23 600 € et des charges totalisant environ 24 000 €. Parmi les produits, les cotisations aux activités contribuent à hauteur d'environ 47%, le reste vient des subventions (politique de la ville et aide à l'emploi). Côté charges, la rémunération des personnels représente environ 60%. Fort d'un fonds de roulement de 7700 €, l'association était dans une position favorable pour entamer la saison 2022/2023.

C. L'association Le Carrefour

Le Carrefour, une association de loi 1901, a été fondée en 1994 en tant qu'association d'éducation populaire, avec pour but de favoriser l'intégration, la rencontre et la progression des personnes dans l'environnement social et culturel, en donnant des outils de compréhension et d'autonomie, avec un souci de mixité des publics, et en déployant des réseaux de solidarité. son siège social se trouve au quartier de l'île de Thau dès les années 2000. Au fil des années, elle a évolué pour devenir un acteur majeur de l'inclusion sociale et de l'éducation des personnes en difficulté dans le quartier de l'île de Thau. L'association tire son nom de sa mission de mise en harmonie des dimensions sociales et culturelles, tout en promouvant l'ouverture, l'autonomie et la solidarité.

Les domaines d'intervention de l'association comprennent notamment :

- L'alphabétisation et l'apprentissage du français pour les personnes non-francophones.
- Des ateliers d'initiation à l'informatique et aux outils multimédias.
- La formation professionnelle et l'accompagnement vers l'emploi.
- La sensibilisation à l'environnement et à la préservation.
- L'organisation de rencontres culturelles et de spectacles.
- Des projets solidaires pour aider les communautés dans le besoin.
- Des ateliers d'expression artistique et d'autres activités éducatives.

- **Structure Organisationnelle**

L'association est dirigée actuellement par un bureau de 6 personnes. La direction de l'association est assurée par une coordinatrice, qui supervise et coordonne l'ensemble des activités et des projets. L'équipe salariée comprend également une secrétaire administrative, un formateur en internet et multimédia, une formatrice en français langue étrangère et une animatrice socioculturelle.

En plus de l'équipe salariée, des bénévoles jouent un rôle essentiel en animant divers ateliers et en soutenant les activités de l'association.

- **Financements et Ressources**

Les ressources financières de Le Carrefour proviennent de diverses sources, notamment des subventions publiques qui constituent le pilier central du financement. Ces subventions sont allouées par différentes institutions telles que le département, la région, la CAF et les contrats de politique de la ville, représentant environ 90% du budget total de l'association. En complément, l'association s'efforce de générer des revenus par le biais de participations symboliques des participants à certains ateliers.

D. L'association CréaSpectacle

Créée en 2007 à Sète, CréaSpectacle est une compagnie de théâtre professionnelle orientée, à la fois, vers le jeune public et les familles dans une approche culturelle et sociale. Créée dans le cadre de la loi du 1er juillet 1901, son objectif initial était de produire des spectacles de haute qualité pour divers publics, mais elle a progressivement adopté une vision plus engagée et collaborative en intégrant le public et d'autres structures dans le processus créatif. Opérant principalement dans le quartier de l'île de Thau, CréaSpectacle cible les zones où l'accès à la culture est limité, en particulier les quartiers prioritaires, les régions rurales et les communautés précaires.

L'association CréaSpectacle a pour mission principale d'organiser diverses manifestations culturelles, dont des spectacles vivants, projections cinématographiques, expositions et ateliers dans le domaine du spectacle vivant. Elle promeut les arts et la culture tout en favorisant l'apprentissage artistique et le développement. En parallèle, elle soutient des activités sociales, artistiques et culturelles pour renforcer le vivre ensemble. Axée sur la création de spectacles vivants, l'association implique activement les jeunes publics, les familles ainsi que les adolescents et adultes. Elle adopte une approche participative, collaborant avec les amateurs, artistes et public pour intégrer leurs histoires et expériences dans le processus créatif.

- **Structure Organisationnelle**

L'association CréaSpectacle fonctionne avec une structure organisationnelle bien définie. Un Conseil d'Administration élu chaque année guide les orientations stratégiques, tandis qu'un bureau, composé, actuellement, d'un président et d'un trésorier, veille à la coordination et à la prise de décisions. La directrice artistique, en collaboration avec l'équipe artistique, l'administratrice et

l'équipe technique, dirige les projets. Trois employés à temps plein et cinq intermittents du spectacle constituent l'équipe opérationnelle, avec la participation occasionnelle d'artistes invités.

- **Financements et ressources**

Les financements et les ressources de l'association CréaSpectacle viennent essentiellement des recettes générées par les prestations artistiques, complétés par des subventions publiques.

Les chiffres financiers de ces dernières années ont été impactés par les effets comptables liés à la pandémie de Covid-19, en particulier pour les années 2020, 2021 et 2022. Malgré ces perturbations, les mesures d'aides et les réductions de charges ont permis à la compagnie de maintenir son activité. Sur une année normale, les subventions représentent généralement entre 10 000 et 15 000 euros sur un budget moyen de 50 000 euros. Ces financements sont principalement dirigés vers les activités pédagogiques, telles que les contrats de ville visant à promouvoir l'éducation culturelle. Cependant, la compagnie rencontre des difficultés à obtenir des aides pour ses projets de création depuis plusieurs années.

E. L'association Développement

L'association "Développement", créée en 1983 selon les dispositions de la loi du 1er Juillet 1901 et établie à Montpellier, possède une histoire riche et significative dans l'Hérault. Opérant à travers tout le département, elle a pour mission de promouvoir le développement durable et harmonieux des activités physiques, de l'éducation physique, du sport de compétition, de loisir et du sport-santé. Jouant un rôle essentiel, elle favorise le dialogue, la concertation et la coopération entre le conseil départemental, le mouvement sportif et les instances associatives, éducatives et administratives. En facilitant la pratique sportive et associative avec des aides financières et logistiques, elle contribue à l'élaboration de la politique sportive du Conseil départemental et impulse des opérations d'aménagement en collaboration avec les communes et les organismes sportifs. L'association promeut l'épanouissement des jeunes par des activités éducatives et ludiques, organise diverses animations, favorise le lien entre le sport et la culture, coordonne des audits pour s'adapter aux évolutions du sport local et gère les biens sportifs départementaux.

- **Activités Actuelles**

L'association Développement s'engage dans une vaste gamme d'activités, allant de la promotion du sport en milieu scolaire jusqu'à la coordination d'événements sportifs majeurs. Grâce à un réseau de professionnels bien établi, l'association met en œuvre des projets innovants,

notamment dans les quartiers sensibles, afin de favoriser l'inclusion sociale et l'éducation à travers le sport. A titre d'exemple, l'association, en 2022, a organisé ou participé à plus de 1300 événements dans plus de 200 communes de l'Hérault dans le cadre de plus de 1000 contrats de partenariat. Le rapport d'activités 2022 de 80 pages montre l'amplitude des activités de l'association.

- **Structure Organisationnelle**

L'association "Développement" présente une structure organisationnelle régie par ses statuts. L'Assemblée Générale, rassemblant tous les membres actifs, se réunit au moins une fois par an pour prendre des décisions sur la base d'une majorité simple. Le Conseil d'Administration, peut être composé de vingt-quatre à trente membres, est chargé de l'administration et de la gestion de l'association. Le Bureau, constitué de dix à douze membres issus du Conseil d'Administration, a la charge de la gestion courante de l'association.

Le conseil d'administration et le Bureau de l'association reflètent sa nature hybride, réunissant à la fois des représentants du mouvement sportif et des conseillers départementaux. Les statuts définissent de manière claire et technique la composition de la structure organisationnelle, garantissant un équilibre entre les intérêts du sport et les enjeux politiques. Cette dynamique participe à la création de synergies et au renforcement des collaborations entre les différentes parties prenantes, au bénéfice du développement sportif dans le département.

- **Financements et Ressources**

La majorité des ressources de l'association viennent du département de l'Hérault. Dans un modèle « unique » en France, plutôt que de distribuer des aides fragmentées aux diverses entités sportives, l'association reçoit des subventions départementales pour soutenir de manière globale le mouvement sportif. Occasionnellement, des petits financements extérieurs proviennent du programme de la Politique de la Ville ou du mécénat. La viabilité financière de l'association est questionnée, ces dernières années, avec les baisses de subventions venant du département.

F. L'association La Chaîne

Fondée en 2021 à Sète, l'association La Chaîne se distingue par sa vocation à soutenir la création artistique et à favoriser le développement de projets territoriaux, en mettant l'accent sur l'accompagnement des femmes artistes plasticiennes et l'organisation et le commissariat d'expositions. Son engagement dans le domaine de l'art textile et sa participation active à divers événements artistiques témoignent de sa présence dynamique dans le paysage culturel. Sous la

direction de Emma, forte d'une expérience solide dans la gestion culturelle et l'art textile, l'association trouve son essence et sa vision. Ses actions s'étendent principalement à Sète, sur l'île de Thau, et au Pic Saint-Loup.

- **Structure organisationnelle**

L'association La Chaîne est dirigée par Emma, qui en est également la fondatrice. En tant que directrice, Emma joue un rôle central dans la gestion de l'association, la mise en œuvre des projets et la coordination des activités. L'association adopte une approche collaborative dans certains projets, tels que le commissariat d'expositions, où plusieurs intervenants peuvent contribuer. Cependant, la structure globale repose sur le leadership et l'expérience de Emma, qui dirige l'association vers la réalisation de ses objectifs artistiques et culturels.

- **Financements et ressources**

L'association La Chaîne a des ressources provenant totalement de subventions publiques, notamment de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et d'autres organismes liés à la politique de la ville et à la communauté de communes. Emma a fait le choix de se tourner vers des financements en adéquation avec les valeurs et les projets de l'association, en évitant de répondre à des appels à projets qui pourraient dénaturer la démarche artistique et culturelle. Cette stratégie lui permet de conserver la cohérence et la pertinence de ses actions.

Ces cinq associations ont en commun un engagement envers la promotion de valeurs sociales, culturelles et éducatives au sein du quartier de l'île de Thau. Bien qu'elles opèrent dans des domaines variés, elles partagent des points de ressemblance majeurs ainsi que quelques différences distinctes.

Pour les points de ressemblance on peut citer :

- Un engagement social et culturel : toutes les associations ont un engagement clair envers la société et la culture, cherchant à favoriser l'inclusion, la solidarité, l'éducation et le développement durable au sein de leur communauté bénéficiaire.
- Un focus sur l'éducation : toutes les associations étudiées accordent une grande importance à l'éducation. Elles proposent des activités qui touchent de près ou de loin, des activités qui visent à soutenir les jeunes dans leur parcours éducatif et à promouvoir l'apprentissage, qu'il s'agisse de l'éducation civique, de l'apprentissage des langues, ou de l'éducation physique et sportive. Même les activités artistiques ont des objectifs éducatifs.
- Une implication locale : toutes les associations mettent en avant leur engagement dans des quartiers spécifiques, surtout ceux sensibles. Elles visent à répondre aux besoins de leur communauté locale et à améliorer la qualité de vie dans ces zones.

- Une collaboration et des partenariats : les associations soulignent l'importance de la coopération avec d'autres acteurs locaux, tels que les collectivités, les mouvements associatifs et les institutions publiques, pour renforcer l'impact de leurs actions. L'enquête du terrain à révéler qu'une grande partie des acteurs associatifs se connaissent entre eux.

Pour les différences on peut parler de :

- Des domaines d'intervention spécifiques : chaque association a un domaine d'intervention spécifique. "Le Cercle" et "Le Carrefour" se concentrent sur l'éducation civique et citoyenne, dans un esprit d'éducation populaire, "CréaSpectacle" et "La Chaîne" sur la création artistique, et "Développement" sur le sport et l'inclusion sociale.
- Des structures organisationnelles variées : Même s'elles ont toutes des conseils d'administration ou bureaux, les structures organisationnelles diffèrent d'une association à l'autre. Certaines, comme "Le Cercle" et "Le Carrefour", fonctionnent avec un conseil d'administration et un bureau, tandis que d'autres, comme "CréaSpectacle" et "La Chaîne", semblent être dirigées par un individu central, "Développement" quant à elle a plusieurs organes et comités dans sa structure organisationnelle.
- Des sources de financement : bien que ces associations bénéficient toutes des subventions publiques, le poids de ces subventions varient. Certaines associations, comme "Le Carrefour", "La Chaîne" et "Développement", dépendent principalement de subventions publiques, tandis que "Le Cercle" et "CréaSpectacle" ont une deuxième source de financement importante qui vient la prestation de services.

Le tableau suivant résume quelques points essentiels de ces associations :

Nom de la structure	Forme juridique	Date de création	Terrain d'action	Objet social	Type d'adhésion	Nombre de bénévoles dirigeants	Nombre de salariés dirigeants
Collectif Associatif de l'île de Thau	sans	2011	Quartier de l'île de Thau	Renforcer les liens sociaux et promouvoir l'écocitoyenneté	Ouverte	Non spécifié	1
L'association Le Cercle	Association déclarée, loi 1901	2019	Sète et surtout le quartier de l'île de Thau	Promouvoir l'éducation, l'enseignement, la formation et la culture au service de la cohésion sociale	Ouverte	6	1
L'association Le Carrefour	Association déclarée, loi 1901	1994	Sète et surtout le quartier de l'île de Thau	Favoriser l'intégration, le progrès individuel et l'enrichissement culturel des habitants du quartier	Ouverte	3	5
Association CréaSpectacle	Association déclarée, loi 1901	2007	Sète et surtout le quartier de l'île de Thau	Promouvoir les arts du spectacle vivant pour tous	Ouverte	20	3
Association Développement	Association déclarée, loi 1901	1983	L'Hérault	promouvoir le développement des activités physiques, de l'éducation physique, du sport de compétition, de loisir et du sport-santé.	Ouverte	24 à 30	10
La Chaîne	Association déclarée, loi 1901	2021	Sète et Pic Saint loup	Soutenir la création artistique	Ouverte	2	1

Tableau 6: les caractéristiques des associations étudiées

2.2. Méthodologies de recherche

2.2.1. L'Approche Monographique

L'approche monographique, largement employée dans les domaines de l'anthropologie et de la sociologie, se révèle être une méthode essentielle pour étudier en profondeur un phénomène ou une situation spécifique au sein d'une société donnée.

Selon Dufour, Fortin et Hamel (1991), la monographie peut être définie comme une approche d'étude d'un phénomène ou d'une situation spécifiques liés à une société donnée. Cette démarche implique la réalisation d'une enquête sur le terrain et une observation directe (in situ) permettant de reconstituer de manière exhaustive ce phénomène ou cette situation. Cette méthode repose sur une enquête menée sur le terrain, combinant des observations directes sur place, la collecte de témoignages d'informateurs locaux et l'analyse de diverses archives. Cette enquête vise à appréhender de manière empirique l'objet d'étude en prenant en compte les interactions directes entre le chercheur et le contexte étudié. L'analyse monographique se fonde ainsi sur une restitution basée sur des informations de première main, obtenues grâce aux interactions directes, aux observations et aux descriptions fournies par les acteurs impliqués dans le phénomène ou la situation à l'étude.

Selon Paul-André Lapointe (1993), la méthode monographique se révèle particulièrement pertinente pour l'étude du travail et des entreprises, en se concentrant sur la modernisation et les évolutions. Cette approche permet d'appréhender la complexité des interactions sociales en s'appuyant sur diverses sources et dimensions. Elle se distingue par une perspective théorique claire qui délimite avec précision les objets et les problématiques de recherche. De plus, l'approche monographique favorise les comparaisons entre les cas étudiés en mettant en avant des problématiques communes, tout en évitant la généralisation statistique.

Nous pouvons dire que l'approche monographique se distingue par son ancrage dans l'enquête de terrain, son souci des interactions sociales directes et son ambition de restituer de manière exhaustive un phénomène ou une situation particulière. Elle ouvre la voie à une analyse approfondie et à une compréhension contextuelle, tout en autorisant des comparaisons ciblées afin d'enrichir l'interprétation.

Au cœur de notre recherche se trouve une question centrale de la gestion associative entre engagement personnel et impératifs de professionnalisme. Pour répondre à cette problématique complexe, notre approche monographique repose sur une méthodologie intégrant différentes

méthodes qualitatives et des outils d'analyse stratégiques du management. Cette combinaison nous permet d'explorer les divers aspects de la gestion associative et d'appréhender les nuances des stratégies mises en œuvre par les dirigeants. Dans cette démarche, nous avons eu recours à l'observation directe (participante et non participante), aux entretiens semi-directifs, à l'étude de documents, ainsi qu'à des outils de diagnostic stratégique. Chaque méthode joue un rôle spécifique dans notre quête de compréhension approfondie et contextuelle de la manière dont les dirigeants associatifs relèvent les défis de gestion.

L'observation directe est au cœur de notre méthodologie. En plongeant dans le terrain et au sein des associations, nous avons saisi les interactions sociales, les dynamiques informelles et l'atmosphère interne, offrant un aperçu authentique des pratiques et défis des dirigeants.

L'entretien, en tant qu'instrument d'exploration essentiel dans la recherche qualitative, s'est avéré précieux pour notre étude. En dialoguant directement avec les dirigeants associatifs, nous avons pu sonder leurs réflexions, leurs motivations et leurs stratégies de gestion. Cette méthode nous a permis d'aller au-delà des aspects purement observables pour accéder aux pensées, aux intentions et aux prises de décision des acteurs clés. L'analyse des entretiens a jeté une lumière sur les défis auxquels les dirigeants sont confrontés, ainsi que sur la manière dont ils parviennent à concilier leur engagement personnel avec une gestion professionnelle.

L'étude de documents a joué un rôle de contexte crucial dans notre méthodologie. En examinant attentivement les statuts associatifs, les rapports d'activités, les rapports financiers, les comptes rendus de réunions et les sites internet, nous avons pu saisir l'évolution historique, les réalisations passées et les orientations futures de chaque association. Cette méthode a permis de mettre en perspective nos observations et les entretiens, en ajoutant une dimension temporelle et contextuelle à notre compréhension des dynamiques associatives.

Côté analyse des données, nous nous appuyons surtout sur l'analyse de contenu qui consiste à examiner et à catégoriser le contenu d'un ensemble de documents, qu'il s'agisse de textes écrits, d'images, de vidéos ou d'autres médias. L'objectif est d'extraire des informations significatives sur des thèmes, des idées et des tendances. Laurence Bardin (2013), aborde l'analyse de contenu en soulignant sa nature empirique et adaptable en fonction du type de discours étudié et des objectifs d'interprétation. Elle indique qu'il n'existe pas de solution toute faite en matière d'analyse de contenu, seulement quelques modèles de base parfois difficiles à appliquer. À l'exception des utilisations simples et courantes telles que le traitement de réponses à des questions ouvertes de questionnaires pour en extraire des thèmes rapidement, la méthode d'analyse de contenu appropriée doit être

réinventée presque à chaque fois, en tenant compte du domaine et des objectifs de recherche. Elle précise que l'analyse du contenu remplit deux fonctions :

Une fonction heuristique où l'analyse de contenu enrichit l'exploration et facilite la découverte. Elle permet de mieux appréhender les sujets étudiés de manière exploratoire. Cette utilisation est souvent orientée vers la compréhension initiale et la découverte de nouvelles informations. C'est l'analyse de contenu "pour voir".

Une fonction d'administration de la preuve où l'analyse de contenu peut également servir à tester des hypothèses ou des affirmations. Elle est alors utilisée pour confirmer ou infirmer des hypothèses préalablement énoncées. C'est l'analyse de contenu "pour prouver".

Pour approfondir notre analyse, nous avons intégré des outils de diagnostic stratégiques venant des sciences de gestion, qui apportent une perspective systémique à notre étude. L'analyse SWOT nous aidera à situer l'environnement des associations étudiées et la roue des rôles du management mettra en lumière la diversité des responsabilités des dirigeants.

Notre démarche méthodologique intégrée reflète notre engagement à approcher notre question de recherche sous différents angles. Chaque méthode apporte une dimension unique à notre compréhension des défis et des stratégies de gestion des dirigeants associatifs. En fusionnant ces approches complémentaires, nous aspirons à une représentation fidèle et nuancée des réalités observées au sein de chaque association. Cette démarche enrichit notre analyse et contribue à une perspective plus complète et éclairée sur la gestion associative.

Avant la mise en œuvre de ces méthodes, nous faisons un point théorique détaillé visant à une meilleure explication de leur utilisation.

2.2.2. Méthodes de collecte de données

Ce paragraphe présente les méthodes de collecte de données utilisées dans notre recherche. Ces méthodes ont été sélectionnées en fonction des objectifs de l'étude, qui sont de comprendre de manière approfondie le phénomène étudié.

A. Une exploration approfondie à travers l'Observation immersive : approche empathique et proximité avec le terrain :

Quelle est la signification de l'observation ? D'après De Ketele et Roegiers : « Ob-server, c'est se mettre devant (préfixe « ob ») un objet à la fois comme esclave ou serf (sens premier de la racine « serv. ») pour lui être fidèle et à la fois comme maître pour le posséder ou le conserver (sens second de la racine « serv. »). Observer quelqu'un, c'est jeter un regard sur lui, c'est le prendre comme objet

» (2009, p.15). Ainsi, observer quelqu'un équivaut à le regarder attentivement, à le considérer comme un objet. Dans une perspective d'observation plus empathique et moins intrusive, notre approche vise à explorer le terrain de près et à nous rapprocher de notre public cible.

Serge Paugam, (2008), explique que l'usage de l'observation directe remonte à une époque lointaine, les ethnologues l'ont expérimentée dès la fin du XIXe siècle dans le cadre de leurs enquêtes sur la culture des peuples primitifs, puis les sociologues. Selon lui, l'observation est une présence constante sur un terrain spécifique, qui permet un contact régulier avec la population étudiée.

Pour ce faire, notre phase d'observation s'est étalée sur la durée de notre stage au sein de l'association Unis Sète, elle s'est étendue sur une période de 16 semaines. Cette immersion nous a offert une proximité avec d'autres structures associatives opérant dans le quartier de l'île de Thau et faisant partie du collectif associatif local. En adoptant cette première méthode d'enquête, nous avons partiellement réussi à " éliminer les dispositifs sociaux et les opérations bureaucratiques qui s'interposent habituellement entre le chercheur et son objet » (Chauvin & Jounin, 2012, p.143). Cette approche nous a permis d'établir une présence continue sur le terrain, facilitant la collecte méthodique de données essentielles à l'élaboration de notre mémoire.

B. Des entretiens semi-directifs pour des données qualitatifs :

L'adoption de l'entretien en tant que méthode d'enquête va au-delà des limites disciplinaires, en faisant de lui un outil essentiel aux multiples applications. Comme le met en évidence Janine Barbot (2012), cette utilisation a connu une large expansion, établissant l'entretien comme la norme de référence pour rendre compte des nombreuses approches de collecte de matériaux qui se révèlent extrêmement variées. Communément appelé interview, l'entretien est défini par le Petit Larousse comme une pratique qui se fait avec une personne pour l'interroger sur ses actes, ses idées, ses projets, afin soit d'en publier ou d'en diffuser le contenu, soit de l'utiliser à des fins d'analyse (1988, cité par De Ketele & Roegiers, 2009).

Fondamentalement, et selon De Ketele & Roegiers (2009), l'entretien constitue une méthode d'enquête qualitative qui repose sur des échanges oraux, qu'ils soient individuels ou en groupe, avec des participants soigneusement sélectionnés. Son objectif est d'obtenir des informations pertinentes sur des faits ou des représentations spécifiques, afin de les analyser en termes de « pertinence, de validité et de fiabilité », en fonction des objectifs définis pour la collecte d'informations.

En tant que technique, il s'inscrit pleinement dans les enquêtes qualitatives, permettant la collecte de données informatives riches et nuancées. Janine Barbot (2012) remarque que son

utilisation s'est répandue, et il est devenu la méthode de référence dans de nombreuses recherches, même si les modalités de collecte varient considérablement d'une étude à l'autre. Cette démarche implique la réalisation d'entretiens oraux avec des individus ou des groupes méticuleusement choisis, dans le but d'obtenir des informations spécifiques sur des faits ou des représentations.

En résumé, nous pouvons dire que l'entretien se révèle être un instrument d'exploration important dans la recherche qualitative, permettant une compréhension approfondie et contextuelle des sujets étudiés. Son adaptabilité aux différents contextes et sa capacité à recueillir des données riches en informations en font une méthode essentielle pour les chercheurs souhaitant explorer en profondeur les aspects variés de leurs domaines d'étude.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé un total de huit entretiens avec des responsables d'associations que nous présenterons dans le tableau suivant. Ces entretiens ont été planifiés en fonction des disponibilités des interviewés et des périodes où j'étais sur le terrain, notamment lors des semaines de stage. Parmi ces entretiens, six ont été réalisés sous forme d'entretiens oraux par visioconférence, un autre entretien a été mené par téléphone, tandis qu'un dernier a été conduit sous forme écrite. Au total, ces entretiens ont généré plus de 4 heures d'enregistrement.

Pour la retranscription des enregistrements, nous avons opté pour une méthode qui privilégie la fidélité aux propos échangés. Ainsi, les retranscriptions ont été révisées afin de garantir une présentation qui reflète le langage parlé sans toutefois exagérer cette forme d'expression informelle. Cette approche permet de préserver l'authenticité des informations tout en offrant une certaine fluidité à la lecture. Le tableau suivant indique les conditions de réalisations de ses entretiens :

Nom de l'association ⁷	Personne interviewée ⁸	Fonction	date d'entretien	durée d'entretien	Type d'entretien
Le collectif associatif île de Thau	Carole	Coordinatrice (salariée)	02/05/2023	38 min	En face à face par visioconférence
Le Cercle	Samir	Directeur (bénévole et ancien salarié)	12/06/2023	33 min	
Le Carrefour	Carole	Coordinatrice (salariée)	03/05/2023	24 min	
Le Carrefour	Aude	Trésorière (bénévole)	05/05/2023	38 min	
CréaSpectacle	Camille	Directrice artistique (salariée)	02/05/2023	50 min	
Développement	Sabrina	Agent de développement de projets d'animation (salariée)	06/06/2023	38 min	
CréaSpectacle	Alice	Chargée de production (salariée)	01/08/2023	-----	écrit
La Chaîne	Emma	Directrice (salariée)	12/05/2023	31 min	Par téléphone

Tableau 7: Tableau récapitulatifs des caractéristiques des entretiens et interviewés

⁷ Les noms des associations sont anonymisés.

⁸ Les noms des personnes interviewées sont anonymisés.

C. Approfondir la compréhension par l'étude documentaire :

L'approche documentaire, selon les explications de Viviane Couzinet (2004), représente une méthodologie d'investigation qui se concentre sur des éléments informationnels tangibles et observables. Ces éléments possèdent une double autonomie vis-à-vis du temps : une synchronie, traduisant une indépendance interne du message, transformant celui-ci d'une séquence linéaire d'événements en une juxtaposition multidimensionnelle de traces ; et une stabilité, reflétant l'indépendance globale de l'objet informationnel, qui n'est plus simplement un événement inscrit dans le cours du temps, mais plutôt un support matériel de la trace pouvant être préservé, transporté et reproduit.

L'étude documentaire se révèle être une méthode d'investigation tout aussi pertinente que les méthodes d'entretien et d'observation directe. Elle offre l'avantage de se pencher sur des artefacts matériels ou numériques déjà existants, ce qui permet d'examiner des éléments qui ont une certaine distance par rapport au moment présent et qui ont été créés dans des contextes variés. Cela peut inclure des écrits, des images, des enregistrements audio ou vidéo, des archives, des publications, des statistiques, et bien plus encore.

Une des forces de cette méthode réside dans sa capacité à accéder à des informations qui pourraient ne pas être directement accessibles par d'autres moyens, ou qui peuvent apporter une perspective complémentaire aux données recueillies par d'autres méthodes. De plus, l'analyse de documents offre la possibilité d'examiner des changements et des évolutions sur une plus longue période, en offrant une vue d'ensemble historique ou contextuelle.

Néanmoins, l'étude documentaire peut présenter des défis tels que l'authenticité des sources, la fiabilité des informations contenues dans les documents, ainsi que les biais potentiels dans leur production. Une analyse minutieuse et critique est essentielle pour interpréter correctement les documents et en tirer des conclusions pertinentes pour la recherche.

Dans le cadre de notre étude, l'approche documentaire a été appliquée en examinant divers types de documents. Cette méthode complète nos entretiens et nos observations en fournissant un contexte historique, des données chiffrées et d'autres informations qui élargissent notre compréhension de la réalité étudiée. Le paragraphe suivant indique les documents étudiés :

- **Les statuts** : les statuts d'une association fournissent un cadre juridique et organisationnel pour son fonctionnement. Ils définissent sa mission, ses objectifs, sa structure, ses règles de gouvernance et ses procédures opérationnelles. L'analyse des

statuts peut nous aider à comprendre les principes fondamentaux de l'association, son domaine d'activité, ses valeurs et sa structure de prise de décision.

- **Les rapports d'activités** : les rapports d'activités présentent un aperçu des actions, des projets et des réalisations de l'association sur une période donnée. Ils permettent de suivre l'évolution des activités, d'identifier les domaines d'intervention, les réussites et les défis rencontrés par l'association. L'analyse de ces rapports peut nous aider à évaluer la cohérence entre les objectifs déclarés et les actions entreprises.
- **Les rapports financiers** : les rapports financiers fournissent des informations sur la santé financière de l'association. Ils incluent des détails sur les résultats, les dépenses, les sources de financement, les réserves et les investissements. L'examen de ces rapports peut nous permettre de comprendre les ressources financières de l'association, sa capacité à mener ses activités et sa transparence en matière de gestion financière.
- **Les comptes rendus de réunion** : les comptes rendus de réunion offrent un aperçu des discussions et des décisions prises lors des réunions internes de l'association. Ils peuvent révéler les préoccupations, les priorités, les opinions et les débats des membres et des dirigeants. L'analyse des comptes rendus de réunion peut éclairer les processus de prise de décision, les dynamiques internes et les éventuels défis organisationnels.
- **Les sites internet** : les sites internet de des associations peuvent être une source riche d'informations sur sa communication publique. Ils peuvent présenter des informations sur les activités en cours, les projets, les événements à venir, les partenariats, les actualités et les ressources disponibles. L'analyse du site internet peut nous aider à comprendre comment l'association se présente au public et comment elle communique sur ses activités.

En utilisant une combinaison de ces documents, nous pouvons obtenir une vue d'ensemble plus complète de l'association, de ses objectifs, de ses activités, de sa gouvernance, de sa gestion financière et de sa communication. Cette approche documentaire complétera efficacement les informations obtenues à partir d'autres méthodes.

2.2.3. Les outils d'analyse des données

Dans cette partie dédiée aux outils d'analyse des données, nous explorerons deux approches distinctes mais complémentaires : l'analyse du contenu et les outils de diagnostic stratégique. L'analyse du contenu nous permettra de plonger dans le discours et les documents issus du monde associatif, tandis que les outils de diagnostic stratégique nous aideront à appréhender la gestion des dirigeants au sein de ces associations. Ensemble, ces approches nous offriront un éclairage complet sur les dynamiques complexes qui façonnent ces entités.

A. Analyse de contenu et dynamiques du discours associatif :

Utiliser des méthodes rigoureuses d'analyse de contenu implique de se ranger du côté de penseurs tels que Durkheim, Bourdieu et Bachelard, qui rejettent l'illusion de la transparence des faits sociaux et évitent les pièges de la compréhension spontanée (Bardin, 2013). Cette approche nécessite la prudence vis-à-vis des préjugés, le combat contre la subjectivité, la préférence pour la construction plutôt que l'intuition, ainsi que la résistance à la tentation d'une sociologie naïve qui transpose sa propre subjectivité sur les acteurs sociaux. Cette posture de vigilance critique, essentielle pour les chercheurs en sciences humaines, requiert l'utilisation de méthodes de rupture. Rejeter une simple observation de la réalité implique la création de concepts opérationnels, la formulation d'hypothèses temporaires et la mise en place de plans d'expérimentation ou d'investigation pour remettre en question les premières impressions.

Le contenu que nous allons analyser dans ce mémoire vient, surtout, du monde associatif. Rival, M., Eynaud, P. & Gautier, A. (2008) ont exploré l'utilisation du discours associatif pour développer des théories. Pour eux, le discours, qu'il soit oral ou écrit, joue un rôle clé dans l'institutionnalisation des pratiques. Les auteurs, inspirés par Suddaby et Greenwood (2005), identifient cinq stratégies rhétoriques utilisées pour théoriser et expliquer le changement dans le discours associatif. **La stratégie téléologique** met en avant un objectif majeur justifiant le changement, tandis que **la stratégie ontologique** s'oppose au changement en soulignant des incompatibilités conceptuelles. **La stratégie cosmologique** évoque une force de changement indépendante des acteurs, tandis que **la stratégie historique** fait référence à l'histoire et à la tradition pour justifier ou rejeter le changement. **La stratégie basée sur les valeurs** se réfère à une légitimité morale en faveur ou en opposition au changement.

B. Des outils de diagnostic stratégique pour plus d'exploration :

Appréhender la manière dont les dirigeants associatifs exercent leur gestion au sein des associations qu'ils dirigent nécessite une vision globale de cet objet de recherche. Cette vision englobe non seulement l'individu en tant qu'acteur clé, mais également l'entité organisationnelle elle-même et l'environnement dans lequel elle opère. Les dirigeants associatifs, en leur qualité d'individus façonnant activement la destinée de leurs associations, sont étroitement liés à ces structures ainsi qu'à l'écosystème dans lequel ces associations évoluent.

Ainsi, pour approfondir notre compréhension de ces dynamiques complexes, nous avons délibérément choisi d'incorporer certains outils de diagnostic stratégique. Ces outils se penchent de manière approfondie sur les trois composantes majeures en jeu : l'organisation, l'individu et

l'environnement. Cette approche réfléchie vise à capturer la synergie entre ces éléments interconnectés. Nous avons fait le choix de deux outils de diagnostic, à savoir :

L'analyse stratégique SWOT qui s'avère être un outil essentiel dans cette quête de compréhension, en examinant les forces et faiblesses internes de l'association ainsi que les opportunités et menaces externes de son environnement. Cette méthode offre une perspective équilibrée de l'état actuel de l'organisation, tout en tenant compte de l'environnement changeant dans lequel elle évolue.

La roue des rôles du management s'intègre harmonieusement dans notre méthodologie, en identifiant les divers rôles que les dirigeants associatifs assument. Cette approche révèle comment ils jonglent entre les responsabilités liées aux personnes et aux performances, ainsi qu'entre les orientations internes et externes. En dévoilant comment ces dirigeants s'équilibrent dans leurs rôles multiples, nous gagnons une compréhension profonde de leur gestion quotidienne et comprenons comment ils peuvent concilier associationnisme et professionnalisme.

En réunissant ces outils de diagnostic stratégiques au sein de notre méthodologie, nous visons à capturer les interactions complexes entre l'individu, l'organisation et l'environnement dans lequel les dirigeants associatifs opèrent. Cette approche systémique et intégrative nous permettra de saisir la manière dont leurs actions et leurs choix de gestion sont informés par ces composantes interdépendantes, contribuant ainsi à une compréhension plus complète et nuancée de leurs pratiques de gestion associatives. Nous développerons ci-après ces outils :

❖ L'analyse SWOT

L'Analyse SWOT, également connue sous le nom de Matrice SWOT, remonte aux années 1960, lorsque Albert S. Humphrey et son équipe du Stanford Research Institute ont développé cet outil de gestion stratégique. Cette initiative est née de leur recherche sur la planification stratégique des entreprises, visant à identifier les facteurs contribuant à leur succès. Ainsi, l'analyse SWOT a été formalisée pour synthétiser leurs découvertes en un modèle structuré. Cette méthode évalue les forces (strengths), les faiblesses (weaknesses), les opportunités (opportunities) et les menaces (threats) d'une organisation, d'un projet ou d'une situation, offrant une vue complète des aspects internes et externes qui peuvent influencer leur réussite ou leur échec. Elle se base sur une conception de l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement, où la stratégie détermine les

interactions avec cet environnement (Helfer et al., 2013). Le schéma suivant présente la matrice SWOT :



Figure 1: La matrice SWOT, Autissier & al. p.20

L'Analyse SWOT peut être utilisée dans divers contextes, notamment :

- Le diagnostic d'entreprise : Pour identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise.
- L'analyse de marché : Pour évaluer les opportunités et les menaces du marché externe.
- La planification stratégique : Pour définir les objectifs et les priorités d'une organisation à long terme.
- La prise de décision : Pour évaluer les options disponibles avant de choisir une stratégie ou un projet.
- L'évaluation de projet : Pour évaluer la faisabilité et le potentiel de succès d'un projet spécifique.

Pour réaliser une Analyse SWOT, il est nécessaire de suivre ces étapes :

- Identifier les forces (S) internes de l'entreprise, telles que les ressources, les compétences et les avantages concurrentiels.
- Identifier les faiblesses (W) internes, comme les lacunes dans les compétences, les ressources insuffisantes ou les processus inefficaces.
- Examiner les opportunités (O) externes qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise, comme les tendances du marché, les nouvelles technologies ou les changements réglementaires.
- Identifier les menaces (T) externes qui pourraient nuire à l'entreprise, comme la concurrence accrue, les changements économiques ou les nouvelles réglementations restrictives.

L'analyse SWOT présente plusieurs avantages importants. Tout d'abord, elle offre une vision globale en examinant à la fois les facteurs internes et externes, permettant ainsi une compréhension

globale de la situation. De plus, elle joue un rôle crucial dans la prise de décision en évaluant les avantages et les inconvénients potentiels d'une stratégie ou d'une option donnée. En outre, elle contribue à améliorer la planification stratégique en aidant à définir des objectifs clairs en fonction des forces et des opportunités identifiées. Enfin, l'Analyse SWOT permet de sensibiliser aux menaces éventuelles en offrant une meilleure préparation pour faire face aux risques.

Cependant, malgré ses avantages, l'analyse SWOT présente également certaines limites. Premièrement, sa simplicité excessive peut parfois ne pas capturer la complexité réelle de certaines situations. De plus, elle ne fournit pas de priorisation directe des opportunités ou des menaces, nécessitant ainsi une étape de hiérarchisation ultérieure. En outre, les résultats de cette analyse peuvent être influencés par la subjectivité des participants, ce qui peut affecter la neutralité des conclusions. Enfin, il est important de noter que l'analyse SWOT est statique, offrant une vue ponctuelle de la situation, ce qui implique qu'elle doit être régulièrement mise à jour pour rester pertinente dans un environnement en constante évolution.

❖ La roue des rôles du management

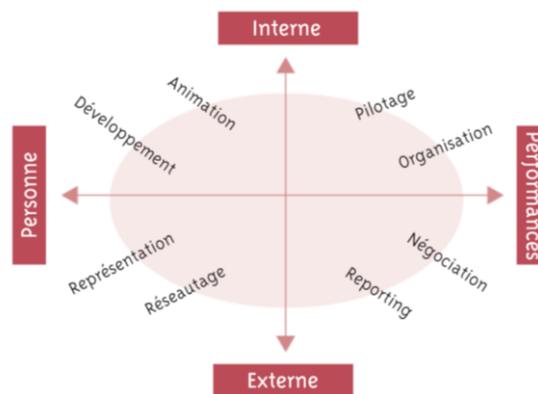


Figure 2: La roue des rôles du management, Delavallé (2012)

Dans le contexte de la gestion d'une entreprise, un manager doit assumer divers rôles et responsabilités. Le schéma présenté, Eric Delavallé (2012) propose une représentation claire et concise de ces différents rôles, en les classant selon deux axes principaux : l'orientation interne-externe et la focalisation sur les personnes ou les performances.

L'axe vertical de la roue distingue les rôles selon leur orientation. Les rôles internes sont situés en haut, impliquant des activités liées à la gestion et à l'organisation interne de l'entreprise. Les rôles externes sont situés en bas, englobant les interactions du manager avec l'environnement extérieur de l'entreprise.

L'axe horizontal catégorise les rôles en fonction de leur orientation vers les personnes ou les performances. Les rôles orientés vers les personnes se trouvent à gauche, couvrant les activités liées au management des individus, à leur développement et à leur motivation. Les rôles orientés vers les performances se situent à droite, englobant les activités liées à l'amélioration des résultats et des performances de l'entreprise.

L'intersection de ces deux axes forme quatre parties distinctes de la roue, chacune contenant deux rôles spécifiques :

- En haut à droite se trouvent les rôles de "Pilotage" et "Organisation", impliquant une orientation interne et une focalisation sur les performances. Ces rôles sont liés à la planification stratégique, la prise de décisions, et l'organisation des ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- En haut à gauche se situent les rôles d'"Animation" et de "Développement", caractérisés par une orientation interne et une focalisation sur les personnes. Ces rôles sont associés à la gestion d'équipes, la motivation des collaborateurs, et le développement des compétences individuelles.
- En bas à droite se trouvent les rôles de "Négociation" et "Reporting", orientés vers l'extérieur et axés sur les performances. Ces rôles concernent les interactions avec les partenaires externes, la négociation de contrats, et la communication des résultats de l'entreprise.
- En bas à gauche se situent les rôles de "Représentation" et de "Réseautage", caractérisés par une orientation externe et une focalisation sur les personnes. Ces rôles englobent les interactions avec les parties prenantes externes, la représentation de l'entreprise auprès de différents acteurs, et la construction de relations stratégiques.

La roue des rôles du management permet aux managers de visualiser clairement leurs différentes responsabilités et de mieux comprendre comment équilibrer leurs actions en fonction des besoins de l'entreprise, des collaborateurs et de l'environnement externe. Cela facilite également l'identification des domaines à renforcer pour optimiser les performances globales de l'entreprise et favoriser un leadership efficace et équilibré. La roue des rôles du management n'est pas réservée uniquement aux managers. En réalité, Delavallée souligne que les acteurs opérationnels et fonctionnels contribuent tous, chacun dans des rôles distincts mais qui se complètent mutuellement,

à générer des performances et ainsi à assumer la responsabilité de la fonction de management. (Delavallée, 2012, cité par Autissier, 2015).

Dans cette partie II, nous avons abordé la problématique de notre étude et formulé des hypothèses pour orienter notre recherche. Nous avons également présenté la méthodologie que nous avons adoptée pour collecter et analyser les données nécessaires à notre étude.

Dans la troisième partie, nous nous concentrerons sur le traitement des données que nous avons recueillies et sur l'analyse des résultats obtenus.

Partie III : Traitement de la recherche et analyse des résultats

Dans cette partie, nous examinerons de manière approfondie les données à l'aide des outils et des techniques appropriés que nous avons décrits précédemment. Notre objectif principal sera de répondre à la problématique de notre étude en évaluant les données collectées à la lumière de nos hypothèses.

Nous présenterons les résultats de manière claire et concise pour illustrer nos conclusions. En outre, nous discuterons des implications de nos résultats et de leur pertinence par rapport à notre problématique de recherche, en mettant en évidence les limites éventuelles de notre étude.

I. Traitement de la recherche

Dans cette première sous-partie, notre attention sera portée sur le traitement et l'analyse des données recueillies sur le terrain, lesquelles englobent les discours émanant des dirigeants associatifs ayant fait l'objet d'entretiens, ainsi que les documents officiels des différentes associations (tels que les statuts, les rapports d'activités, les comptes rendus financiers et les procès-verbaux de réunions). Initialement, notre démarche vise à établir une compréhension approfondie de l'environnement au sein duquel ces dirigeants associatifs évoluent. Pour ce faire, une analyse SWOT approfondie de leurs associations sera entreprise, permettant d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles ces organisations font face.

Dans un second temps, et dans le but de mieux connaître les dirigeants associatifs interviewés, notre concentration sera dirigée vers une compréhension approfondie de leur personnalité, de leur parcours, de leur engagement, de leurs responsabilités et de leur influence au sein de leur environnement.

Dans un troisième temps, nous nous concentrerons sur les valeurs et l'engagement des dirigeants. Nous nous demanderons quelles sont leurs valeurs et les raisons de leur engagement. Cela nous permettra de mieux comprendre leurs motivations et leurs priorités. Cette étape sera essentielle pour la partie des vérifications des hypothèses, dans laquelle nous analyserons si les dirigeants développent des stratégies de gestion pour protéger leurs valeurs et leur engagement.

I.I. Le champ d'action des dirigeants associatifs

Nous exposons ci-dessous le contexte au sein duquel nos dirigeants associatifs interviewés exercent leurs activités. En utilisant l'analyse SWOT comme outil d'évaluation, nous avons recueilli les informations suivantes :

I.I.I. L'association le cercle

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Engagement et valeurs associatives</u> : l'association est ancrée dans l'engagement bénévole et les valeurs de solidarité. Le directeur souligne que l'esprit bénévole est crucial pour gérer l'association et que les membres partagent la même vision. • <u>Projet associatif concret</u> : l'association a un projet associatif clair axé sur l'éducation, l'accompagnement des jeunes et la formation. Les activités proposées, telles que les ateliers de langues et de soutien scolaire, sont en accord avec ses objectifs. • <u>Marge de manœuvre</u> : les membres du bureau et le directeur ont une certaine marge de manœuvre pour adapter les projets en fonction des subventions et des besoins locaux. • <u>Partenariats et réseau associatif</u> : l'association est intégrée dans un réseau associatif et établit des partenariats avec d'autres organisations locales. Cela lui permet d'obtenir des informations sur les subventions et de collaborer pour des activités conjointes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dépendance aux subventions</u> : l'association dépend en partie des subventions pour financer ses activités. La nécessité de rechercher des financements peut potentiellement limiter son autonomie dans la planification et la réalisation de projets. • <u>Charge de travail polyvalente</u> : le directeur endosse plusieurs rôles, allant de la gestion administrative à l'enseignement, en passant par la recherche de subventions. Cette charge de travail polyvalente pourrait entraîner une pression excessive et affecter la qualité des activités. • <u>Manque de bénévoles dirigeants</u> : Le manque de bénévoles dirigeants constitue une faiblesse qui peut entraver la dynamique opérationnelle et la croissance de l'association. • <u>Ressources limitées</u> : bien que l'association ait un fonds de roulement positif, elle opère avec des ressources financières limitées. Cela pourrait restreindre sa capacité à élargir ses activités ou à investir dans des domaines clés.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Diversification des financements</u> : l'association peut explorer d'autres sources de financement au-delà des subventions publiques, telles que les dons privés, les mécénats ou les partenariats avec des entreprises locales. • <u>Développement de partenariats</u> : l'association peut renforcer ses partenariats existants et en établir de nouveaux avec d'autres associations, institutions éducatives, entreprises locales, ce qui peut apporter des ressources et des opportunités d'activités variées. • <u>Innovation et nouvelles activités</u> : l'association peut envisager de développer de nouvelles activités ou des programmes innovants en réponse aux besoins changeants de la communauté locale, ce qui pourrait attirer de nouveaux adhérents et partenaires. • <u>Renforcement des compétences</u> : la formation continue des membres du bureau et du directeur dans la gestion associative, y compris la recherche de subventions, peut améliorer leur efficacité et renforcer leur capacité à gérer les opérations de l'association. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Instabilité des financements publics</u> : les subventions publiques peuvent être soumises à des variations en fonction des politiques gouvernementales et des priorités de financement, ce qui pourrait entraîner une insécurité financière pour l'association. • <u>Concurrence dans le secteur associatif</u> : d'autres associations opèrent également dans le quartier, ce qui pourrait créer une concurrence pour les subventions et les ressources locales. • <u>Changements législatifs</u> : les exigences légales et administratives pour les associations peuvent évoluer, ce qui pourrait augmenter la charge de travail administrative et la complexité de la gestion. • <u>Trafic de drogue et image du quartier</u> : la persistance du trafic de drogue détériore l'image du quartier, les résidents du quartier pourraient hésiter à participer activement aux programmes et aux initiatives de l'association en raison des problèmes de sécurité et de la réputation du quartier.

Tableau 8: L'analyse SWOT de l'association Le Cercle

L'association "Le Cercle" bénéficie d'une solide base d'engagement et de valeurs associatives, ainsi que d'un projet concret aligné sur l'éducation et l'accompagnement des jeunes. Malgré certaines dépendances aux subventions et un manque de bénévoles dirigeants, l'opportunité de diversifier les financements, de renforcer les partenariats et d'innover ouvre des perspectives prometteuses. Cependant, des menaces comme l'instabilité des financements publics et la concurrence associative nécessitent une gestion proactive. En

naviguant avec agilité et en capitalisant sur ses atouts, l'association peut persévérer dans sa mission au sein de la communauté tout en surmontant les défis environnants.

I.1.2. L'association Le Carrefour

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Engagement et expérience des membres</u> : l'association bénéficie de l'implication à long terme des bénévoles dirigeants, ce qui apporte une compréhension approfondie des enjeux de travail de l'association. • <u>Adaptabilité et diversité des activités</u> : l'association offre une gamme variée d'activités allant de l'alphabétisation à l'accompagnement professionnel, lui permettant de s'ajuster aux besoins changeants des bénéficiaires. • <u>Implication des bénévoles</u> : les bénévoles jouent un rôle essentiel en animant des ateliers et en soutenant les activités de l'association. • <u>Reconnaissance des financeurs et partenaires</u> : le travail de l'association est reconnu par les financeurs et les partenaires, ce qui favorise la continuité des financements et l'appui à ses actions. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dépendance financière</u> : l'association est fortement tributaire des subventions publiques, ce qui la rend vulnérable aux fluctuations politiques et aux coupes budgétaires. • <u>Charge administrative élevée</u> : la gestion administrative intense et les exigences de justification limitent le temps disponible pour les activités sur le terrain. • <u>Stabilité des ressources</u> : les ressources financières de l'association varient d'une année à l'autre en fonction des subventions, affectant sa capacité à planifier à long terme. • <u>Manque de ressources humaines</u> : l'équipe restreinte de salariés et de bénévoles limite la capacité de l'association à développer de nouvelles actions ou à répondre à une demande croissante.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Demande sociale</u> : les activités de l'association répondent à une demande sociale importante, ce qui implique une pérennité de ses activités. • <u>Partenariats et réseaux</u> : les collaborations avec d'autres structures offrent des opportunités de renforcer l'impact des actions et d'étendre le réseau. • <u>Sensibilisation environnementale et sociale</u> : l'intérêt croissant pour la préservation de l'environnement offre des possibilités d'élargir les activités de sensibilisation. • <u>Diversification des financements</u> : l'exploration de sources de financement alternatives pourrait réduire la dépendance aux subventions publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Changements politiques</u> : les politiques publiques en matière de financement associatif peuvent impacter la stabilité financière de l'association. Surtout entre la ville et le département. • <u>Concurrence</u> : la concurrence avec d'autres associations similaires peut réduire les opportunités de financement et de collaboration. • <u>Fluctuations des effectifs</u> : les variations des effectifs de bénévoles et de salariés peuvent affecter la continuité des activités. • <u>Evolution des besoins</u> : les changements dans les besoins des bénéficiaires nécessitent une adaptation continue des activités de l'association.

Tableau 9: L'analyse SWOT de l'association Le Carrefour

L'association "Le Carrefour" présente des forces significatives, notamment son engagement à long terme et l'expérience approfondie de ses membres, ainsi que sa capacité à offrir une gamme diversifiée d'activités en réponse aux besoins changeants. L'implication précieuse des bénévoles et la reconnaissance des financeurs contribuent également à son impact positif. Cependant, elle doit faire face à des défis tels que la dépendance aux subventions publiques, la charge administrative élevée et le manque de ressources humaines. Les opportunités pour l'association résident dans la forte demande sociale, la possibilité de partenariats et de réseautage, ainsi que dans l'émergence de l'intérêt pour la sensibilisation environnementale et sociale. Une diversification des sources de financement peut renforcer sa stabilité financière. Cependant, elle doit rester attentive aux changements politiques, à la concurrence et à l'évolution des besoins des bénéficiaires. En

adoptant une approche stratégique qui capitalise sur ses forces tout en atténuant ses faiblesses, l'association peut naviguer avec succès à travers ces éléments pour poursuivre sa mission avec résilience et efficacité.

I.1.3. L'association « CréaSpectacle »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Engagement artistique et social</u> : l'association CréaSpectacle se démarque par son engagement à combiner le monde artistique et social, permettant de toucher des publics variés et de promouvoir l'inclusion culturelle. • <u>Implication des publics dans la création</u> : l'approche participative de CréaSpectacle renforce l'implication active des publics, leur engagement et leur connexion avec les spectacles. • <u>Savoir-faire expert</u> : L'équipe de l'association possède un savoir-faire profondément maîtrisé dans la création de spectacles. Ce savoir-faire constitue une solide base sur laquelle l'association peut continuer à innover et à émerveiller son public. • <u>Collaboration interdisciplinaire</u> : l'association crée des spectacles multidisciplinaires, créant ainsi une identité unique. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dépendance aux subventions</u> : bien que l'association diversifie ses sources de financement, elle reste vulnérable à la réduction des subventions publiques. • <u>Charges administratives</u> : la gestion administrative peut consommer du temps et détourner l'attention de la création artistique. • <u>Dépendance à une personne clé</u> : L'association semble fortement dépendante de la personne fondatrice. Elle est impliquée dans de nombreux aspects et responsabilités de l'association. Cette dépendance pourrait poser des problèmes de continuité en cas de départ ou d'indisponibilité.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Développement de programmes éducatifs</u> : La réussite à encourager les jeunes à envisager des carrières dans le spectacle vivant ou dans des domaines connexes pourrait être une base pour créer des programmes éducatifs formels ou des stages pour les jeunes intéressés. • <u>Collaborations stratégiques</u> : les partenariats avec d'autres acteurs culturels et sociaux peuvent renforcer le réseau de CréaSpectacle et offrir de nouvelles opportunités. • <u>Adaptation aux tendances culturelles</u> : En surveillant les tendances culturelles et les préférences du public, l'association peut ajuster ses projets pour rester pertinent et captiver l'intérêt des participants. • <u>Exploration de financements alternatifs</u> : l'association peut chercher des financements privés ou des partenariats commerciaux pour réduire la dépendance aux subventions publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fluctuation des financements</u> : Les financements publics et les subventions sont souvent sujets à des changements politiques ou économiques. Une réduction ou une cessation soudaine de financements pourrait affecter la stabilité financière de l'association. • <u>Contraintes légales pour les intermittents</u> : La complexité des statuts et régimes, notamment pour les intermittents du spectacle, peut poser des défis légaux et administratifs, limitant la flexibilité de l'association dans ses choix organisationnels. • <u>Évolution des préférences artistiques</u> : Si les préférences du public en matière d'arts ou de spectacles évoluent de manière à ne plus correspondre aux offres de l'association, cela pourrait réduire l'attrait de ses activités.

Tableau I0: L'analyse SWOT de l'association CréaSpectacle

CréaSpectacle possède des atouts essentiels, tels que son engagement unique alliant art et inclusion sociale, ainsi que son approche participative qui nourrit un lien fort avec son public. Cependant, des défis subsistent, notamment sa dépendance à la personne fondatrice et les charges administratives. Pour évoluer favorablement, CréaSpectacle pourrait exploiter les opportunités de développer des programmes éducatifs novateurs et d'établir des partenariats stratégiques

enrichissants. Néanmoins, des précautions sont à prendre face aux fluctuations potentielles des financements et aux contraintes légales liées aux intermittents du spectacle. En adaptant judicieusement ses stratégies et en misant sur ses points forts, Créaspectacle peut aspirer à un avenir fructueux et durable.

I.I.4. L'association « Développement »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Histoire et expérience significatives</u> : fondée en 1983, l'association possède une histoire crédible et un impact durable dans la promotion du sport et du développement local. • <u>Réseau étendu et solide</u> : l'association a établi un réseau de partenaires professionnels, favorisant la mise en place de projets innovants et de la collaboration. • <u>Hybridité organisationnelle</u> : la structure rassemblant des représentants du mouvement sportif et des conseillers départementaux renforce la coopération pour le développement sportif. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dépendance aux financements</u> départementaux : la totalité, presque, des ressources proviennent du département, exposant l'association à des risques financiers en cas de réduction des subventions. • <u>Pression administrative et bureaucratique</u> : le travail administratif accru détourne les efforts de terrain et peut affecter la santé et la qualité des activités. • <u>Turnover du personnel</u> : les contrats précaires entraînent un renouvellement fréquent du personnel, pouvant impacter la continuité et la qualité des projets.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Diversification des financements</u> : explorer de nouvelles sources de financement comme le mécénat ou les partenariats privés pourrait réduire la dépendance aux subventions départementales. • <u>Renforcement des partenariats locaux</u> : collaborer davantage avec des clubs sportifs et des institutions locales pourrait créer des synergies et optimiser l'utilisation des ressources. • <u>Développement de programmes éducatifs</u> : capitaliser sur le rôle éducatif en proposant des programmes renforçant les compétences des jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réduction des financements publics</u> : les restrictions budgétaires pourraient diminuer les subventions et affecter la réalisation des activités. • <u>Concurrence pour les ressources</u> : la concurrence avec d'autres initiatives pour les mêmes ressources pourrait mettre en péril la pérennité de l'association. • <u>Changements politiques</u> : les choix politiques du département pourraient influencer les financements et les priorités de l'association.

Tableau II: L'analyse SWOT de l'association Développement

L'association « Développement » possède une riche histoire et une expérience significative dans la promotion sportive et le développement local, bénéficiant d'un réseau solide et diversifié de partenaires. Cependant, sa dépendance totale aux financements départementaux expose l'association à des risques financiers, tandis que la pression administrative et le turnover du personnel pourraient compromettre la qualité et la continuité de ses projets. Malgré cela, l'exploration de nouvelles sources de financement, le renforcement des partenariats locaux et le développement de programmes éducatifs offrent des opportunités pour assurer la durabilité et la croissance de l'association. Cependant, il est essentiel de rester attentif aux menaces potentielles telles que la réduction des financements publics, la concurrence pour les ressources et les influences politiques sur les priorités de financement.

I.I.5. L'association « La Chaîne »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Engagement artistique et territorial fort</u> : l'association se distingue par son engagement dynamique dans la promotion de la création artistique et la réalisation de projets territoriaux, notamment en lien avec l'art textile. • <u>Expertise et expérience de la directrice</u> : Emma, directrice et fondatrice, apporte une expérience significative dans la gestion culturelle et l'art textile. Cette expertise enrichit les activités et les projets de l'association. • <u>Collaborations et partenariats</u> : l'association favorise les collaborations avec d'autres artistes et structures culturelles, renforçant ainsi son réseau et sa portée. Les projets collaboratifs, tels que le commissariat d'expositions, témoignent de cette force. • <u>Vision orientée vers le sens et les valeurs</u> : La directrice privilégie la recherche de sens dans son travail et dans les projets de l'association, préférant se diriger vers des partenaires en accord avec sa démarche plutôt que de répondre à des appels à projets qui pourraient dénaturer ses objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dépendance aux subventions publiques</u> : l'association génère ses ressources à 100% à partir de subventions publiques, ce qui peut entraîner une vulnérabilité financière en cas de réduction ou d'arrêt de ces financements. • <u>Charge de travail importante pour la directrice</u> : en tant que directrice unique et gestionnaire principale, Emma doit gérer de nombreux aspects de l'association, ce qui peut mener à une surcharge de travail. • <u>Déficit d'adhérents</u> : l'association ne semble pas avoir d'adhérents, ce qui pourrait limiter la participation et la diversité des membres impliqués dans les activités et la gouvernance.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Renforcement des collaborations locales</u> : continuer à développer des partenariats et des collaborations avec d'autres acteurs culturels locaux pourrait accroître l'impact et l'envergure des projets de l'association. • <u>Exploration de nouvelles thématiques</u> : en restant ouverte à des projets variés et en explorant de nouvelles thématiques artistiques, l'association peut attirer un public plus large et diversifié. • <u>Plaidoyer pour l'art et la culture</u> : l'association pourrait s'engager davantage dans le plaidoyer en faveur du rôle de l'art et de la culture dans la société, en sensibilisant les autorités locales et nationales à l'importance de soutenir ces initiatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Instabilité des financements publics</u> : les fluctuations politiques et budgétaires peuvent mettre en péril les subventions publiques sur lesquelles repose l'association. • <u>Pression bureaucratique</u> : la gestion administrative et bureaucratique liée aux subventions peut détourner le temps de la directrice, limitant ainsi le potentiel créatif et artistique de l'association. • <u>Fermeture aux idées nouvelles</u> : les institutions publiques peuvent être réticentes à s'ouvrir à de nouvelles idées et à des approches artistiques novatrices, ce qui pourrait restreindre l'impact potentiel de l'association.

Tableau I2: L'analyse SWOT de l'association La Chaîne

L'association « La Chaîne » se distingue par son engagement artistique et territorial solide, ainsi que par son réseau de collaborations et partenariats qui renforcent sa portée. L'expertise de la directrice, Emma, enrichit ses activités et projets, tandis que sa vision orientée vers le sens et les valeurs apporte une direction cohérente. Cependant, la dépendance exclusive aux subventions publiques crée une vulnérabilité financière, et la charge de travail importante pour la directrice peut entraver son potentiel créatif. L'opportunité de renforcer les collaborations locales, d'explorer de nouvelles thématiques et de plaider pour l'art et la culture pourrait favoriser la croissance. Néanmoins, les menaces liées à l'instabilité des financements publics, la pression bureaucratique et la

réticence aux idées nouvelles nécessitent une gestion proactive pour maintenir le dynamisme et l'impact de l'association.

I.I.6. Analyse SWOT Combinée

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Engagement et valeurs associatives</u> : toutes les associations sont ancrées dans l'engagement bénévole et les valeurs de solidarité, partageant une vision commune. • <u>Projets associatifs concrets</u> : chacune des associations possède un projet associatif clair et adapté à ses objectifs, aligné avec des activités concrètes répondant aux besoins. • <u>Implication des publics/bénévoles</u> : les associations impliquent activement leurs publics ou bénévoles, renforçant leur engagement et contribuant à la réalisation des objectifs. • <u>Partenariats et réseaux</u> : chaque association tire parti de partenariats et de réseaux locaux pour obtenir des informations, collaborer et renforcer leur impact. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance aux financements : toutes les associations ont une certaine dépendance aux subventions publiques, ce qui peut limiter leur autonomie. • Charge administrative : les tâches administratives importantes détournent l'attention des activités principales et peuvent affecter la qualité du travail sur le terrain. • Manque de ressources humaines : le manque de bénévoles dirigeants ou de salariés peut entraver les opérations et la croissance des associations. • Fluctuation des ressources : les ressources financières et humaines peuvent varier d'une année à l'autre, affectant la stabilité et la planification à long terme.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des financements : les associations peuvent explorer des sources de financement alternatives pour réduire leur dépendance aux subventions publiques. • Renforcement des partenariats : les collaborations avec d'autres structures offrent des opportunités pour étendre l'impact des actions. • Innovation et nouvelles activités : l'exploration de nouvelles activités répondant aux besoins changeants peut attirer de nouveaux adhérents et partenaires. • Plaidoyer et sensibilisation : les associations ont l'opportunité de plaider pour leurs causes et sensibiliser les institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité des financements : les variations politiques ou budgétaires peuvent mettre en péril les subventions et les financements. • Concurrence : la concurrence avec d'autres initiatives similaires peut réduire les opportunités de financement et de collaboration. • Changements législatifs : les évolutions légales et administratives peuvent augmenter la charge de travail et la complexité de la gestion associative. • Changements des besoins/publics : les besoins changeants de la population peuvent exiger une adaptation constante des activités.

Tableau 13: Analyse SWOT Combinée des associations étudiées

En combinant les analyses SWOT des cinq associations, il est clair que malgré leurs différences individuelles, des thèmes récurrents émergent, soulignant à la fois les forces à capitaliser et les défis à relever. L'engagement associatif, qu'il soit ancré dans les valeurs de solidarité, la promotion artistique, l'éducation ou le développement local, se positionne comme un atout majeur. La clarté des projets associatifs et l'implication des bénévoles dans la réalisation de ces projets constituent des éléments essentiels pour toutes les associations. La diversification des financements et le renforcement des partenariats se profilent comme des opportunités stratégiques pour accroître la stabilité et l'impact de chacune d'elles. Cependant, les dépendances aux financements, les charges administratives élevées et les fluctuations des ressources restent des défis communs à surmonter. Les

menaces, telles que l'instabilité des financements publics et la concurrence dans le secteur associatif, nécessitent une gestion proactive et une adaptation constante.

1.2. Les dirigeants associatifs, qui sont-ils ? que font-ils ?

Pour mieux comprendre les dirigeants associatifs interviewés, et avoir une vision globale et détaillée de leur personnalité, de leur implication et de leurs responsabilités, nous allons effectuer une analyse approfondie de leurs rôles au sein de leurs associations en se basant sur les discours de leurs entretiens et sur nos observations du terrain.

L'étape initiale consistera à examiner de près leurs postes occupés. Cette étape permettra d'identifier clairement leurs titres et intitulés de poste, ainsi que les domaines spécifiques auxquels ils sont rattachés au sein des associations. Cela fournira une première idée de la portée de leurs responsabilités et de leurs contributions potentielles. Ensuite, nous explorerons les missions qui leur sont confiées dans leurs rôles. Cela nous permettra d'avoir une vue d'ensemble des compétences et des connaissances nécessaires pour réussir dans leurs positions, ainsi que des défis auxquels ils sont confrontés.

Le volet du parcours personnel et professionnel est tout aussi important. En étudiant les trajectoires individuelles de ces dirigeants associatifs, nous serons en mesure de discerner les expériences, les formations et les compétences qui ont contribué à façonner leur expertise actuelle. Cela pourrait également nous aider à identifier des schémas communs ou des points de divergence dans leurs parcours, ce qui pourrait éclairer davantage notre compréhension de la manière dont ils en sont arrivés là où ils sont aujourd'hui et surtout de nous aider à répondre à notre problématique.

Enfin, à l'aide du modèle de "la roue des rôles du management" nous allons classer et catégoriser les différents rôles que nos dirigeants occupent au sein de leurs associations. En appliquant ce modèle, nous serons en mesure de conceptualiser les multiples facettes des responsabilités de nos sujets et de rendre compte des rôles qu'un dirigeant associatif peut occuper au sein d'une association.

1.2.1. Samir, le directeur de l'association Le Cercle

Samir occupe le poste de directeur au sein de l'association Le Cercle. Son engagement en tant que directeur lui confère des responsabilités variées, allant de la gestion administrative et financière à la supervision pédagogique des activités proposées par l'association. Il est également chargé de la recherche et de la demande de subventions, élément essentiel pour assurer la pérennité des activités et le bon fonctionnement de l'association.

En tant que directeur, Samir a la charge de la gestion administrative de l'association, ce qui inclut la gestion des inscriptions, le suivi des dossiers administratifs, ainsi que la gestion des cotisations. Il supervise également les activités pédagogiques de l'association, y compris la planification des cours et la coordination des programmes éducatifs.

L'une des missions importantes de Samir est de chercher des subventions pour soutenir les activités de l'association. Cette tâche exige un investissement important en termes de montage de projets, de préparation de dossiers et de suivi des démarches administratives liées aux subventions. Samir doit également identifier les partenariats potentiels et les opportunités de financement pour garantir la viabilité financière de l'association et la concrétisation de sa mission éducative.

Samir a commencé son parcours dans le monde associatif dès son plus jeune âge en adhérant à un club de natation au Maroc. Son implication bénévole dans ce club lui a permis de développer un attachement au travail associatif et à l'accompagnement des autres. Sa passion pour l'engagement associatif a continué à croître au fil des années, et il est devenu un membre actif, formateur et entraîneur au sein de l'association marocaine pour l'éducation et l'échange culturel.

Après avoir rejoint l'association Le Cercle en tant qu'enseignant bénévole, Samir a progressivement pris des responsabilités accrues en assumant le rôle de directeur. Son parcours professionnel initial en tant qu'enseignant a été enrichi par ses expériences associatives variées, qui l'ont préparé à relever les défis complexes de la gestion associative.

La transition de Samir du statut de bénévole à celui de directeur salarié s'est accompagnée d'un dévouement continu envers la mission éducative et sociale de l'association. Il a dû faire face à des contraintes liées à la gestion administrative et financière, ainsi qu'à la recherche constante de subventions pour soutenir les activités. Malgré les défis, Samir continue à nourrir un profond engagement envers l'association et ses valeurs, cherchant à professionnaliser ses activités tout en préservant la dimension bénévole et humaine qui l'anime, lui, ainsi que le monde associatif. Le tableau suivant résume et classe les rôles de Samir :

Rôles de Pilotage et Organisation	Rôles d'Animation et de Développement	Rôles de Négociation et de Reporting	Rôles de Représentation et de Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et supervision des activités associatives. • Planification et organisation des ateliers éducatifs. • Alignement des activités sur le projet éducatif de l'association. 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation des activités pédagogiques et des cours. • Contribution au développement des programmes éducatifs. • Collaboration avec le bureau pour le bien-être des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation de subventions pour le financement des activités. • Préparation des dossiers de subventions et identification de partenariats. • Suivi administratif des subventions et du reporting. 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de l'association auprès des partenaires et de la communauté. • Établissement de relations avec des acteurs associatifs et éducatifs. • Développement de partenariats stratégiques pour renforcer la visibilité de l'association.

Tableau I4: Les rôles du management de Samir

I.2.2. Carole, la coordinatrice de l'association Le Carrefour

Carole occupe le poste de coordinatrice, salariée, au sein de l'association Le Carrefour depuis 2018. Elle joue un rôle essentiel dans la planification, la gestion et la coordination des activités de l'association. En tant que coordinatrice, elle est responsable de plusieurs missions clés. En travaillant en étroite collaboration avec les partenaires et les financeurs, elle se charge des demandes de subventions, de la préparation des bilans, des rapports intermédiaires et de la justification des financements reçus. Ces tâches administratives, bien que nécessaires pour la pérennité de l'association, peuvent parfois être chronophages et complexes.

Carole a également pour mission de veiller à ce que les activités proposées par l'association répondent aux besoins et aux attentes des participants. Elle collabore étroitement avec les salariés et les bénévoles pour assurer le bon déroulement des ateliers et des projets. En outre, elle assure le suivi personnalisé des bénéficiaires du RSA⁹, les accompagnant dans leur parcours vers l'emploi en levant les obstacles qui les empêchent d'accéder au marché du travail.

Son parcours personnel et professionnel reflète son engagement envers le secteur associatif et social. Carole a débuté sa carrière dans le domaine de l'animation, où elle a exercé pendant 27 ans, dont 17 en tant que directrice d'un centre de loisirs associatif. Elle a également occupé des fonctions électives au sein de sa commune, ce qui l'a conduite à s'impliquer davantage dans des projets sociaux et éducatifs. Sa passion pour le travail social l'a amenée à rejoindre l'association Le Carrefour. Le tableau suivant résume et classe ses rôles :

⁹ Revenu de solidarité active. L'association participe à l'action d'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA.

Rôles de Pilotage et Organisation	Rôles d'Animation et de Développement	Rôles de Négociation et de Reporting	Rôles de Représentation et de Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de l'ensemble de la structure • Lien avec les partenaires • Demandes de subventions et montage de bilans • Suivi et coordinations des activités et projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation et gestion des ateliers • Suivi personnalisé des bénéficiaires du RSA • Collaboration avec les bénévoles et autres salariés • Amélioration et adaptation des projets existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandes de subventions et bilans • Rapports pour les financeurs • Communication avec les financeurs • Suivi des dossiers administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation auprès des partenaires • Participation à des réunions et événements associatifs • Interaction avec les instances politiques et sociales

Tableau 15: Les rôles du management de Carole

I.2.3. Aude, la trésorière de l'association Le Carrefour

Aude occupe le rôle de trésorière au sein de l'association Le Carrefour depuis fin 2016. Son engagement au sein de l'association remonte à l'année 2005, lorsqu'elle a rejoint l'équipe en tant que stagiaire en français langue étrangère. Progressivement, elle a contribué à diverses facettes de l'association et a occupé des postes tels que secrétaire du conseil d'administration et même présidente pendant quatre ans. Son parcours personnel a évolué en parallèle avec l'association, enrichissant son expérience bien que son métier, services aux auteurs, n'est pas en lien direct avec les responsabilités cités.

Actuellement, en tant que trésorière bénévole, Aude gère plusieurs responsabilités. Elle s'occupe de la saisie comptable, établit les budgets de l'association ainsi que les budgets par actions spécifiques. Aude est également en charge des comptes rendus financiers à la suite des actions menées. Elle supervise les aspects comptables liés aux salaires et agit en tant qu'intermédiaire pour les questions sociales, notamment en relation avec les salariés de l'association.

Bien que son expertise en comptabilité ait évolué au fil des années grâce à une expérience acquise sur le terrain et avec l'aide de précédents trésoriers, Aude reste humble et estime qu'elle a encore des aspects à apprendre et à perfectionner. Sa contribution bénévole est cruciale pour maintenir le fonctionnement de l'association, bien qu'elle ne se considère pas encore comme une experte comptable. Le tableau suivant résume et classe ses rôles :

Rôles de Pilotage et Organisation	Rôles d'Animation et de Développement	Rôles de Négociation et de Reporting	Rôles de Représentation et de Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des budgets et suivi financier • Prise de décisions et allocation des ressources • Gestion des ressources humaines et planification des effectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement des bénévoles d'atelier • Gestion de la formation et développement des compétences individuelles • Adaptation des ateliers en fonction des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation de contrats, communication des résultats • Rapports et communication avec les partenaires externes • Suivi des obligations contractuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de l'association. • Construction de relations stratégiques • Plaidoyer pour les causes de l'association

Tableau 16: Les rôles du management de Aude

I.2.4. Camille, la directrice artistique de l'association CréaSpectacle

Camille est salariée de l'association CréaSpectacle, elle occupe le poste de directrice artistique et coordinatrice de projets au sein de l'association depuis sa création en 2007. Elle fait partie des trois fondateurs de l'association et son parcours au sein de l'association témoigne de son évolution et de son engagement envers le secteur artistique et culturel.

Ayant débuté sa vie professionnelle comme comédienne marionnettiste, Camille a progressivement élargi son champ d'expertise pour devenir metteuse en scène et coordinatrice de projets. Elle a joué un rôle clé dans la coordination et la réalisation des projets artistiques de l'association, travaillant en étroite collaboration avec l'équipe artistique et les artistes intermittents du spectacle. Ses responsabilités incluent la conception, la mise en œuvre et la diffusion de spectacles uniques, incorporant diverses formes d'art telles que la musique, la danse et la marionnette.

Camille a évolué au fil des ans vers des fonctions administratives et de gestion. Elle contribuait à la rédaction de dossiers de subventions, à la recherche de financements et à la communication avec les partenaires et les financeurs. Son rôle a également impliqué la coordination d'équipes, la résolution de conflits et la promotion des spectacles.

Au-delà de son rôle au sein de l'association, Camille poursuit un parcours personnel marqué par une passion continue pour le secteur artistique. Elle est actuellement engagée dans une procédure de validation des acquis de l'expérience en vue d'intégrer un master en médiation artistique et culturelle. Cette démarche reflète sa volonté d'approfondir son expertise et son engagement dans la promotion de l'art en tant que vecteur de changement social.

Camille incarne la fusion entre la passion artistique et la gestion professionnelle. Son parcours diversifié au sein de l'association CréaSpectacle témoigne de sa capacité à évoluer dans un environnement en constante évolution, tout en contribuant de manière significative à la création artistique et à l'engagement social. Le tableau suivant résume et classe ses rôles :

Rôles de Pilotage et Organisation	Rôles d'Animation et de Développement	Rôles de Négociation et de Reporting	Rôles de Représentation et de Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique des projets artistiques et culturels. • Prise de décisions pour orienter la direction de l'association. • Structuration des processus de création et de diffusion de spectacles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement et gestion des membres de l'équipe artistique • Motivation des artistes intermittents et collaborateurs. • Création d'un environnement propice à la croissance professionnelle des artistes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation de contrats avec les partenaires de l'association. • Recherche de financements et subventions. • Communication des résultats des spectacles et des projets aux financeurs et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec les publics lors des représentations • Représentation de l'association dans des événements • Participation à des réseaux professionnels

Tableau 17: Les rôles du management de Camille

I.2.5. Alice, administratrice et chargée de production de CréaSpectacle

L'entretien par écrit avec Alice n'a pas pleinement fourni les éléments nécessaires pour une présentation approfondie, cependant il contient les informations suivantes : Alice, administratrice salariée au sein de l'association CréaSpectacle, joue un rôle fondamental dans le fonctionnement de l'organisation. En charge de la gestion sociale, budgétaire, comptable, et de la production, elle assure également la préparation des dossiers de subvention et la diffusion des spectacles.

I.2.6. Sabrina, agent de développement de projets d'animation à l'association Développement

Sabrina, salariée de l'association Développement, occupe le rôle d'agent de développement de projets d'animation au sein de l'association. Son poste est centré sur la gestion de projets visant à promouvoir des activités sportives et sociales auprès des populations locales, surtout aux quartiers sensibles.

En tant qu'agent de développement de projets d'animation, Sabrina a pour principales missions d'être à l'écoute des demandes émanant du terrain, d'analyser les besoins des partenaires et des habitants, et de mettre en place des projets variés. Elle collabore étroitement avec diverses organisations locales, notamment des quartiers, des municipalités, et des associations de quartier. Son objectif est de créer des passerelles entre différentes parties prenantes, de favoriser la participation des jeunes et de leurs familles, et d'encourager leur implication dans des activités sportives et sociales. Elle s'efforce de développer des projets qui s'adaptent aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque communauté.

Sabrina a développé une expertise de près de 27 ans dans le domaine de l'animation sociale et sportive. Son expérience l'a conduite à travailler au sein de l'association Développement. Elle a commencé en tant qu'éducatrice sportive et a évolué vers le rôle actuel d'agent de développement de projets d'animation. Elle a été témoin des évolutions et des changements au sein de l'association au fil des années. Son parcours professionnel est marqué par sa volonté de créer des liens entre les différentes parties prenantes, de favoriser l'accès des jeunes à des activités diverses, et de promouvoir la participation citoyenne au sein des quartiers. Le tableau suivant classe ses rôles :

Rôles de Pilotage et Organisation	Rôles d'Animation et de Développement	Rôles de Négociation et de Reporting	Rôles de Représentation et de Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique, prise de décisions, organisation des ressources pour atteindre les objectifs. • Gestion des ressources, coordination, structuration des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'équipes, motivation des collaborateurs, développement des compétences. • Encourager la croissance individuelle, promouvoir le développement personnel au sein des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec les partenaires externes, négociation de contrats. • Préparation de rapports, communication des résultats et des performances de l'association. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction avec les parties prenantes externes, représentation de l'association, construction de relations. • Établissement de connexions stratégiques, création et maintien de relations avec divers acteurs extérieurs.

Tableau 18: Les rôles du management de Sabrina

I.2.7. Emma, la directrice de l'association La Chaîne

Emma, la fondatrice de l'association La Chaîne en 2021, occupe la position de directrice salariée et est la seule gestionnaire de l'association. Son rôle englobe une variété de responsabilités, allant de la conception de projets artistiques à la réalisation de bilans. Au cœur des activités de l'association et de son rôle de directrice se trouve la création et la mise en œuvre de projets de territoire ainsi que d'œuvres monumentales. Elle assume la gestion des éléments administratifs et logistiques inhérents à la direction de l'association, y compris la gestion des subventions et la comptabilité. En plus de ses fonctions de direction, elle offre des conseils et des orientations aux artistes plasticiens.

Emma a une riche expérience dans le domaine associatif, culturel et artistique. Elle a travaillé pendant 10 ans en tant que directrice d'un tiers lieu culturel qui était une fabrique artistique. Cette expérience a été un pilier dans son parcours, lui permettant d'acquérir une expertise approfondie en gestion de projets culturels et associatifs. Elle a également travaillé dans diverses associations en tant que bénévole.

En plus de son expérience associative sur le terrain, Emma a renforcé ses compétences en suivant une formation en administration culturelle. Cette formation lui a apporté des connaissances en communication, financement et gestion de projets culturels, renforçant ainsi sa capacité à mener à bien ses missions au sein de l'association La Chaîne.

L'associatif fait partie intégrante de l'ADN d'Emma, et sa longue expérience dans ce domaine l'a amenée à diriger son propre projet associatif, l'association La Chaîne. Elle est animée par le désir de donner du sens à son travail, en mettant l'accent sur la création artistique et la contribution au développement culturel local. Le tableau suivant englobe et classe ces rôles :

Rôles de Pilotage et Organisation	Rôles d'Animation et de Développement	Rôles de Négociation et de Reporting	Rôles de Représentation et de Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> • Conception et réalisation de projets artistiques. • Gestion administrative et financière de l'association. • Structuration et professionnalisation des artistes plasticiens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des équipes et collaboration dans les projets. • Accompagnement et conseils aux artistes. • Développement des compétences individuelles et collectives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation de contrats avec les partenaires externes. • Soumission de dossiers de subventions aux appels à projets. • Communication des résultats des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de l'association dans différents contextes. • Création de relations stratégiques avec des partenaires et des acteurs externes. •

Tableau 19: Les rôles du management de Emma

I.2.8. Profils des dirigeants associatifs : une vue d'ensemble

Les dirigeants associatifs présentés démontrent une variété de rôles et de parcours personnels et professionnels au sein de leurs organisations respectives. Bien que chacun ait des responsabilités spécifiques, des similitudes émergent quant à leurs rôles et leur parcours. Voici une vue d'ensemble de leurs profils :

Rôles et Responsabilités	Parcours Personnels et Professionnels
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Gestion administrative et financière</u> : plusieurs dirigeants sont impliqués dans la gestion administrative et financière de leurs associations, ce qui comprend la recherche de subventions, la planification budgétaire, la comptabilité et la justification des financements reçus. • <u>Coordination et planification</u> : la coordination et la planification des activités associatives sont des éléments clés. Les dirigeants s'assurent que les projets répondent aux besoins des participants, favorisent la participation citoyenne et contribuent au développement culturel et social. • <u>Engagement dans la mission</u> : tous les dirigeants sont profondément engagés dans la mission de leurs associations. Malgré les défis administratifs et financiers, ils maintiennent leur dévouement envers les valeurs et les objectifs de leurs organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Expérience associative précoce</u> : plusieurs dirigeants ont débuté leur engagement associatif dès leur jeunesse. Cette expérience précoce a nourri leur attachement et leur passion au travail associatif. • <u>Evolution au sein de l'association</u> : certains ont commencé comme bénévoles ou stagiaires au sein de leurs associations respectives. Au fil des années, ils ont pris des responsabilités accrues, évoluant vers des rôles de coordination, de direction et de gestion. • <u>Formation complémentaire</u> : certains ont renforcé leurs compétences en suivant des formations spécifiques. Ces formations les aident à gérer plus efficacement les aspects financiers, administratifs et de communication au sein de leurs associations.

Tableau 20: Profils des dirigeants associatifs : une vue d'ensemble

I.3. Les valeurs et l'engagement des dirigeants

Après avoir étudié les rôles et l'environnement des dirigeants associatifs, nous nous intéressons à leurs valeurs. Ces valeurs nous permettront de mieux comprendre pourquoi ils s'engagent dans le monde associatif. Pour les identifier, nous avons interrogé leurs discours.

I.3.1. Samir, le directeur de l'association Le Cercle

Dans l'entretien avec Samir, directeur de l'association Le Cercle, plusieurs éléments émergent concernant ses valeurs et son engagement dans le monde associatif. Ses propos mettent en lumière son parcours, sa relation avec le bénévolat, sa vision de la gestion associative, ses motivations et ses

réflexions sur les subventions et la professionnalisation des associations. Ci-après, quelques valeurs qui émergent du discours :

Le bénévolat et l'engagement altruiste : Samir exprime un fort attachement au bénévolat depuis son jeune âge. Il relate son expérience dans un club de natation au Maroc où il était nageur de compétition et a ensuite contribué en tant que bénévole, notamment en tant que formateur et entraîneur. Cette expérience initiale a façonné son engagement altruiste et son intérêt pour le monde associatif : « *Et le bénévolat est un travail, c'est plus dans tout ce qui est humain, vivre dans une dynamique un peu enrichissante.* » (annexe I.3)

Des valeurs éducatives : En tant que directeur de l'association, Samir insiste sur l'importance de l'éducation, de l'accompagnement des jeunes et de la formation au sein de l'association. Les activités proposées, notamment les ateliers de langue arabe, visent à préserver l'identité culturelle des jeunes habitants de l'île de Thau tout en les soutenant dans leur parcours scolaire : « *c'est important de bien comprendre cette identité, de ne pas avoir des tensions identitaires, et la proposition de ces ateliers permet d'accompagner les jeunes dans leur parcours scolaire.* » (Ibid.)

Un professionnalisme au service de la valeur ajoutée : Samir souligne que le profit financier n'est pas l'objectif des associations, mais plutôt la valeur ajoutée qu'elles apportent à la communauté. Il compare le monde associatif à l'entrepreneuriat en précisant que les associations visent à apporter une valeur sociale, éducative et humaine : « *Pour nous, notre profit, c'est le gain en valeur ajoutée. Dans notre cas, c'est l'accompagnement, c'est l'éducation, c'est la formation.* » (Ibid.)

I.3.2. Carole, la coordinatrice de l'association Le Carrefour

L'engagement associatif est un choix motivé par diverses valeurs et convictions. Dans le cas de Carole, coordinatrice de l'association Le Carrefour, son engagement dans le monde associatif est ancré dans un souci de répondre aux besoins sociaux de la population. L'association Le Carrefour se positionne en tant qu'acteur d'éducation populaire, offrant diverses activités visant à accompagner les habitants dans leur développement personnel, social et professionnel. Dans son discours, Carole se voit engagée dans son travail, elle utilise souvent¹⁰ des termes tels que "nous" ou "notre", pour parler de l'association et de ses activités, montrant ainsi son sentiment d'appartenance et son engagement envers ces valeurs : « *voilà ça c'est notre gros fil conducteur, justement pour accompagner des personnes qui souhaiteraient trouver du travail...* » ; « *cette convention nous oblige à accueillir en moyenne 50 personnes par mois en suivi RSA* » ; (annexe I.4)

¹⁰ une vingtaine de fois

Lorsqu'elle explique les différents ateliers, programmes et actions de l'association, elle le fait en détail. Carole montre qu'elle comprend et soutient pleinement les activités qui correspondent aux valeurs de son association :

« Alors L'association Le Carrefour c'est une association d'éducation populaire, qui a eu un agrément d'éducation populaire, qui était basé sur le centre-ville il y a très longtemps, il existe depuis 1992 je crois. Elle était arrivée début des années 2000, je crois, sur le quartier de l'île de Thau, avec pour mission d'être au centre d'un quartier pour répondre à des besoins des habitants, des besoins sociaux. [...] Accompagnement sociale sur plein de choses et notamment avec une convention qu'on a avec le département, qui est l'accompagnement des bénéficiaires du RSA. [...] Donc voilà, on les accueille, on les suit pendant 6 mois, un an, ça peut être après renouvelable. Donc ils ont signé, en principe, un contrat d'engagement réciproque avec le référent unique, assistante sociale du RSA, et voilà ils ont une obligation toutes les semaines de venir participer à un atelier. » (Ibid.)

Dans son discours, Carole met en avant plusieurs valeurs qui guident ses actions et celles de l'association. En voilà quelques-unes de ses valeurs :

Valeurs de solidarité et d'engagement social : Carole mentionne que l'association a pour mission de répondre aux besoins sociaux des habitants, en particulier ceux en situation de précarité. Ils fournissent un accompagnement social pour lever les freins qui empêchent l'accès à l'emploi, à la formation et à l'autonomie.

Valeurs d'éducation populaire : Carole décrit l'association Le Carrefour comme une association d'éducation populaire avec des ateliers et des programmes visant à accéder aux savoirs de base, tels que l'alphabétisation et les niveaux avancés de français. L'accent mis sur l'éducation reflète une valeur d'autonomisation par la connaissance.

Valeurs d'inclusion sociale : Carole souligne le travail fait pour améliorer la vie sociale et familiale des personnes en difficulté. L'association vise à aider les individus du quartier à retrouver confiance en eux et à renouer avec le lien social : *« Et ensuite on a aussi l'accompagnement pour les personnes qui auraient des projets professionnels, un projet de formation, donc on les accompagne dans tout ça et puis après on accueille tout public dont je parlais tout à l'heure dû à la subvention du département aussi qui concerne le développement social local pour tous nos ateliers...» (Ibid.)*

I.3.3. Aude, la trésorière de l'association Le Carrefour

Le parcours d'Aude au sein de l'association a débuté en 2005, lorsqu'elle a accepté un emploi rémunéré de deux mois, illustrant d'emblée sa volonté d'engagement actif. Cependant, plutôt que de

partir à la fin de son contrat, elle a choisi de poursuivre son implication en tant que bénévole, révélant ainsi son attachement profond à la mission associative. Cette transition souligne sa conviction en l'impact du dévouement personnel, et marque le début d'une relation continue avec l'association. Dans l'entretien, Aude met en lumière un engagement qui va au-delà des contraintes, reflétant un état d'esprit enraciné dans la passion pour la transformation sociale. Ses valeurs personnelles, même en habitant loin du quartier, l'ont guidée vers des rôles durables au sein de l'association, illustrant un engagement façonné par le désir sincère de contribuer au bien-être collectif. Parmi les nombreuses valeurs exprimées par Aude dans l'entretien, nous citons trois :

Un engagement profond : Aude démontre un engagement profond envers l'association, illustrant ainsi sa valeur pour le travail associatif. Elle mentionne : « *Mais en fait, mon engagement, mon entrée à L'association Le Carrefour est beaucoup plus ancienne [...] C'était en 2005, après je suis rentrée dans le CA après avoir fait un court stage et deux mois de salariée à L'association Le Carrefour, où j'étais plongée dans le bain directement.* » (annexe I.5). Son implication à long terme et dans des rôles variés montre sa volonté de contribuer activement et de manière continue.

Le sens du service : Aude exprime un intérêt sincère pour l'enseignement du français langue étrangère aux personnes analphabètes ou étrangères. Cette valeur se manifeste dans sa motivation initiale pour rejoindre l'association : « *Je m'intéressais à la façon dont on enseignait à des gens qui étaient analphabètes, des personnes qui ne comprenaient pas le français et qui ne l'écrivaient pas non plus et qui n'écrivait pas leur langue non plus.* » (Ibid.). Son engagement dans les ateliers témoigne de son désir de servir les participants de manière significative.

La persévérance et l'adaptabilité : Aude met en évidence sa persévérance et sa capacité à s'adapter aux défis complexes du travail associatif. Malgré les contraintes imposées par les financeurs et les ajustements nécessaires, elle reste engagée envers l'association. Elle explique au moment où l'ancienne trésorière est partie : « *Donc quand cette personne a dû partir, je me suis dit : Bon, je relève le défi, je n'ai pas envie de laisser tomber, donc je me lance.* » (Ibid.)

I.3.4. Camille, la directrice artistique de l'association CréaSpectacle

Lors de l'entretien avec Camille, plusieurs éléments du discours indiquent clairement ses valeurs ainsi que les raisons qui l'ont poussée à s'engager dans ce monde en participant à la création de cette association. Elle souligne l'orientation culturelle et sociale de l'association dès sa présentation et explique que la compagnie de théâtre CréaSpectacle a pour objet premier de créer des spectacles en direction du jeune public et d'un public familial, tout en impliquant activement ces publics dans

le processus de création. Cette démarche témoigne d'un engagement envers l'inclusion culturelle et l'interaction directe avec les spectateurs. Elle dit : « *on travaille particulièrement avec les publics éloignés de la culture qui n'y ont pas accès, soit en quartier prioritaire, soit en milieu rural, soit des publics isolés, ou tout simplement de personnes âgées ou de gens en grande précarité.* » (annexe I.6) Cela démontre une volonté de rendre la culture accessible à des publics diversifiés, en particulier à ceux qui sont souvent exclus de ces expériences. Camille insiste sur son désir de proposer la culture à tous les horizons socio-économiques et de briser les barrières qui peuvent exister dans le milieu culturel. Elle affirme : « *j'avais envie de proposer à d'autres gens d'aller au théâtre et de partager avec moi cette passion, de se mélanger en fait, c'est plus riche quand on se mélange.* » (Ibid.) Cela démontre sa conviction en une culture accessible à tous et son engagement à agir en conséquence. Cet engagement enraciné est lié à plusieurs valeurs dont ces trois :

Un engagement social et culturel : Camille exprime clairement son désir de démocratiser la culture et de rendre le théâtre accessible à un large public, notamment à ceux qui sont éloignés de la culture. Elle mentionne que la compagnie s'efforce de travailler avec des publics en quartiers prioritaires, en milieu rural et même avec des personnes âgées en grande précarité. Elle affirme : « *Donc ça, c'est l'objet de l'association, comment nous, avec notre façon, de créer des spectacles, on va pouvoir amener la culture là où il n'y en a pas ou peu où les gens y accèdent peu en tout cas* » (Ibid.)

La collaboration et l'échange : Camille met l'accent sur la collaboration avec différents publics et acteurs sociaux dans la création de leurs spectacles. Elle explique comment ils intègrent régulièrement les publics dans leur processus de création, que ce soit en partenariat avec des médiathèques pour des spectacles pour enfants ou en recueillant des témoignages pour créer des spectacles inspirés de la vie des gens. Elle mentionne : « *On va aussi des fois travailler avec eux sur un prologue, on va carrément les intégrer dans le spectacle, sur de la musique ou sur un moment de théâtre ou de marionnettes, ça, on le fait régulièrement aussi.* » (Ibid.)

L'autonomie et la gestion responsable : Camille souligne que bien qu'ils dépendent des subventions publiques pour leur fonctionnement, ils conservent une certaine autonomie artistique. Ils autofinancent également une partie de leurs projets, ce qui leur permet de garder une liberté créative et de gérer leur travail avec une approche responsable. Elle partage comment même dans des moments difficiles, ils ont réussi à maintenir leurs activités en utilisant leurs propres fonds pour financer un spectacle : « *Donc là on a été dans la situation inverse, après, c'est aussi parce que, [...], on a une bonne gestion et on avait pas mal de trésorerie, on est assez économes, on fait attention à où on met l'argent et du coup on avait suffisamment de fonds pour financer cette création.* » (Ibid.)

I.3.5. Sabrina, agent de développement de projets d'animation à l'association Développement

Sabrina est une professionnelle engagée qui incarne les valeurs d'inclusion, d'éducation et d'ouverture au sein du monde associatif. Son discours montre comment ces valeurs se reflètent dans son travail au sein de l'association Développement, en particulier dans son rôle d'agent de développement de projets d'animation. Sabrina parle avec une grande clarté et conviction, en fournissant des détails concrets sur les activités et les opérations de l'association. Elle utilise des exemples spécifiques pour illustrer ses points, ce qui rend ses propos plus tangibles et compréhensibles. Sa compréhension approfondie des enjeux sociaux et des dynamiques locales transparait dans sa discussion. Elle démontre un profond engagement envers le développement social et sportif des quartiers défavorisés. Elle parle avec passion de son travail, montrant qu'elle est motivée par un désir sincère d'améliorer la vie des habitants et des enfants de ces quartiers. Ses valeurs sont liées, entre autres, à :

La proximité et l'écoute des Besoins : Sabrina démontre un profond engagement envers les habitants des quartiers défavorisés et vulnérables. Elle s'efforce de comprendre les besoins réels des partenaires et des résidents en écoutant attentivement et en analysant le contexte. Elle évoque également la nécessité de construire des passerelles entre les différentes parties prenantes et d'encourager le dialogue pour résoudre les problèmes. Elle fait preuve d'empathie envers les familles et les enfants, cherchant à créer un environnement où ils se sentent en sécurité et soutenus : « *Mon rôle essentiel, c'est d'être à l'écoute des demandes, c'est-à-dire, analyser et prendre compte du contexte, des attentes des partenaires, essentiellement. [...] L'essentiel, c'est que je fais tous les ajustements nécessaires pour que l'activité ait lieu, le projet soit mené à bien.* » (annexe I.8)

La valorisation de la collaboration locale : Sabrina met en avant l'importance de travailler avec le tissu associatif local et les partenaires de quartier. Elle insiste sur l'utilisation des compétences et des ressources disponibles sur place avant de chercher des solutions externes. Elle souligne également l'importance d'impliquer les résidents dans les projets en les incluant dans le processus de décision et en les rendant acteurs du changement : « *Essayez plutôt de faire travailler le local, voir les compétences sur place, et ensuite si vraiment je ne trouve pas sur place, ça ne n'empêche pas, pour répondre aux besoins réels, d'aller chercher ici pour Montpellier.* » (Ibid.)

L'adaptabilité et l'engagement envers l'éducation : Sabrina manifeste un fort engagement envers l'éducation et le développement des jeunes du quartier. Elle met en œuvre des activités sportives et éducatives qui visent à promouvoir la citoyenneté et l'ouverture d'esprit chez les enfants.

Elle s'adapte aux besoins changeants des jeunes, en ajustant les programmes et les activités pour répondre à leurs intérêts et à leurs attentes : « *On essaie de construire des passerelles entre ce qui se passe sur le quartier, et ce qui se passe en ville parce que je pense que c'est la non-connaissance des uns et des autres... Si on laisse les autres parler toujours à la place des gens du quartier, c'est sûr que on ne s'en sortira pas.* » (Ibid.)

1.3.6. Emma, la directrice de l'association La Chaîne

Emma, directrice, fondatrice et seule gestionnaire de l'association La Chaîne, a une expérience significative dans le domaine associatif et artistique, ce qui a profondément influencé ses valeurs et ses choix professionnels. Son engagement dans le monde associatif est profondément ancré dans son parcours personnel et professionnel. Elle a dirigé un lieu culturel dans les Cévennes pendant 10 ans avant de créer son association actuelle en 2021. Son expérience a renforcé son engagement envers l'associatif, qui est pour elle une partie inhérente de son identité : « *... c'est dans mon ADN on va dire.* » (annexe I.9). Les valeurs d'Emma semblent être centrées sur la créativité, la liberté d'expression, la proximité avec les besoins des communautés locales et surtout la recherche de sens dans son travail. Elle met l'accent sur l'importance de construire des projets qui ont un sens profond et un impact réel sur le territoire où elle intervient. Nous avons choisi trois de ses valeurs :

Le sens dans le travail associatif : Emma attache une grande importance à donner du sens à son travail associatif et à ses projets. Pour elle, la recherche de sens est primordiale dans la réalisation de ses activités : « *Moi je cherche les sens maintenant dans mon travail.* » (Ibid.).

La liberté et l'indépendance : Emma valorise la liberté de créer et de développer des projets selon ses propres convictions et visions, sans être contrainte par des directives extérieures : « *Je préfère être libre en fait. De voir les choses et dire ce que j'ai à dire et ne pas avoir de comptes à rendre.* » (Ibid.).

La proximité et l'engagement local : Emma est profondément impliquée dans le tissu social et culturel des territoires où elle travaille. Elle exprime son admiration pour les initiatives locales et souligne l'importance d'être active au sein de la communauté locale : « *Je connais Mathilde, et j'ai entendu parler du travail qu'elle fait sur le quartier, et je me sentais un peu proche de ce qu'elle fait et après c'était les 50 ans du quartier et du coup j'ai écrit ce projet pour ça.* » (Ibid.).

1.3.7. Des dirigeants associatifs avec des valeurs communes

Nous avons observé que les parcours et les domaines d'action des dirigeants associatifs que nous avons interviewés présentent des variations significatives. En prenant en compte leurs valeurs

personnelles et professionnelles, qu'elles proviennent du monde associatif ou d'autres domaines, nous avons identifié des valeurs prédominantes qui se dégagent de l'analyse de leurs trajectoires, à savoir :

Des valeurs éducatives et d'autonomisation : L'éducation, la formation et l'autonomisation sont des thèmes récurrents. Les dirigeants s'engagent à fournir des opportunités éducatives et à renforcer les compétences des membres de leur public, les aidant ainsi à s'épanouir personnellement et professionnellement.

Des valeurs d'inclusion sociale et de solidarité : les dirigeants ont une détermination à créer un environnement inclusif où chacun se sent valorisé et soutenu. Ils se concentrent sur les personnes en situation de précarité et cherchent à répondre aux besoins sociaux tout en renforçant les liens de solidarité.

Des valeurs de proximité et d'engagement local : Tous les dirigeants mettent en avant l'importance de rester en phase avec les besoins spécifiques de leur communauté locale. Ils privilégient la proximité, l'écoute et la collaboration avec les habitants et les acteurs locaux pour mieux servir leur quartier.

Comprendre les valeurs qui motivent les dirigeants à s'impliquer dans le monde associatif nous permet, dans une vision d'associationnisme, de saisir leur vision sociale dans les rôles qu'ils exercent. L'associationnisme qui postule que les individus ne vivent pas en isolation, mais font partie intégrante d'un réseau social plus vaste où les interactions sont réciproquement influentes. C'est dans cette approche que nous avons choisis de mettre en lumière que les dirigeants associatifs ne sont pas simplement des entités indépendantes, mais plutôt des membres interconnectés de la toile sociale, et que leurs rôles dans les associations sont en relation étroite avec leurs valeurs.

I.4. L'impact du parcours, personnel et professionnel, sur l'engagement associatif

En lien avec notre première hypothèse, nous avons délibérément opté pour l'utilisation de deux indicateurs spécifiques pour évaluer l'impact du parcours personnel et professionnel sur l'engagement des dirigeants, car chacun de ces éléments joue un rôle important dans leur motivation et leur engagement, à savoir :

- **L'expérience dans le monde associatif** : Ce premier indicateur prend en compte la participation des dirigeants dans des activités associatives. Il est choisi en raison de son potentiel à renforcer les compétences d'une gestion des structures associatives qui ont leurs spécificités.

- **Les connaissances et les formations** : Le deuxième indicateur, axé sur les connaissances et les formations, est aussi intéressant, car il évalue la base de compétences et de connaissances des dirigeants. Les dirigeants bien informés et continuellement formés sont mieux équipés pour prendre des décisions éclairées, résoudre des problèmes complexes, et innover.

Nous passerons en revue les présentations faites pour les dirigeants associatifs ainsi que leurs rôles, pour vérifier l'impact de leurs expériences dans le monde associatif et de leurs connaissances et formations.

I.4.I. Samir, le directeur de l'association Le Cercle

Samir incarne parfaitement l'impact du parcours personnel et professionnel sur l'engagement associatif. Son engagement fort et multiple dans le monde associatif reflète une évolution significative de son parcours, marquée par sa passion au secteur associatif et son dévouement à long terme en faveur de l'éducation et de l'accompagnement des jeunes.

Dès son enfance, Samir a amorcé son parcours associatif en intégrant un club de natation en tant que nageur de compétition, puis en assumant le rôle de formateur. Cette première expérience de bénévolat lui a permis de découvrir les avantages de consacrer du temps et de partager ses compétences pour soutenir une cause ou une activité. Son engagement précoce dans le monde associatif a jeté les bases de son futur leadership.

Au fil des années, Samir a élargi son engagement en rejoignant diverses associations et en assumant des rôles clés. Cette expérience au sein d'une association nationale au Maroc a profondément renforcé son attachement au secteur associatif en lui montrant l'impact positif qu'une association peut avoir sur la communauté. Il a ainsi pu constater de première main la manière dont le travail associatif peut transformer des vies et contribuer au bien-être de la société.

En ce qui concerne les connaissances et les formations, Samir a suivi une formation académique en sciences de l'éducation et en formation de formateur. Cette formation a probablement sensibilisé Samir à l'importance de l'éducation et de la formation dans la société, renforçant son désir de s'engager dans des projets éducatifs et associatifs. De plus, son expérience en tant qu'enseignant a été une étape clé de son parcours. En tant qu'enseignant, il a pu acquérir une compréhension approfondie des besoins éducatifs des jeunes, ce qui l'a probablement motivé à s'investir davantage dans une association axée sur l'éducation et la formation.

Ainsi, le parcours personnel et professionnel de Samir a clairement joué un rôle déterminant dans son engagement associatif et a contribué à façonner sa vision, sa passion et son leadership au sein de l'association Le Cercle. Cette histoire met en évidence l'importance cruciale du vécu individuel et de l'expérience professionnelle dans la formation des dirigeants associatifs et dans leur capacité à mener des initiatives porteuses de changement au sein de la société.

Le tableau suivant résume les éléments du parcours de Samir :

Eléments du parcours	Impact sur l'engagement
<p>Expérience dans le monde associatif</p>	<p><u>Bénévolat de longue date</u> : Samir a commencé son engagement dans le monde associatif dès son enfance en rejoignant un club de natation en tant que nageur de compétition puis en tant que formateur. Cette première expérience de bénévolat a pu lui montrer les avantages de donner de son temps et de ses compétences pour soutenir une cause ou une activité.</p> <p><u>Engagement dans des associations</u> : Samir a été vice-trésorier, trésorier, coordinateur de plusieurs comités au sein du bureau technique d'une association marocaine pour l'éducation et l'échange culturel. Cette expérience au sein d'une association nationale au Maroc a pu renforcer son engagement associatif et lui a permis de voir l'impact positif qu'une association peut avoir sur la communauté.</p>
<p>Connaissances et Formations</p>	<p><u>Formation en sciences de l'éducation</u> : Samir a une formation en sciences de l'éducation et en formation de formateur. Cette formation académique l'a peut-être sensibilisé à l'importance de l'éducation et de la formation dans la société et l'a encouragé à s'engager dans des projets éducatifs et associatifs.</p> <p><u>Expérience en tant qu'enseignant</u> : Il était enseignant, ce qui lui a donné un aperçu du secteur de l'éducation. Cette expérience professionnelle peut l'avoir sensibilisé aux besoins éducatifs des jeunes et l'a peut-être motivé à s'engager dans une association axée sur l'éducation et la formation.</p>

Tableau 2I: Les éléments du parcours de Samir

I.4.2. Carole, la coordinatrice de l'association Le Carrefour

Carole incarne un autre exemple remarquable d'engagement associatif profondément enraciné dans son parcours professionnel et ses compétences. Son parcours témoigne de son engagement envers les causes qu'elle défend au sein de l'association Le Carrefour. Sa riche expérience dans le monde associatif s'est révélée être une pierre angulaire pour son engagement continu envers les communautés qu'elle sert.

Son expérience en animation au sein d'un centre de loisirs associatif a joué un rôle intéressant dans sa préparation à gérer les aspects sociaux de la société. En tant qu'animatrice, elle a développé des compétences essentielles en communication, en relations interpersonnelles et en compréhension des besoins de divers groupes d'âge. Cette expérience lui a permis de tisser des liens étroits avec les communautés locales et de se familiariser avec les problématiques sociales auxquelles elles sont confrontées.

En assumant le rôle de directrice du centre de loisirs associatif, Carole a acquis des compétences en gestion administrative essentielles pour diriger avec succès une association. Sa capacité à gérer les ressources, à élaborer des budgets et à coordonner les activités a été mise à profit au sein de l'association Le Carrefour, où elle contribue de manière significative à la planification et à la mise en œuvre des projets.

Carole a également démontré une profonde connaissance des enjeux liés au RSA, témoignant ainsi de son engagement envers cette catégorie de la population particulièrement vulnérable. Cette expertise lui permet de concevoir des programmes et des services mieux adaptés aux besoins spécifiques des bénéficiaires du RSA, renforçant ainsi l'impact de l'association dans la lutte contre la précarité.

De plus, sa décision de poursuivre sa formation en obtenant un diplôme en animation socio-éducative et culturelle montre son engagement constant à acquérir des compétences précieuses pour animer des ateliers et gérer des projets au sein de l'association. Cette formation renforce sa capacité à créer des initiatives éducatives et culturelles significatives pour les membres de l'association et les communautés qu'elle sert.

De cette façon, nous pouvons dire que Carole incarne un modèle inspirant d'engagement associatif. Un engagement influencé par sa trajectoire personnelle et professionnelle, qu'elle a doté d'une vaste expérience, des compétences variées et une profonde connaissance des enjeux sociaux. Le tableau suivant résume les éléments du parcours cités :

Eléments du parcours	Impact sur l'engagement
<p>Expérience dans le monde associatif</p>	<p>Expérience en animation : Carole a une vaste expérience en animation dans un centre de loisirs associatif. Cette expérience l'a préparée à gérer des aspects sociaux de la société.</p> <p>Gestion administrative : Carole était directrice du centre de loisirs associatif. Cette expérience l'a probablement doté des compétences en gestion administrative d'une association.</p>
<p>Connaissances et Formations</p>	<p>Connaissance des enjeux liés au RSA : Carole possède une expertise dans les enjeux liés au RSA, ce qui montre son engagement envers cette catégorie.</p> <p>Formation en animation : Carole a fait le choix de continuer sa formation en obtenant un diplôme en animation socio-éducative et culturelle, ce qui lui confère des compétences précieuses pour animer les ateliers et gérer les projets de l'association.</p>

Tableau 22: Les éléments du parcours de Carole

1.4.3. Aude, la trésorière de l'association Le Carrefour

Le parcours associatif d'Aude, bien que ne dévoilant pas explicitement d'autres expériences en dehors de son actuelle adhésion à l'association Le Carrefour, est, sans aucun doute, riche et diversifié. Depuis ses débuts en tant que salariée au sein de l'association, Aude a parcouru un chemin

impressionnant, démontrant un engagement déterminé envers la mission de l'association et un désir constant de contribuer de manière significative.

Aude a débuté son engagement en tant que salariée au sein de l'association, ce qui lui a permis de plonger directement dans les activités et les opérations de l'organisation. Cependant, ce sont ses postes bénévoles successifs au sein du conseil d'administration qui ont véritablement mis en évidence sa profonde adhésion à la mission associative. Cette transition vers des rôles bénévoles démontre son engagement de longue date, sa volonté de s'investir au-delà des exigences professionnelles et sa détermination à contribuer au succès continu de l'association.

De plus, en tant que trésorière de l'association, Aude porte la responsabilité financière de la gestion de la comptabilité, des budgets et des salaires de l'organisation. Cette charge de travail financière témoigne de son engagement envers la stabilité financière de l'association et de sa responsabilité envers la préservation des ressources nécessaires à la réalisation de la mission de l'association.

Malgré l'absence de formation formelle en comptabilité, Aude a acquis des compétences comptables essentielles grâce à un apprentissage sur le terrain en observant et en travaillant aux côtés de l'ancienne trésorière. Cette démarche reflète sa détermination à acquérir les compétences nécessaires pour soutenir efficacement l'association. Sa reconnaissance de l'importance de l'expertise en développement personnel est également un signe de son engagement continu à améliorer ses compétences pour mieux servir l'association.

Le parcours personnel et professionnel d'Aude a profondément eu un impact significatif sur ses valeurs associatives et son engagement de longue durée au sein de l'association Le Carrefour. Son histoire met en avant l'importance de l'engagement profondément enraciné dans la mission de l'association, ainsi que la volonté de développer les compétences nécessaires pour contribuer de manière efficace à la réalisation de cette mission, ce qui fait d'elle un acteur essentiel au sein de l'organisation. Le tableau suivant récapitule ces éléments du parcours :

Eléments du parcours	Impact sur l'engagement
<p>Expérience dans le monde associatif</p>	<p><u>Expérience variée dans l'association</u> : Aude a commencé son engagement en tant que salariée à l'association, puis a occupé plusieurs postes bénévoles au sein du conseil d'administration. Son choix de poursuivre son implication en tant que bénévole, révèle son attachement profond à la mission associative.</p> <p><u>Responsabilités financières</u> : En tant que trésorière, Aude gère la comptabilité, les budgets et les salaires de l'association. Cette charge de travail financière démontre son engagement envers la stabilité financière de l'association et sa responsabilité à cet égard.</p>
<p>Connaissances et Formations</p>	<p><u>Apprentissage sur le terrain</u> : Aude a acquis des compétences comptables essentielles en observant et en travaillant aux côtés de l'ancienne trésorière, malgré l'absence de formation formelle en comptabilité. Son engagement dans l'apprentissage montre sa détermination à acquérir les compétences nécessaires pour soutenir l'association.</p> <p><u>Reconnaissance de l'expertise en développement</u> : Bien qu'elle soit trésorière depuis plusieurs années, Aude reconnaît qu'elle n'est pas encore une experte en comptabilité et qu'il y a toujours plus à apprendre. Cette prise de conscience reflète son engagement continu à améliorer ses compétences pour bien servir son association.</p>

Tableau 23: Les éléments du parcours de Aude

I.4.4. Camille, la directrice artistique de l'association CréaSpectacle

Camille incarne un exemple éloquent de la manière dont l'expérience, les connaissances et les qualités personnelles peuvent converger pour renforcer de manière significative son engagement envers son association et son travail artistique.

L'expérience de Camille dans le monde associatif est un pilier central de son engagement. Son long historique dans le travail associatif lui confère une compréhension profonde des besoins des publics cibles de son association. Cette compréhension approfondie lui permet d'établir des liens authentiques avec ces publics, créant ainsi des relations solides et durables. Sa passion pour le travail associatif transparaît dans son engagement inébranlable envers la mission de l'association, car elle sait que chaque projet artistique a le potentiel de toucher et de transformer les vies de ceux qu'elle sert.

De plus, son expérience dans le travail associatif lui confère une connaissance solide des mécanismes administratifs et des procédures de subvention. Cette expertise facilite grandement la recherche de financements pour les projets de l'association, ce qui renforce son engagement envers la viabilité financière de l'organisation. Elle sait comment naviguer dans le paysage complexe du financement associatif, assurant ainsi que les ressources nécessaires sont disponibles pour soutenir les initiatives artistiques de l'association.

En ce qui concerne ses connaissances et ses formations artistiques, Camille est armée d'une expertise considérable dans le domaine du théâtre, de la marionnette et de la mise en scène. Ces compétences sont essentielles pour la création de spectacles de haute qualité. Sa maîtrise professionnelle lui permet de concevoir des projets artistiques innovants, ce qui renforce son

engagement envers son travail et son public. Elle est constamment poussée par le désir d'atteindre l'excellence artistique, et son engagement envers cette quête transparaît dans chaque production.

Camille démontre comment l'expérience, les connaissances, et le dévouement permanent peuvent s'unir pour alimenter un engagement profond envers son association et son travail artistique. Elle incarne l'idée que l'engagement associatif et artistique peut être amplifié et renforcé par une combinaison judicieuse de compétences, de passion et de compréhension des besoins de la communauté. Le tableau résume les éléments clés de son parcours :

Éléments du parcours	Impact sur l'engagement
<p>Expérience dans le monde associatif</p>	<p>Renforcement des liens avec les publics cibles : Camille a une longue expérience dans le travail associatif, ce qui renforce son engagement. Son passé lui permet de mieux comprendre les besoins des publics cibles de son association et d'établir des liens plus forts avec eux. Sa passion pour le travail associatif contribue à son niveau élevé d'engagement.</p> <p>Facilitation de la recherche de financements : L'expérience de Camille dans le travail associatif lui offre également une solide connaissance des rouages administratifs et des procédures de subvention, ce qui facilite la recherche de financements pour ses projets, renforçant ainsi son engagement envers la viabilité de son association.</p>
<p>Connaissances et Formations</p>	<p>Créativité et qualité artistique : Les connaissances et les formations de Camille dans le domaine du théâtre, de la marionnette et de la mise en scène sont essentielles pour la création de spectacles de qualité. Son expertise professionnelle lui permet de développer des projets artistiques innovants, ce qui augmente son engagement envers son travail et son public.</p> <p>Maintien de la passion et de l'excellence artistique : De plus, ses connaissances approfondies en art et en culture lui permettent d'insuffler des éléments créatifs uniques dans ses spectacles, suscitant ainsi l'intérêt et l'engagement du public. Sa formation continue maintient sa passion et son dévouement pour l'excellence artistique.</p>

Tableau 24: Les éléments du parcours de Camille

1.4.5. Sabrina, l'agent de développement de projets d'animation de l'association Développement

Sabrina, en tant qu'agent de développement de projets d'animation, se distingue comme une professionnelle profondément engagée qui incarne des valeurs essentielles telles que l'inclusion, l'éducation et l'ouverture au sein du monde associatif. Son discours a révélé comment ces valeurs fondamentales se reflètent de manière tangible dans son travail au sein de l'association.

Son engagement envers le développement social et sportif des quartiers défavorisés transparaît clairement dans ses paroles. Elle parle avec passion de son travail, montrant qu'elle est motivée par un désir sincère d'améliorer la vie des habitants et des enfants de ces quartiers. Sabrina a acquis une expertise précieuse dans la gestion des projets d'animation. Cette expertise est le fruit de son engagement de longue date dans le secteur associatif, et elle lui confère la confiance nécessaire pour répondre aux besoins des partenaires et du public avec efficacité. Elle sait comment planifier,

coordonner et exécuter des projets d'animation qui ont un impact concret sur les quartiers qu'elle sert. De plus, son expérience lui a permis de développer un vaste réseau de professionnels et de partenaires. Cette création de réseaux est un atout majeur, car elle lui permet de mobiliser efficacement ces ressources pour soutenir les activités de l'association. Ces connexions facilitent la collaboration, le partage de ressources et la recherche de financements, renforçant ainsi son engagement en lui donnant accès à un soutien et à des opportunités supplémentaires.

Bien que Sabrina n'ait pas mentionné de formations formelles, son expérience prolongée au sein de l'association lui a conféré des connaissances pratiques qui ont eu un impact significatif sur sa manière de travailler. Elle peut proposer des solutions innovantes et adaptées, ce qui renforce son engagement envers la réussite des initiatives. Les compétences acquises grâce à son expérience ont également renforcé sa confiance en elle. Une plus grande confiance en soi peut être un puissant moteur de l'engagement, car elle se sent plus apte à relever les défis et à avoir un impact positif sur les communautés qu'elle sert.

Sabrina représente un modèle d'engagement passionné et compétent au sein du monde associatif. Sa clarté de vision, sa conviction, son expertise, son réseau de contacts et sa confiance en elle contribuent tous à renforcer son engagement envers la mission de l'association Développement, tout en favorisant la création de changements significatifs dans les quartiers défavorisés qu'elle soutient. Ce tableau regroupe les éléments de son parcours :

Eléments du parcours	Impact sur l'engagement
<p>Expérience dans le monde associatif</p>	<p>Engagement et expertise : l'expérience de Sabrina dans le travail associatif lui confère une expertise précieuse dans la gestion des projets d'animation. Cette expertise renforce son engagement, car elle se sent compétente pour répondre aux besoins des partenaires et de la communauté.</p> <p>Création de réseaux : son expérience lui a permis de développer un vaste réseau de professionnels et de partenaires. Cela renforce son engagement, car elle peut mobiliser efficacement ces ressources pour soutenir les activités de l'association.</p>
<p>Connaissances et Formations</p>	<p>Amélioration de l'impact : Sabrina n'a pas pu citer ces formations, mais son expérience longue dans l'association lui a conféré des connaissances qui ont eu un impact sur sa façon de faire. Elle peut proposer des solutions innovantes et adaptées, renforçant ainsi son engagement envers la réussite des initiatives.</p> <p>Confiance en soi : les compétences acquises grâce à l'expérience renforcent sa confiance en elle. Une plus grande confiance en soi peut stimuler son engagement, car elle se sent plus apte à relever les défis.</p>

Tableau 25 Les éléments du parcours de Sabrina

I.4.6. Emma, la directrice de de l'association La Chaîne

Emma, en tant que directrice, fondatrice et seule gestionnaire de l'association La Chaîne, incarne une illustration exemplaire de la façon dont l'expérience, les connaissances et les valeurs personnelles peuvent converger pour renforcer considérablement l'engagement associatif. Son

parcours personnel et professionnel est un témoignage de son profond engagement envers le monde associatif. Emma a dirigé un lieu culturel dans les Cévennes pendant une décennie avant de créer son association actuelle. Cette expérience significative a profondément influencé ses valeurs et ses choix professionnels. Pour Emma, l'engagement associatif est une partie inhérente de son identité.

A propos de son expérience dans le monde associatif, Emma a acquis une expertise précieuse dans la gestion des projets associatifs. Sa longue expérience lui confère une maîtrise des aspects tels que la planification, la budgétisation et la coordination d'activités variées. Cette compétence lui permet de relever les défis avec confiance et d'assurer la réussite des initiatives de l'association, renforçant ainsi son engagement envers la mission qu'elle chérit.

Par ailleurs, au cours de sa carrière dans le secteur associatif et culturel, Emma a tissé des relations et des réseaux solides avec d'autres acteurs du domaine. Ces connexions jouent un rôle essentiel en facilitant la collaboration, le partage de ressources et la recherche de financements. Cela renforce son engagement en lui offrant un réseau de soutien et des opportunités qui contribuent à la pérennité de l'association.

En ce qui concerne ses connaissances et ses formations, Emma bénéficie d'une compréhension approfondie des mécanismes de financement disponibles pour les projets culturels et associatifs grâce à son background en administration culturelle. Cette connaissance approfondie lui permet de maximiser les ressources financières de l'association, ce qui renforce son engagement car elle sait comment garantir les fonds nécessaires pour réaliser les projets ambitieux de l'association.

De plus, sa formation en administration culturelle comprend des compétences essentielles en gestion de projet, telles que la planification stratégique, la gestion des ressources et l'évaluation des résultats. Ces compétences sont essentielles pour diriger les activités de l'association de manière organisée et efficace, contribuant ainsi à la réussite des projets et renforçant son engagement envers l'excellence artistique.

Emma représente un autre exemple de la manière dont l'expérience et les connaissances peuvent fusionner pour nourrir un engagement profond envers son association et sa mission artistique. Elle incarne l'idée que l'engagement associatif peut être alimenté par une combinaison de compétences, de réseaux, de valeurs fortes et d'une compréhension approfondie des besoins de la communauté, ouvrant ainsi la voie à la réalisation de projets culturels significatifs et porteurs de sens. Le tableau suivant résume les éléments du parcours :

Éléments du parcours	Impact sur l'engagement
<p>Expérience dans le monde associatif</p>	<p>Expertise dans la gestion des projets associatifs : L'expérience d'Emma dans le travail associatif lui confère une expertise précieuse dans la gestion des projets, y compris la planification, la budgétisation et la coordination d'activités variées. Cette compétence lui permet de mener à bien les initiatives de l'association, ce qui renforce son engagement, car elle se sent capable de relever les défis.</p> <p>Réseaux et relations établis : Au fil de sa carrière dans le secteur associatif, Emma a pu établir des relations et des réseaux solides avec d'autres acteurs du domaine culturel et associatif. Ces connexions facilitent la collaboration, le partage de ressources et la recherche de financements, ce qui renforce son engagement en lui donnant accès à un soutien et à des opportunités.</p>
<p>Connaissances et Formations</p>	<p>Compréhension des mécanismes de financement : Les connaissances d'Emma en administration culturelle lui permettent de comprendre en profondeur les mécanismes de financement disponibles pour les projets culturels et associatifs. Cette compréhension lui permet de maximiser les ressources financières de l'association, ce qui renforce son engagement car elle sait comment sécuriser les fonds nécessaires.</p> <p>Compétences en gestion de projet : La formation d'Emma en administration culturelle comprend des compétences essentielles en gestion de projet, telles que la planification stratégique, la gestion des ressources, et l'évaluation des résultats. Ces compétences lui permettent de diriger les activités de l'association de manière organisée et efficace, renforçant ainsi son engagement envers la réussite des projets.</p>

Tableau 26: Les éléments du parcours de Emma

L'impact du parcours personnel et professionnel sur l'engagement associatif est clairement illustré à travers les différentes études de cas examinées. Dans l'ensemble, ces dirigeants d'associations montrent comment leur expérience et leurs connaissances ont un impact significatif sur leur engagement envers leurs missions associatives spécifiques.

L'expérience dans le monde associatif apparaît comme un facteur clé pour renforcer l'engagement. Les dirigeants qui ont un historique précoce d'engagement bénévole ou professionnel au sein d'associations ont souvent développé une passion durable pour le secteur associatif. Cette expérience leur confère une compréhension profonde des besoins des publics qu'ils servent, ce qui alimente leur engagement envers leur mission. Elle renforce également leur confiance en leur capacité à relever les défis liés à la gestion de projets associatifs.

En ce qui concerne les connaissances et les formations, elles jouent également un rôle crucial dans l'engagement associatif. Les dirigeants bien informés et continuellement formés sont mieux équipés pour prendre des décisions éclairées, résoudre des problèmes complexes, et innover. Leurs compétences acquises grâce à l'expérience et à la formation renforcent leur confiance en eux, ce qui, à son tour, stimule leur engagement. De plus, ces connaissances peuvent être mises en œuvre pour maximiser les ressources financières, rechercher des financements et planifier de manière stratégique.

En fin de compte, nous pouvons dire que ces dirigeants associatifs exemplifient comment l'expérience et les connaissances, combinées à leur passion et à leurs réseaux personnels, convergent pour renforcer leur engagement envers leurs missions spécifiques au sein de leurs associations

respectives. Cet engagement profondément enraciné est souvent un moteur essentiel de la réussite des projets et des initiatives associatives, contribuant ainsi au bien-être des communautés servies.

I.5. Protéger son engagement avec de nouvelles stratégies

En analysant en détail les discours des dirigeants associatifs, nous avons pu constater comment ces valeurs exercent une influence significative sur leurs pratiques de gestion. L'examen approfondi que nous avons réalisé dans les sections précédentes a permis de dégager trois stratégies de gestion fondamentales, profondément enracinées dans les valeurs et les parcours des dirigeants, et susceptibles de renforcer l'engagement associatif. Ces stratégies sont la stratégie d'adaptabilité, la stratégie de polyvalence et la stratégie de quête du sens, toutes jouant un rôle essentiel dans la préservation de l'engagement et de la viabilité des organisations associatives.

- **Stratégie d'adaptabilité** : La stratégie d'adaptabilité se révèle être une pierre angulaire dans la gestion associative. Les dirigeants qui embrassent cette approche sont habiles à s'ajuster rapidement aux changements de l'environnement, qu'il s'agisse de nouvelles réglementations, de modifications des besoins de leur public ou des fluctuations des ressources financières. Ils démontrent une flexibilité stratégique en révisant constamment leurs plans et en expérimentant de nouvelles approches pour atteindre les objectifs de leur association. Cette adaptabilité est souvent nourrie par un sens aigu de l'observation, une ouverture aux feedbacks, et une capacité à apprendre rapidement. Les dirigeants qui privilégient cette stratégie se positionnent comme des pilotes agiles, guidant leur association à travers les turbulences de la gestion associative tout en maintenant une vision claire de leur mission et de leurs valeurs fondamentales.
- **Stratégie de Polyvalence** : La stratégie de polyvalence repose sur la diversification des compétences et des ressources au sein de l'association. Cette approche encourage les dirigeants à cultiver une palette diversifiée de compétences et de ressources, mais elle a également un impact significatif sur leur engagement personnel envers la cause associative. Les dirigeants qui adoptent cette approche de polyvalence se retrouvent plongés dans une culture de collaboration et d'interdisciplinarité au sein de l'association. Ils sont incités à développer un éventail varié de compétences pour répondre aux besoins diversifiés et aux défis en constante évolution. Cette adaptation constante est essentielle pour répondre aux exigences montantes de la bureaucratie et réduire la dépendance aux ressources financières extérieures, renforçant ainsi la résilience de l'association face aux turbulences.

- Stratégie de Quête du Sens** : La stratégie de quête du sens est centrée sur l'alignement profond des actions de l'association avec ses valeurs et sa mission fondamentale. Les dirigeants qui suivent cette stratégie mettent en avant l'importance de la cohérence entre les valeurs de l'association et les décisions opérationnelles, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance des membres et leur engagement. Ils insufflent une passion et un sens du but au sein de l'association, motivant les membres à persévérer face à des obstacles et à maintenir leur engagement sur le long terme. Cette stratégie permet à l'association de rester fidèle à son identité et à sa mission, tout en inspirant confiance et loyauté parmi ses membres et ses parties prenantes. Elle contribue également à différencier l'association dans un paysage associatif de plus en plus concurrentiel en mettant en avant son unicité et sa contribution spécifique à la société.

Nous étalons, dans le tableau suivant, les éléments du discours et les rôles des dirigeants qui indique l'usage aux stratégies mentionnées :

Stratégies	Indicateurs	
	Éléments du discours	Rôles et responsabilités
Stratégie d'adaptabilité	<p>« On essaye de lire autrement les appels de subventions et voir un peu cocher les indicateurs, les indicateurs qui vont avec ce qu'on fait, et on va faire quelques adaptations. » (annexe I.3)</p> <p>« On s'adapte, on ne va pas faire de la comptabilité d'entreprise, mais on s'adapte, c'est un peu plus alléger. » (annexe I.3)</p>	<p>Dans le cas de Carole, la diversité de ses responsabilités au sein de l'association Le Carrefour laisse entendre qu'elle doit s'adapter à différentes situations en tant que coordinatrice.</p> <p>Camille, bien qu'elle n'en parle pas spécifiquement, son discours implique que son association, s'adapte aux besoins des publics en travaillant avec divers groupes et en intégrant les publics dans les spectacles.</p> <p>Sabrina, en tant qu'agent de développement de projets d'animation, n'aborde pas explicitement son adaptabilité, mais son rôle implique probablement une certaine capacité à s'adapter à diverses circonstances sur le terrain.</p> <p>Emma démontre une forme d'adaptabilité à travers son expérience de direction de projets variés et sa capacité à apprendre et à évoluer au fil de son parcours associatif.</p>
Stratégie de Polyvalence	<p>« C'est en fait, si je peux résumer, c'est de la polyvalence. » (annexe I.3)</p>	<p>Dans le cas de Carole, bien qu'elle n'exprime pas explicitement sa polyvalence, la diversité de ses responsabilités au sein de l'association laisse entendre qu'elle est polyvalente dans ses tâches.</p> <p>Camille laisse supposer que son rôle de directrice artistique au sein de CréaSpectacle implique probablement une certaine polyvalence dans ses responsabilités.</p> <p>Sabrina, en tant qu'agent de développement de projets d'animation, n'aborde pas explicitement sa polyvalence, mais son rôle implique probablement la gestion de divers aspects liés aux projets, ce qui suggère une forme de polyvalence.</p> <p>Enfin, Emma, bien qu'elle n'exprime pas explicitement sa</p>

		polyvalence, décrit sa capacité à gérer différents aspects de son association, ce qui peut être interprété comme une forme de polyvalence.
Stratégie de Quête du Sens	« Pour nous, notre profit, c'est le gain en valeur ajoutée. Dans notre cas, c'est l'accompagnement, c'est l'éducation, c'est la formation. » (annexe I.3) « Moi je cherche les sens maintenant dans mon travail. » (annexe I.9) « Je préfère aller là où il n'y a pas ce genre de pression. » (annexe I.9)	Carole se concentre sur son rôle de coordinatrice et ses responsabilités au sein de l'association, sans aborder de manière explicite une recherche de sens personnelle. Camille, bien qu'elle n'exprime pas explicitement une quête du sens, montre son engagement envers la culture accessible et le partage social, suggérant ainsi une recherche de sens dans son travail artistique et social. Sabrina indique son implication sur le terrain et son souci de rester proche des habitants, ce qui laisse supposer une forme d'engagement personnel qui pourrait être liée à une quête de sens.

Tableau 27: Les stratégies de gestion des dirigeants associatifs

Les dirigeants associatifs présentent des similitudes et des différences dans leur approche du travail associatif. Ils font preuve d'adaptabilité, même si ce n'est pas toujours explicitement exprimé. Leur polyvalence est un trait commun, chacun assumant diverses responsabilités au sein de leurs associations respectives. En ce qui concerne la quête du sens, certains l'expriment clairement, tandis que d'autres la laissent sous-entendre à travers leur engagement envers des missions qui ont un impact significatif. Dans l'ensemble, ces dirigeants associatifs partagent une passion pour leur travail et un engagement envers la réalisation de missions sociales et éducatives importantes.

Après avoir mis en lumière le contexte dans lequel évoluent nos dirigeants associatifs, leurs parcours, leurs responsabilités et leurs valeurs en matière d'engagement associatif, nous aborderons dans la section suivante une discussion des résultats et une vérification de nos hypothèses.

2. Discussion des résultats et vérification des hypothèses

La phase, de traitement des données, que nous avons entreprise nous a permis d'explorer en profondeur les parcours personnels et professionnels de nos dirigeants associatifs. Les résultats issus de cette démarche ont mis en lumière diverses stratégies de gestion associative que ces dirigeants mettent en œuvre pour faire face aux contraintes de la bureaucratie et à la dépendance financière. En scrutant de près les données recueillies, nous avons identifié des tendances récurrentes, des schémas de comportement, et des réponses innovantes aux défis auxquels sont confrontées les associations. Il est fascinant de constater comment les expériences individuelles et les valeurs personnelles des dirigeants influencent leurs choix stratégiques, leur vision de la gestion associative, et leur capacité à maintenir un engagement durable.

Notre immersion sur le terrain tout au long de notre master, s'étalant sur deux années, nous a permis de nouer des liens et d'engager des discussions enrichissantes avec de nombreux acteurs associatifs. Les discussions que nous avons eues ont souvent mis en avant le rôle central des valeurs dans la vie associative. C'est précisément pour cette raison que nous avons choisi d'utiliser les valeurs comme point de départ pour notre exploration de la gestion associative.

Les résultats précédents montrent que les dirigeants associatifs sont influencés par leurs parcours personnels et professionnels, qui renforcent leur engagement associatif. Leurs valeurs communes guident leurs actions et motivations au sein de leurs associations. Les stratégies de gestion identifiées leur permettent de protéger cet engagement tout en gérant efficacement leurs organisations.

2.1. Impact du parcours personnel et professionnel sur l'engagement associatif :

L'observation de l'influence du parcours personnel et professionnel des dirigeants associatifs sur leur engagement révèle une dynamique intéressante. Les dirigeants qui ont une expérience précoce dans le monde associatif semblent être plus enclins à développer un engagement durable envers leur mission. Cette expérience leur permet de comprendre intimement les besoins et les défis auxquels font face les bénéficiaires de leur association. Cela se traduit par une plus grande persévérance face aux obstacles administratifs et financiers, car leur passion et leur engagement sont profondément enracinés.

Les connaissances et les formations, qu'elles soient initiales ou chemin faisant, jouent un rôle essentiel dans l'efficacité des dirigeants. Ils sont mieux préparés pour faire face à des défis complexes du monde associatif. Ces compétences renforcent leur confiance en eux et, par conséquent, leur engagement envers leurs missions.

Notre première hypothèse stipule que le parcours personnel et professionnel des dirigeants associatifs influence leurs pratiques de gestion. À la lumière des résultats obtenus dans cette étude, il est possible de conclure que cette hypothèse est validée.

Les constatations précédentes montrent que le parcours personnel et professionnel des dirigeants associatifs est étroitement lié à leurs pratiques de gestion. Leur expérience, leurs connaissances et leurs compétences acquises tout au long de leur parcours influencent positivement leur capacité à diriger leurs associations. Cette validation de la première hypothèse met en évidence l'importance de prendre en compte le bagage personnel et professionnel des dirigeants lors de l'analyse de leurs pratiques de gestion au sein d'organisations associatives.

2.2. Protéger son engagement avec de nouvelles stratégies :

Les trois stratégies de gestion identifiées - adaptabilité, polyvalence et quête du sens - sont des moyens concrets par lesquels les dirigeants associatifs préservent leur engagement tout en gérant efficacement leurs associations. En mettant en œuvre ces stratégies, les dirigeants parviennent à maintenir leur engagement et à assurer la viabilité de leurs associations. Ils sont en mesure de relever les défis, d'innover et de persévérer dans la réalisation de leurs missions.

L'adaptabilité montre à quel point les dirigeants sont capables de s'adapter aux situations changeantes. Ils font preuve d'agilité en ajustant leurs stratégies en fonction des besoins de leur public et des défis rencontrés et faire face aux exigences administratives et financières. Cette capacité à évoluer rapidement est essentielle dans le secteur associatif, où les conditions peuvent changer rapidement. Pour la polyvalence, les dirigeants se révèlent être des acteurs polyvalents, prêts à assumer différentes responsabilités au sein de leurs associations. Cette polyvalence est un atout précieux dans des organisations où les ressources sont limitées, car elle permet de maximiser l'efficacité opérationnelle. La quête du sens est une dimension plus profonde de leur engagement. Elle montre que les dirigeants cherchent activement à aligner leur travail sur des missions qui ont un impact significatif sur la société. Cette recherche de sens motive leur engagement constant, même face à des difficultés.

Notre deuxième hypothèse affirmait que le développement de nouvelles stratégies permettrait aux dirigeants associatifs de protéger leur engagement associatif. Cependant, à la lumière des résultats de notre étude, il semble que cette hypothèse ne soit pas validée.

Les données recueillies au cours de notre recherche ont montré que bien que les dirigeants associatifs adoptent des pratiques de gestion variées et mettent en œuvre des stratégies spécifiques pour gérer leurs associations, il y a un manque d'éléments explicites dans leurs discours qui permettraient de conclure que ces stratégies sont mises en place dans le but explicite de protéger leur engagement. Ces stratégies semblent être intrinsèquement liées à leur engagement envers les missions de leurs associations plutôt qu'à une stratégie délibérée pour protéger cet engagement.

Le manque d'éléments explicites dans les discours des dirigeants associatifs indique que la préservation de leur engagement est plus le résultat naturel de leur passion et de leur dévouement envers leurs missions qu'une stratégie planifiée pour contrer une éventuelle diminution de leur engagement. Il semble que leur engagement soit si profondément ancré dans leurs valeurs personnelles et professionnelles qu'il ne nécessite pas de stratégie spécifique pour le préserver.

À la lumière des résultats de cette étude, nous pouvons maintenant répondre à la problématique initiale qui visait à comprendre comment les dirigeants associatifs gèrent leurs associations tout en conciliant leur engagement et leur professionnalisme.

Les données collectées ont révélé que les dirigeants associatifs sont des acteurs complexes dont la gestion des organisations associatives est profondément influencée par leur parcours personnel et professionnel, ainsi que par leurs valeurs personnelles. Ces éléments se sont avérés essentiels pour comprendre leurs pratiques de gestion et leur engagement envers les missions de leurs associations.

En ce qui concerne la première hypothèse, qui portait sur l'influence du parcours personnel et professionnel des dirigeants sur leurs pratiques de gestion, nos résultats ont clairement montré que cette hypothèse est validée. Les dirigeants associatifs qui ont une expérience précoce dans le monde associatif, qui ont évolué au sein de leurs organisations respectives et qui ont complété leur parcours par des formations spécifiques ont développé des compétences et une compréhension approfondie des enjeux associatifs. Cela a renforcé leur engagement envers leurs missions et a eu un impact positif sur leurs pratiques de gestion.

Cependant, en ce qui concerne la deuxième hypothèse, qui suggérait que le développement de nouvelles stratégies permettrait de protéger l'engagement associatif des dirigeants, nos résultats indiquent que cette hypothèse n'est pas validée. Malgré le fait que les dirigeants mettent en œuvre des stratégies de gestion telles que l'adaptabilité, la polyvalence et la recherche de sens, il semble que ces approches découlent principalement de leur engagement sincère envers leur mission plutôt que d'être des stratégies délibérées visant à maintenir cet engagement.

Toutes ces constatations apportent des réponses à notre problématique. En résumé, les dirigeants associatifs gèrent leurs associations en puisant dans leur parcours personnel et professionnel, ainsi que dans leurs valeurs, pour façonner leurs pratiques de gestion. Leur engagement envers leurs missions est une force motrice intrinsèque, profondément enracinée dans leurs convictions, ce qui remet en question la nécessité de stratégies délibérées pour protéger cet engagement. Cette compréhension nous permet de conclure que la gestion associative est un équilibre subtil entre l'expérience, les valeurs et la passion, et que les dirigeants réussissent à concilier leur engagement et leur professionnalisme en tirant parti de ces éléments pour leur bien-être, celui de leurs associations et de leurs communautés bénéficiaires.

Conclusion

L'engagement associatif occupe une place centrale dans le tissu social, contribuant de manière significative au bien-être des populations. Les dirigeants associatifs, en tant que chefs d'orchestre de ces organisations, jouent un rôle clé dans la gestion et la pérennisation des associations. Cependant, la manière dont ils gèrent leurs associations tout en conciliant leur engagement et leur professionnalisme demeure une question complexe et intrigante.

Cette étude s'est engagée dans un voyage de découverte visant à explorer en profondeur la gestion des associations à travers le prisme des parcours personnels et professionnels des dirigeants associatifs. Elle a été motivée par la volonté de mieux comprendre les facteurs qui influencent les pratiques de gestion des dirigeants et comment ceux-ci préservent leur engagement tout en assurant le bon fonctionnement de leurs associations. Pour ce faire, nous avons formulé deux hypothèses centrales et structurantes.

La première hypothèse postulait que le parcours personnel et professionnel des dirigeants associatifs influence leurs pratiques de gestion. Nous nous sommes interrogés sur l'impact de l'expérience personnelle et professionnelle des dirigeants sur leur compréhension des enjeux associatifs, et leur capacité à gérer efficacement les ressources et les projets au sein de leurs organisations.

La deuxième hypothèse, quant à elle, avançait que le développement de nouvelles stratégies permettrait aux dirigeants associatifs de protéger leur engagement associatif. Cette hypothèse sous-entendait que les dirigeants adoptent des stratégies spécifiques pour maintenir leur engagement envers les missions de leurs associations, en dépit des contraintes et des défis auxquels ils sont confrontés.

Au fil de notre enquête, nous avons collecté des données à partir d'entretiens approfondis avec des dirigeants associatifs de différentes organisations. Nous avons examiné leurs parcours personnels et professionnels, exploré leurs valeurs, et analysé leurs pratiques de gestion pour répondre à nos hypothèses et à notre problématique centrale : "Comment les dirigeants associatifs gèrent leurs associations tout en conciliant leur engagement et leur professionnalisme ?"

Dans les sections précédentes, nous avons présenté les résultats de notre étude, qui ont permis de valider la première hypothèse en montrant l'influence significative des parcours personnels et professionnels des dirigeants sur leurs pratiques de gestion. Cependant, nous avons également constaté que la deuxième hypothèse n'était pas validée, car les stratégies de gestion adoptées par les

dirigeants semblaient davantage être le résultat naturel de leur engagement intrinsèque que des stratégies délibérées pour protéger cet engagement.

Les leçons tirées de cette étude soulignent l'importance cruciale de prendre en compte les éléments du parcours personnel et professionnel des dirigeants associatifs dans leur formation. Les institutions académiques et les organismes de formation en gestion associative ont un rôle essentiel à jouer en intégrant une compréhension approfondie des parcours, des valeurs et des compétences nécessaires pour réussir dans le secteur associatif.

De mon côté, en tant que futur dirigeant associatif, il est essentiel de reconnaître l'influence importante de mon parcours personnel et professionnel sur ma gestion associative, et d'aller creuser dans ce parcours pour mieux gérer des structures associatives. La flexibilité et la polyvalence sont aussi intéressantes pour une meilleure adaptation aux changements et aux défis. La recherche constante du sens profond dans le travail est un autre pilier de réussite. En combinant ces leçons, nous serons mieux préparés à réussir dans nos futurs rôles de dirigeant associatif.

En tant que chercheur, et sur le plan méthodologique, cette recherche a renforcé notre expertise en collecte de données qualitatives grâce à la réalisation d'entretiens avec les dirigeants associatifs, développant ainsi nos compétences en formulation de questions pertinentes, en création d'un environnement favorable à l'entretien, et en analyse des réponses pour obtenir des informations riches. Nous avons également acquis une compréhension approfondie des défis méthodologiques, notamment la nécessité de différencier les dirigeants bénévoles des dirigeants salariés et le besoin d'une analyse plus poussée à l'aide de modèles de diagnostic stratégiques et d'analyse de discours, renforçant ainsi notre réflexion critique sur les choix méthodologiques. De plus, cette recherche nous a sensibilisé à l'importance de la transparence méthodologique en reconnaissant ouvertement les limites de notre méthodologie, ce qui contribue à renforcer la validité et la fiabilité des résultats de la recherche.

Voilà des leçons tirées, cependant, il est important de reconnaître les limites de cette étude. Qui n'a pas pris en compte certains aspects importants, tels que le manque de distinction entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés, cette distinction aurait pu révéler des différences importantes dans leurs parcours, leurs pratiques de gestion et leurs motivations. L'échantillon étudié semble restreint, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble de la population des dirigeants associatifs. L'absence de suivi dans le temps, cette étude a offert une vue instantanée des parcours et des pratiques des dirigeants associatifs à un moment donné. Une recherche longitudinale

suivant l'évolution de ces éléments au fil du temps aurait permis de mieux comprendre les changements et les tendances.

Plusieurs opportunités d'élargissement de cette étude se dessinent. Une approche intéressante consisterait à englober l'ensemble des associations locales du quartier dans une étude similaire, ce qui permettrait d'obtenir une évaluation plus fiable de la gestion associative à l'échelle locale. De plus, l'exploration approfondie des parcours des dirigeants pourrait être enrichie en utilisant des entretiens biographiques (récits de vie), offrant ainsi la possibilité d'identifier un ensemble plus complet d'indicateurs pertinents. En outre, la collaboration avec des associations dans le cadre de recherches-actions ouvrirait la voie à l'application concrète des résultats de cette étude pour améliorer la gestion associative.

En fin de compte, cette étude met en évidence l'importance des parcours, des valeurs, et des compétences des dirigeants associatifs dans la gestion des associations, tout en soulignant la nécessité de concilier l'engagement associatif avec une approche plus professionnelle. Elle appelle à une réflexion plus approfondie sur la formation des futurs dirigeants associatifs, en mettant en avant la nécessité de développer des compétences spécifiques liées à la gestion tout en préservant l'engagement profond envers la mission de l'association. Ces résultats suggèrent également des pistes pour des recherches futures visant à mieux comprendre et à améliorer la gestion associative tout en renforçant l'impact des associations dans la réalisation de leurs missions sociales et éducatives.

Bibliographie

- Autissier, D., Giraud, L., et Johnson, K., (2015). *Les 100 schémas du management : la matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés... et 96 autres*. Eyrolles.
- Avare, P. & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. Dans : Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion* (pp. 111-129). Toulouse: Érès.
- Avenel, C., & Singly, F. (2007). *Sociologie des "quartiers sensibles"* (2e édition. ed., 128 Sociologie, anthropologie). Paris: A. Colin.
- Barbot, J. (2012), Mener un entretien de face à face. In : Paugam, S. *L'enquête sociologique*, pp. 115-141, Paris : Presses Universitaires de France.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (6e édition revue et corrigée. ed., Points Essais 180).
- Bezes, P. (2020). Le nouveau phénomène bureaucratique : Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique. *Revue française de science politique*, 70, 21-47.
- Boussard, V. (2008). Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance. *Perspectives sociologiques*.
- Chanlat, J. (1998). Sciences sociales et management, plaider pour une anthropologie générale, *Sciences de l'administration*. Laval Paris: Presses de l'Université de Laval Eska.
- Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement. *Management & Avenir*, 27, 13-30.
- Chauvière, M. (2009). Qu'est-ce que la « chalandisation » ? *Informations Sociales*, n° 152(2), 128-134.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social: Essai sur une discrète chalandisation*. La Découverte.
- Chauvin, S. & Jounin, N. (2012). 7 – L'observation directe. Dans : Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique* (pp. 143-165). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France
- Coase, R.H. (2015). La Nature de la firme, 1937 (fiche de lecture). *Encyclopaedia Universalis*.
- Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'Ires*, 101-102, 29-48.
- Couzinet, V. (2004). Le document : Leçon d'histoire, leçon de méthode. *Communication & Langages*, 140(1), 19-29.
- De Ketele, J.M. et Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations*. Bruxelles : De Boeck Université
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (2015). *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents* (5e édition.). De Boeck supérieur
- Dufour, S., Fortin, D., et HAMEL, J., 1991, *L'enquête de terrain en sciences sociales : L'approche monographique et les méthodes qualitatives.*, Les Éditions Saint-Martin, Montréal
- Duran, P. (2011), « La bureaucratie a-t-elle un avenir? », in: *Le travail sociologique. Du concept à l'analyse*, Paris: Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2011, S. 119-131.
- Dussuet, A. et Flahault, E., « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? », *Formation emploi*, 111 | 2010, 35-50.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Faggion, L., & Verdon, L. (Eds.) 2010. *Le don et le contre-don : Usages et ambiguïtés d'un paradigme anthropologique aux époques médiévale et moderne*. Presses universitaires de Provence.
- Fardeau, J. (2016). Le rôle de la société civile. *Revue Projet*, 354, 68-72.
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement : Les relations entre salariés et bénévoles. *VST - Vie sociale et traitements*, 109, 22-29.

- Ferraton, C. (2004). L'idée d'association chez Alexis de Tocqueville. *Cahiers d'économie Politique*, 46, 45-65.
- Gaboriaux, C. (2021). Introuvable mais foisonnante, l'histoire des associations en France. *Le Mouvement Social*, 275, 3-11.
- Gardin, L. (2006). Les associations et la réciprocité. *Revue Française de Socio-Économie*, 1(1), 48-62.
- Gauléjac, V. (2009). *La société malade de la gestion idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Nouvelle édition. ed., Points Économie (61)
- Godbout, Jacques T., Caillé, A. (2007). *L'esprit du don*. La Découverte.
- Hély, M. (2004). Les différentes formes d'entreprises associatives. *Sociologies pratiques*, n°9, pp.27-51.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.
- Hély, M., & Simonet, M. (2013). *Le travail associatif*. Nanterre : Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Hély. (2008). À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire. *Sociétés contemporaines*, 69(1), 125–147.
- Hoarau, C. & Laville, J. (2008). *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion*. Érès.
- Huault, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 166-181). Caen: EMS Editions
- Lafaye, C. (2009). *Sociologie des organisations*. Paris: Armand Colin.
- Lanfranchi, J. & Narcy, M. (2008). Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif: le rôle joué par les caractéristiques d'emploi. *Annals of public and cooperative economics*, 79(2), 323–368.
- Lapointe, P-A., 1993, Grille de collecte des données pour une monographie d'usine, *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques
- Laville, J. (2001). Les raisons d'être des associations. Dans : Jean-Louis Laville éd., *Association, démocratie et société civile* (pp. 61-140). Paris: La Découverte.
- Laville, J. (2010). Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss. *Revue du MAUSS*, 36, 295-307.
- Laville, J. (2010). *Politique de l'association* (Économie humaine). Paris: Éd. du Seuil.
- Laville, J. (2014). Décider en association. *Connexions*, 101, 79-92.
- Laville, J.L. & Sainsaulieu, R. (2013). *L'association : sociologie et économie*. Pluriel.
- Lodewick, P. (2013). Les travailleurs de l'associatif sont-ils des salariés comme les autres ?. *Les Politiques Sociales*, 3-4, 71-81.
- Masquelier, F. (2022). *La dictature bureaucratique : ou la "bureaucrature"*. Paris: Hermann.
- Masson, P. (2017). III. *Le Phénomène bureaucratique* de Michel Crozier, 1963. Dans : Philippe Masson éd., *Les enquêtes sociologiques en France depuis 1945* (pp. 67-83). Paris: La Découverte.
- Meyer, & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michel, A. (2010). *La science économique comme ingénierie : quantification et modélisation*. Presses des mines.
- Narcy, M. 2013. Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés. In Hély, M., & Simonet, M. (Eds.), *Le travail associatif*. Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Nirello, L. & Prouteau, L. (2016). « Des salariés associatifs moins bien payés ? », *Travail et Emploi*, 148 | 2016, 31-54.
- Nyssens, M. (2008). Les analyses économiques des associations. Dans : Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion* (pp. 27-51). Toulouse: Érès.
- Ospital, D. & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32,7, 3-25.

- Paugam, S. (2008), *La pratique de la sociologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Polanyi, K. (2007). Le sophisme économiciste. *Revue du MAUSS*, 29, 63-79.
- Prouteau, L. (1999). *Économie Du Comportement Bénévole Théorie Et étude Empirique*. Economica, Paris.
- Riot-Sarcey, M. 2021. En guise de conclusion : l'association ou les prémisses du réel de l'utopie. In Christen, C., Fayolle, C., & Hayat, S. (Eds.), *S'unir, travailler, résister : Les associations ouvrières au XIX^e siècle*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Rival, M., Eynaud, P. & Gautier, A. (2008). Associations et entrepreneuriat institutionnel. Dans : Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion* (pp. 215-225). Toulouse: Érès.
- Rosanvallon, P. (2004). *Le modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Paris, Éd. du Seuil.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?* La Dispute.
- Thuillier, G. 1999. Pour une théorie générale de l'histoire de la bureaucratie. In *Pour une histoire de la bureaucratie en France : Tome I*. Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Vachée, C., Dansac, C., & Gontier, P. (2014). *Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ?* Journées internationales de sociologie du travail, juin 2014, Lille.
- Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, no 146, p. 9-22.
- Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 83-99.
- Viard, B. (2000), « Pierre Leroux et le socialisme associatif de 1830 à 1848 », *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 16, 2e semestre p. 265-276.

Tables des matières

Remerciements	3
Résumé.....	4
Abstract.....	4
Sommaire.....	5
Liste des tableaux et figures.....	6
Introduction.....	7
Partie I : Exploration de l'associationnisme et de la société civile : regards croisés sur la transformation des associations.....	14
1. L'associationnisme, un regain d'intérêt pour un changement social et démocratique	15
1.1. Tisser les liens sociaux : associationnisme et dynamique du don dans la société	15
1.2. L'associationnisme, l'histoire d'un mouvement social et politique	17
1.2.1. La naissance des associations et leur rôle dans la solidarité démocratique	18
1.2.2. L'équilibre réducteur du 20 ^e siècle et les bouleversements récents	20
1.2.3. Les bouleversements et les scénarios d'avenir pour l'associationnisme	21
2. Des théories des organisations aux « théories » des associations	24
2.1. Au-delà de l'associationnisme, les analyses économiques des associations	24
2.1.1. Décrypter l'engagement dans les OBNL à travers la théorie de la Demande.....	25
2.1.2. Motivations entrepreneuriales dans les OBNL : comprendre les théories de l'Offre	26
2.2. De la sociologie des organisations à la sociologie des associations	28
2.3. Vers une approche socioéconomique des associations.....	31
2.4. Évolution de la Bureaucratie : Des origines historiques au nouveau phénomène bureaucratique	32
3. La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'associationnisme ?.....	36
3.1. Les processus de professionnalisation des associations et leurs effets	37
3.1.1. L'institutionnalisation : reconnaissance et pressions pour les associations.....	38
3.1.2. Professionnalisation 'au sens strict' : impact sur l'associationnisme et l'action bénévole	39
3.1.3. La logique gestionnaire dans les associations : entre efficacité et conflits de valeurs.....	41
3.2. Le sens et la complexité du bénévolat et du salariat associatif.....	43
3.2.1. Le sens de l'action bénévole : un acte de don et d'engagement	43
3.2.2. Le salarié associatif est-il comme les autres ?.....	44
Partie II : Méthodologie d'enquête et traitement de données	50
1. Problématique et hypothèses	50
2. Méthodologies et terrain d'étude.....	51
2.1. Le terrain d'étude :	52
2.1.1. Le quartier île de Thau :.....	52
2.1.2. Le stage et sa mission :.....	53
2.1.3. Les associations étudiées :	54

A.	Le Collectif Associatif de l'île de Thau.....	54
B.	L'association Le Cercle	55
C.	L'association Le Carrefour.....	57
D.	L'association CréaSpectacle	58
E.	L'association Développement.....	59
F.	L'association La Chaîne	60
2.2.	Méthodologies de recherche	64
2.2.1.	L'Approche Monographique	64
2.2.2.	Méthodes de collecte de données.....	66
2.2.3.	Les outils d'analyse des données.....	70
Partie III : Traitement de la recherche et analyse des résultats.....		77
I.	Traitement de la recherche.....	77
I.1.	Le champ d'action des dirigeants associatifs.....	77
I.1.1.	L'association le cercle.....	78
I.1.2.	L'association Le Carrefour.....	79
I.1.3.	L'association « CréaSpectacle ».....	80
I.1.4.	L'association « Développement »	81
I.1.5.	L'association « La Chaîne ».....	82
I.1.6.	Analyse SWOT Combinée.....	83
I.2.	Les dirigeants associatifs, qui sont-ils ? que font-ils ?.....	84
I.2.1.	Samir, le directeur de l'association Le Cercle	84
I.2.2.	Carole, la coordinatrice de l'association Le Carrefour	86
I.2.3.	Aude, la trésorière de l'association Le Carrefour	87
I.2.4.	Camille, la directrice artistique de l'association CréaSpectacle.....	88
I.2.5.	Alice, administratrice et chargée de production de CréaSpectacle.....	89
I.2.6.	Sabrina, agent de développement de projets d'animation à l'association Développement.....	89
I.2.7.	Emma, la directrice de l'association La Chaîne.....	90
I.2.8.	Profils des dirigeants associatifs : une vue d'ensemble.....	91
I.3.	Les valeurs et l'engagement des dirigeants.....	91
I.3.1.	Samir, le directeur de l'association Le Cercle	91
I.3.2.	Carole, la coordinatrice de l'association Le Carrefour	92
I.3.3.	Aude, la trésorière de l'association Le Carrefour	93
I.3.4.	Camille, la directrice artistique de l'association CréaSpectacle.....	94
I.3.5.	Sabrina, agent de développement de projets d'animation à l'association Développement.....	96
I.3.6.	Emma, la directrice de l'association La Chaîne.....	97
I.3.7.	Des dirigeants associatifs avec des valeurs communes.....	97
I.4.	L'impact du parcours, personnel et professionnel, sur l'engagement associatif	98

1.4.1.	Samir, le directeur de l'association Le Cercle	99
1.4.2.	Carole, la coordinatrice de l'association Le Carrefour	100
1.4.3.	Aude, la trésorière de l'association Le Carrefour	101
1.4.4.	Camille, la directrice artistique de l'association CréaSpectacle.....	103
1.4.5.	Sabrina, l'agent de développement de projets d'animation de l'association Développement..	104
1.4.6.	Emma, la directrice de de l'association La Chaîne	105
1.5.	Protéger son engagement avec de nouvelles stratégies	108
2.	Discussion des résultats et vérification des hypothèses	110
2.1.	Impact du parcours personnel et professionnel sur l'engagement associatif :	111
2.2.	Protéger son engagement avec de nouvelles stratégies :	112
Conclusion.....		114
Bibliographie		117
Tables des matières.....		120