



**HAL**  
open science

## Pratiques d'engagement et organisation du travail associatif

Sandrine Nicourd

► **To cite this version:**

Sandrine Nicourd. Pratiques d'engagement et organisation du travail associatif. Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Jun 2009, Nice, France. hal-03424514

**HAL Id: hal-03424514**

**<https://hal.science/hal-03424514>**

Submitted on 10 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Pratiques d'engagement et organisation du travail associatif

Commitment practices and organization of community work

Sandrine Nicourd

Maître de conférences en sociologie à l'Université St Quentin en Yvelines, Laboratoire PRINTEMPS, CNRS

A partir d'une enquête qualitative au sein d'associations du secteur socio-éducatif, l'article montre que les modalités d'engagement sont en grande partie liées à la forme d'organisation du travail. L'auteure propose trois configurations de relations entre les associations et l'action publique, qui impliquent différents types d'engagements de la part des salariés et des bénévoles. Logique contestataire, logique réparatrice et logique d'autonomie définissent trois projets éducatifs différents et trois formes d'organisation.

engagements, associations, éducation populaire, organisation du travail

Les engagements associatifs<sup>1</sup> se déroulent aujourd'hui dans un contexte de recomposition. Si les grands appareils partisans ou syndicaux connaissent une baisse de leurs effectifs sur le long terme, d'autres formes d'engagement rencontrent davantage de succès. Dans un tel contexte, il est important de comprendre les mécanismes qui produisent des implications au sein de collectifs variés. Expliquer les engagements par des dispositions biographiques des individus (transmissions familiales, expériences générationnelles) est certes important mais insuffisant. Il faut également comprendre, de manière détaillée, les conditions sociales et organisationnelles qui fabriquent les pratiques militantes et qui permettent de les maintenir dans le temps.

Dans cette sociologie du travail associatif, nous adoptons la notion de collectifs d'engagement<sup>2</sup> pour mettre en évidence d'une part que les engagements sont socialement tenus par des liens collectifs organisés et d'autre part que leurs formes dépendent de la régulation de ces collectifs. Plusieurs configurations sont donc repérables selon les modes de production des règles qui organisent les relations quotidiennes ou plus épisodiques. Ainsi, notre contexte actuel est marqué par un refus croissant des logiques centralisées à l'image de celles des appareils politiques qui rencontrent le plus de difficultés à mobiliser militants et même adhérents. En revanche, les implications plus ponctuelles se situent toujours dans des cadres d'interprétation des situations, des « cristallisations spécifiques de relations sociales »<sup>3</sup>. Enfin, il faut souligner que ces collectifs ont une autre singularité par rapport à d'autres organisations. Ils comportent une dimension symbolique essentielle, une mise en jeu du sens et également des croyances. A quoi bon s'engager, donner du temps si les individus n'y trouvent pas de sens ? Il est fondé sur des idéologies jugées « importantes » selon des socialisations initiales ou secondaires<sup>4</sup> ou encore sur un sentiment d'utilité sociale dans la

<sup>1</sup> Une première version de cet article a été publiée dans la revue « Entreprise et Histoire », septembre 2009, n°56. Numéro consacré à la gestion des associations à but non lucratif.

<sup>2</sup> Sandrine Nicourd (dir.), *Le travail militant*, Rennes, PUR, 2009.

<sup>3</sup> Comme le souligne Erving Goffman : « un cadre ne se contente pas d'organiser le sens des activités, il organise également les engagements ». Erving Goffman, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Editions de Minuit, 1991.

<sup>4</sup> Peter Berger et Thomas Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986. Nathalie Ethuin, à partir de l'analyse des formations dans les écoles du PCF (Parti Communiste Français), montre que « la socialisation communiste s'avère d'autant plus efficace quand elle prolonge la socialisation

relation avec des usagers de l'activité d'une association. Ces collectifs d'engagements sont donc aussi des « communautés morales »<sup>5</sup> parfois hétérogènes et même conflictuelles mais toujours tendues vers un horizon symbolique prenant une forme politique ou religieuse.

Avec les politiques de décentralisation des années 1980, les relations se sont territorialisées en multipliant les interlocuteurs publics et les dispositifs de financement. Le mot de « partenaire » apparaît dans le vocabulaire tant des associations que des collectivités locales<sup>6</sup>. Dans les faits, les rapports de force sont le plus souvent en faveur des acteurs publics dans leur capacité à proposer des conventions parfois standardisées aux associations. Avec le développement des problèmes sociaux (échec scolaire, précarité, chômage), les acteurs associatifs deviennent des acteurs plus forts parce qu'ils sont parfois les seuls à connaître les populations, à pouvoir établir un contact au-delà de la relation de « guichet ». L'interdépendance donne plus de place à des régulations variées selon les contextes locaux.

Nous ferons ici l'hypothèse que les formes d'organisation associatives ont une incidence sur les modes d'engagement. Pour saisir les paramètres qui font varier ces organisations, nous constatons que les liens avec l'action publique sont déterminants. Nous avons identifié trois configurations qui traduisent chacune un lien singulier avec les acteurs publics. S'il s'agit toujours d'une relation de pouvoir<sup>7</sup>, celle-ci prendra la forme soit d'opposition, soit d'alliance, soit de négociation. Selon ces trois configurations, on constate des modalités d'organisation de l'action associative contrastées où l'on repère trois contextes idéologiques typiques, trois répertoires d'action et linguistique différents. Ces matrices ont des fondements historiques et se renouvellent actuellement sous l'effet de la recomposition des formes d'intervention publiques nécessairement liées aux associations. A l'appui des travaux de Robert Castel<sup>8</sup>, ce concept de matrice permet de rendre compte des modalités typiques, de proposer un cadre organisationnel, idéologique et symbolique générateur de pratiques collectives et individuelles.

Ces modes de régulation du pouvoir constituent une clé pour comprendre ces « façons d'agir en communauté morale » selon l'expression de Max Weber qui s'est attaché à rendre compte des modes de construction sociale de la légitimité du pouvoir. Les analyses empiriques sont nombreuses pour constater la récurrence des formes charismatiques, plus ou moins routinisées ou incarnées dans les associations. La sociologie des relations de pouvoir est souvent éclairante et ne doit pas être gommée par l'évidence des dispositions charismatiques ou l'idéologie égalitariste. S'engager signifie souvent exister comme acteur stratégique sur une scène publique mais aussi au sein d'un collectif d'engagement. Il est en ce sens nécessaire de dépasser une analyse des leaders ou des portes paroles<sup>9</sup> pour saisir toutes les capacités d'action construites ou conquises, notamment avec les acteurs publiques, « partenaires » des associations.

Nous nous concentrons ici sur les associations qui mettent en jeu la question de l'éducation des enfants et des adultes, des associations qui interviennent sur le champ socio-éducatif

primaire, qu'elle en accentue les effets et lui donne tout son sens ». Nathalie Ethuin, « De l'idéologisation de l'engagement communiste. Fragments d'une enquête sur les écoles du PCF (1970-1990) », *Politix*, vol. 63, 2003.

<sup>5</sup> Max Weber, *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, 1996.

<sup>6</sup> Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, logiques sociales, 2009.

<sup>7</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977 ; Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1997.

<sup>8</sup> Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

<sup>9</sup> Jean-Pierre Gaudin propose une lecture proche à propos des politiques publiques en reconnaissant la nécessité d'une sociologie des régulations, des « milieux d'action » pour ne pas s'en tenir aux porte-parole, aux leaders « aussi charismatiques et entreprenants soient-ils ». Jean-Pierre Gaudin, *L'action publique, sociologie et politique*, Paris, Dalloz, 2004.

(centres socioculturels, crèches parentales, organisations de parents d'élèves, soutien scolaire, alphabétisation, animations jeunes...). Cet article s'appuie sur un travail d'enquêtes, d'entretiens et d'observation<sup>10</sup>. Les trois idéaux-types, au sens wébérien du terme, des relations entre associations et acteurs publics, qui impliquent trois types d'engagement différents pour les salariés et les bénévoles, seront évoqués successivement, en prenant appui sur un exemple emblématique. La première forme typique rassemble les associations qui s'affirment en opposition ou en rupture avec l'action publique, avec les politiques publiques quelles qu'elles soient. La deuxième réunit des associations qui ont essentiellement le souci d'appliquer les politiques publiques en lien avec des financements finalisés sur des objectifs tels que la réussite éducative par exemple. Enfin, la troisième se définit par des formes de négociations à l'égard de ces recommandations ou injonctions publiques. Ces logiques ainsi exposées sont systématisées. En situation associative, les conduites peuvent varier et se juxtaposer.

## 1. Logique contestataire et organisation collective

L'association Lasuite<sup>11</sup>, qui se situe dans le Nord de la France, a été créée dans les années 1990 par des militants de l'éducation populaire. Cette association revendique un héritage historique tout en se situant en proximité avec les positions critiques du « mouvement social ». L'éducation populaire s'est développée à la fin du XIXe siècle en affirmant que la connaissance doit être diffusée au plus grand nombre pour permettre à chacun de prendre ses responsabilités et d'exister comme un individu autonome<sup>12</sup>. A l'origine du développement des initiatives d'éducation populaire, on trouve à nouveau deux orientations partiellement divergentes, le catholicisme social et le mouvement ouvrier.

Animée par des bénévoles et trois salariés aux statuts précaires, l'association propose des débats et soutient la création d'associations promouvant des idées contestataires et subversives communes. Ils s'inspirent notamment des méthodes « d'entraînement mental » nées dans le contexte de la Résistance<sup>13</sup>. Ainsi, des séances de formation sont proposées à des acteurs locaux et travailleurs sociaux afin de « réconcilier créativité intellectuelle, développement personnel et responsabilité sociale ». Un journal tient une place également importante dans la vie de l'association ; vecteur de visibilité extérieure, il est aussi un support d'expression et un moyen de formation pour les militants. Des jeunes trouvent place dans

<sup>10</sup> Depuis dix ans, nous réalisons des enquêtes régulières au sein d'un panel de huit associations de ce secteur. Nous procédons par entretiens auprès des salariés et bénévoles pour saisir la nature de leur travail, leurs pratiques quotidiennes et le sens qu'ils construisent dans leurs engagements. Au total, nous avons rassemblé cinquante entretiens. Par ailleurs, nous observons des situations de travail (conseil d'administration, séances de formation, interactions entre parents et enfants) dans chacune des associations. D'autres cas, moins monographiques dans l'exploration, permettent enfin de tester les résultats.

<sup>11</sup> Les noms des associations sont fictifs.

<sup>12</sup> Jean-Michel Leterrier, *Le livre blanc de l'éducation populaire*, Paris, Les éditions de l'atelier, 2001 ; Jean Bourrieau, *L'éducation populaire réinterrogée*, Paris, L'Harmattan, 2006 ; Franck Lepage, *L'éducation populaire, Monsieur, ils n'en ont pas voulu*, Paris, Editions du Cerisier, 2007.

<sup>13</sup> Une brochure de l'association présente l'entraînement mental en faisant l'analogie avec ce contexte spécifique de la résistance : « Les maquisards contraints au nomadisme, à l'effacement des traces, aux changements constants de repaires et de repères avaient besoin de bien davantage qu'un entraînement des corps. Se battre, déjouer les pièges, comprendre pour prévoir exigeait autant de souplesse et de vigilance intellectuelle que physique ». Cette méthode élaborée par l'Ecole d'Uriage (1940/1942) est devenue ensuite une formation des cadres militants de la vie associative, coopérative et syndicale. Joffre Dumazedier en est le créateur et le principal promoteur notamment à travers l'association « Peuple et Culture ». Bernard Comte, *Une utopie combattante : L'Ecole des cadres d'Uriage 1940-1942*, Paris, Fayard, 1991.

cette association à travers des débats, des moments d'échanges fréquents sur l'actualité politique mais aussi sur l'histoire. Cette organisation a tissé un réseau avec d'autres associations locales mais tente de préserver une indépendance à l'égard des pouvoirs publics en limitant volontairement le nombre de salariés.

Ces pratiques associatives visent autant l'émancipation individuelle que collective. Cherchant à éduquer des individus en leur donnant accès au savoir, ces militants développent une « obligation de subversion ». Pour les militants mobilisés sur cet idéal, il s'agit de faire avancer les droits, de défendre ceux qui sont menacés et d'en conquérir de nouveaux, en dénonçant les injustices et les iniquités. Ces formations et débats visent à mobiliser les personnes dans des collectifs, pour leur faire prendre conscience de leurs intérêts communs.

Dans cette première forme typique illustrée par l'exemple de Lasuite, les associations sont souvent critiques à l'égard de l'action publique. Elles sont contestataires, plus ou moins directement et à des degrés divers. On y rencontre souvent des militants qui ont déjà un regard politique et qui ont souvent des propriétés sociales voisines (niveau d'études élevé, héritage culturel et politique). S'y retrouvent aussi des jeunes qui vont se former par le collectif, par immersion dans les débats. La socialisation opère par la co-présence avec d'autres « semblables » mais aussi par un parrainage avec un « ancien ». Le registre intellectuel peut également être mobilisé pour la formation des militants ; des lectures de référence seront souvent conseillées. Ces militants sont souvent déçus de l'action publique, ne cessent d'en formuler les limites et souhaitent proposer des actions alternatives visant une « réelle » émancipation par l'éducation et la culture.

On y observe des dispositifs implicites de repérage des « nouveaux » militants à former ou à « convertir », par une sorte d'initiation qui passe le plus souvent par un lien de confiance « absolue », un lien personnalisé, avec un « passeur » qui établit la confiance dans un climat de méfiance à l'égard des affiliations. Ces liens interpersonnels constituent un support pour la construction d'un regard politique, pour savoir dire « non », pour donner corps à l'idée de « résistance » dans le prolongement ou le renouvellement des groupes contestataires de la fin des années 1970. Cette caractéristique récurrente produit également une sélection implicite. Le jeune militant qui ne parvient pas à tisser cette relation privilégiée ne restera pas dans ces collectifs qui tiennent souvent sur une logique fortement collective, voire fusionnelle dans certains cas. Il faut donc avoir été « élu » au sens symbolique du terme, c'est-à-dire avoir été repéré comme « digne » de porter la cause et de la renforcer. Cette socialisation exige de passer beaucoup de temps de co-présence.

L'apprentissage politique se fait également par le conflit, le mouvement social en actes, à travers la participation à des actions collectives ponctuelles (manifestations, pétitions, etc.). Dans ces associations, il existe de fortes rétributions en termes de sociabilités qui privilégient « l'entre soi » et également la formation intellectuelle. Ces collectifs sont parfois fragiles dans le renouvellement générationnel. La cohorte de la fin des années 1960 (notamment ceux qui ont été socialisés dans le contexte de mai 1968) est encore très présente dans la coordination et l'animation de la vie de ces associations mais commence à laisser place.

La régulation du pouvoir est aussi caractéristique des petites associations centrées autour du charisme d'un directeur qui joue également le rôle informel de président. Le choix de limiter les financements correspond à une volonté de rester indépendant et de privilégier le projet politique de l'association.

## 2. L'organisation rationnelle visant l'application des politiques publiques

L'association de proximité *Solidarités et formations* rassemble quant à elle des bénévoles et des salariés autour d'activités pour l'intégration des immigrés (alphabétisation, permanence d'écrivain public, soutien scolaire...). Créée au début des années 1980, dans une commune des Hauts-de-Seine, elle est l'exemple de ces « nouvelles » associations caritatives et humanitaires œuvrant dans le secteur social. Les militants et bénévoles de *Solidarités et formations* mettent systématiquement en avant la nécessité pour eux d'avoir un engagement concret, consensuel, discret, lisible dans les actes, éducatif, complémentaires de ce qui se fait ailleurs, notamment au niveau municipal.

La population concernée est spécifiquement immigrée, en provenance des pays du tiers-monde (Afrique du Nord et Afrique Noire) et la fréquentation est familiale, chaque membre de la famille participant à des activités différentes. Pour cette association, « réparer »<sup>14</sup> consiste à effacer les difficultés de la personne demandeuse pour lui permettre une réintégration dans la norme commune : pouvoir payer son loyer, parler le français, avoir de bons résultats à l'école, habiter dans un logement normal, obtenir une quittance de loyers ou une allocation logement etc.

Cette association promeut d'autant plus ces pratiques réparatrices que sa légitimité provient de sa capacité à « répondre » à des questions concrètes, dont le résultat est mesurable voire quantifiable. Elle valorise ainsi ces pratiques qui rassurent les bénévoles sur leur utilité et leur efficacité. L'association est régulièrement évaluée par les financeurs publics sur des « résultats ». Des indicateurs mesurent le nombre de personnes « formées » ou le nombre d'enfants qui « fréquentent » les séances d'accompagnement scolaire. Le travail administratif de gestion des dossiers de subventions prend de plus en plus de temps sur le quotidien des salariés mais aussi pour des bénévoles. Les premiers doivent justifier de leurs dépenses, créer de nouvelles activités pour répondre à la demande du public et recruter de nouveaux bénévoles pour satisfaire les engagements pris. Le travail devient également plus complexe car l'impératif de s'ajuster aux orientations politiques locales et nationales, notamment dans le secteur de la politique de ville, nécessite une très bonne connaissance des dispositifs et de leurs enchevêtrements. Depuis quelques années, l'association a également beaucoup investi dans le travail de communication. La situation de concurrence entre les associations locales et départementales impose une visibilité publique des activités. Un site internet s'impose pour attirer les bénévoles et mettre en valeur l'utilité sociale de l'association. Dans ce dernier, le langage utilisé est celui des politiques publiques. Ainsi, on observe les ajustements à chacune des nouvelles orientations de la politique de la ville, notamment lorsque des nouveaux responsables locaux prennent place. Certaines associations peuvent ainsi devenir de véritables services publics où la forme associative n'est plus qu'une vague forme juridique. La forme d'organisation se rapprochant elle-même de formes bureaucratiques avec une forte division du travail et une formalisation des modes opératoires<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Le terme est emprunté à Erving Goffman. La « relation de réparation » est la rencontre entre un spécialiste « réparateur » (le bénévole et/ou militant), un objet à réparer (la non maîtrise de la langue par exemple) et un propriétaire de cet objet (l'usager). Erving Goffman, *Asiles*, Paris, Editions de Minuit, 1968.

<sup>15</sup> Dans son livre, Matthieu Hély reprend les thèses de l'isomorphisme institutionnel, mis en évidence par Bernard Enjolras et repris également par Jean-Louis Laville. Il s'agit de montrer les effets mimétiques entre les associations et les administrations dans les formes d'organisation. Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, logiques sociales, 2009.

Dans cette deuxième forme typique, illustrée par l'exemple de *Solidarités et formation*, nous trouvons des associations qui sont dans une logique d'application des politiques publiques, quel que soit leur niveau, local ou national. Les associations sont alors les « opérateurs » de l'action publique, dans une sorte de délégation de service public (de fait ou formellement). Il s'agit également dans cette logique de compenser ce que l'action publique ne peut pas faire. On trouve ici les très nombreuses associations de soutien scolaire ou d'accompagnement scolaire qui ont poursuivi leur développement avec les récentes politiques de « réussite éducative ».

Ces associations sont souvent proches du travail social. La présence de salariés, environ 10 personnes, les conduit parfois à devenir « militants de la subvention », selon l'expression d'une salariée qui traduit ainsi l'impératif de maintenir les ressources et d'assurer les salaires. Les trajectoires des bénévoles et salariés sont multiples : on y rencontre des retraités qui souhaitent rester « actifs » et également des jeunes dont certains finissent par être salariés. Ces associations se sont beaucoup professionnalisées<sup>16</sup> depuis les années 1980. Deux indicateurs convergent à cet égard : la masse salariale qui augmente souvent chaque année tout comme le niveau de qualification des salariés et des bénévoles. Ces associations sont invitées à adopter des modes de fonctionnement rationalisés, voire dans certains cas standardisés. Les procédures d'appel d'offres renforcent ce fait en mettant en concurrence les associations. Sur ces mêmes modalités d'actions qui privilégient « la réparation » (relation d'aide et de soutien), on trouve à la fois ces formes rationalisées, gestionnaires mais aussi des formes plus familiales, voire paternalistes où l'organisation du travail dépend essentiellement du lien avec un directeur ou une directrice dans des unités de taille réduite.

Les politiques publiques ont donc une forte influence normative sur l'organisation du travail et sur les pratiques quotidiennes des associations. Comme le souligne Bernard Gomel, « il est exceptionnel que la subvention s'ajuste à l'activité, le plus souvent c'est l'activité qui s'ajuste à la subvention »<sup>17</sup>.

Aujourd'hui, les impératifs gestionnaires se renforcent en se rapprochant d'une régulation marchande<sup>18</sup>. L'organisation du travail militant est alors de plus en plus mise sous contraintes, par les institutions et par le contexte socioéconomique. Alors que les entreprises cherchent souvent à mobiliser leurs salariés sur des dynamiques d'engagement, on constate également que les univers bénévoles se mettent au diapason de cette forme de rationalisation. Les règles du jeu s'établissent donc selon des « emprunts croisés »<sup>19</sup> qui se rejoignent dans une dynamique entrepreneuriale largement valorisée dans le contexte socio-politique actuel.

Les responsables de ces associations sont ainsi le plus souvent en croissance. Par exemple, les responsables de *Solidarités et formation* – le bureau et le conseil d'administration qui comprend la direction – souhaitent recruter davantage de salariés. Depuis sa création,

<sup>16</sup> Pour préciser le sens de ce terme, retenons les caractéristiques suivantes de la professionnalisation : « la concentration d'un savoir distinctif, la codification croissante et le développement de statuts spécifiques, l'apparition d'école professionnelles et enfin l'exercice à titre principal et rémunéré d'une activité ». Pascal Dauvin et Johanna Siméant, *Le travail humanitaire, les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de la FNSP, 2002, p. 108.

<sup>17</sup> Bernard Gomel, « Financer l'utilité sociale et l'activité économique », Communication au Congrès de l'Association Française de Sociologie, Paris, 2009.

<sup>18</sup> Laurent Willemez, « De l'expertise à l'enchantement du dévouement », in Annie Collovald (dir.), *L'Humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, PUR, 2002, p. 49-75. Cf également Sandrine Nicourd, « Les engagements ont-ils vraiment changé ? », *Sociologies Pratiques*, n° 15, 2007, p. 1-5.

<sup>19</sup> Marie-Hélène Lechien, *Pratiques humanistes. Engagements militants et investissements professionnels*, thèse de doctorat, sociologie, EHESS, 2002.

l'association a multiplié sa masse salariale par quatre. Les salariés sont jeunes, souvent de formation universitaire, avec parfois une expérience préalable dans une entreprise. Les tâches sont de plus en plus divisées et des bénévoles sont également recrutés pour des activités d'exécution. Ainsi, dans sa permanence d'écrivain public, il est nécessaire d'accueillir le plus grand nombre de demande, de satisfaire le plus grand nombre d'habitants qui ne sont pas en mesure de rédiger leurs documents administratifs. Depuis cinq ans, on constate la baisse du nombre d'adhérents dans l'association. L'assemblée générale rassemble donc de moins en moins de monde. Toutes les décisions sont prises dans les instances dirigeantes de l'association, l'assemblée générale devenant un rituel dissocié du quotidien.

### 3. Négocier l'autonomie à l'égard des injonctions publiques

Troisième et dernier exemple, l'association *Mythili* est active depuis la fin des années 1990 dans une commune des Yvelines. Si les activités de cette association sont les mêmes que dans le précédent exemple, les modes d'organisation sont toutefois différents. Dans les cours d'alphabétisation, la créativité pédagogique est une évidence. La relation inter-individuelle sur une longue durée et dans la confiance est jugée indispensable pour poursuivre l'objectif éducatif.

Dans le cadre des activités de « soutien scolaire », il ne s'agit pas de « faire les devoirs à la place » des enfants, mais de les aider à s'organiser dans leur travail scolaire, non pas d'apprendre à lire mais de chercher les obstacles à l'apprentissage, non pas de rédiger une lettre en adéquation avec les attentes administratives mais de faire connaître ses droits à une personne. La formation à *Mythili* – cours d'alphabétisation, de Français Langue Etrangère, d'accompagnement périscolaire – rassemble particulièrement des bénévoles et des salariés soucieux de dépasser la logique réparatrice, au profit d'une logique d'éducation personnelle. Plutôt que de répondre au plus près à la demande du public, dans une logique réparatrice, des bénévoles tentent de valoriser les femmes immigrées, de leur donner confiance en elles en les traitant en adultes responsables. Elles proposent comme démarche alternative de partir de l'expérience d'adulte des « stagiaires ». Le développement de la personne et la valorisation de l'individu sont, pour elles, des préalables à tout apprentissage. En refusant toute approche normative au profit d'une pédagogie active, les formatrices favorisent les mises en situation, les mises en relation de l'expérience et du comportement dans des situations de communications réelles. Mais ces expérimentations demandent souvent une longue durée qui n'est pas en correspondance avec les calendriers des financements et des résultats à produire dans une logique de subvention. Conscients de ces contraintes mais voulant préserver à tout prix ce qu'ils nomment le « projet » de leur association, les salariés se consacrent à la gestion des relations avec les « partenaires » pour les convaincre de l'intérêt des démarches, pour retarder les échéances ou encore pour obtenir de nouveaux financements. Ces négociations permanentes ne sont possibles qu'à travers une légitimité construite patiemment. Les acteurs publics reconnaissent le travail rigoureux produit et le public participe également à renforcer cette légitimité en construisant une réputation. Cette expertise singulière construit une ressource stratégique leur permettant de négocier des marges de manœuvre, allant même jusqu'à la proposition de nouveaux projets qui ne se situent pas dans les cadres des appels d'offres diffusés à toutes les associations.

Au delà de l'exemple emblématique de *Mythili*, cette troisième logique se caractérise par une autre modalité typique de gérer les contraintes de l'action publique. Elle rassemble les associations qui sont en négociation permanente avec les acteurs des politiques publiques. Ces collectifs associatifs ne se reconnaissent ni dans la subordination, ni dans la contestation, mais ils tentent de ménager des marges de manœuvre pour réaliser leur projet socio-éducatif.

Ces associations ont le souci de fabriquer des espaces d'interprétation des politiques publiques. Plusieurs stratégies sont alors déployées : soit une conformité en apparence aux orientations proposées par la logique de subvention, soit une négociation des finalités et des termes d'application. Ces acteurs associatifs analysent très bien les attentes et connaissent les discours formatés (lutte contre l'exclusion, participation des usagers, réussite éducative...). Dans les modalités concrètes de mise en œuvre de ces projets, une fois la subvention obtenue, ils s'autorisent des aménagements qui laissent place à leur propre interprétation selon leur expérience spécifique des relations avec le public, par exemple. Il s'agit d'une forme de résistance implicite à la standardisation proposée par l'action publique. Nous pouvons illustrer ce propos par l'évolution des attentes publiques à l'égard des cours d'alphabétisation pour les publics migrants. Depuis la mise en œuvre du « contrat d'accueil et d'intégration », l'apprentissage de la langue française a été transféré des associations vers des organismes privés de formation, laissant aux associations de simples activités de « discussion » en français. Certaines associations ont totalement réorienté leurs activités en raison de l'absence de financement alors que d'autres ont continué à faire des cours d'alphabétisation mais à partir de financements ciblés sur d'autres projets sans pour autant rendre public ce fait. Au nom de la liberté associative, ces acteurs retravaillent le lien entre financement et pratiques pour poursuivre leur projet associatif.

Cette logique nécessite d'entretenir des relations de négociation avec les interlocuteurs des institutions publiques (les « techniciens du social ») qui financent. Par un jeu d'alliance et de négociation, les acteurs associatifs maintiennent des subventions et poursuivent leurs activités. Une relation de confiance réciproque permet donc d'éviter là aussi l'imposition d'une relative standardisation par la contrainte bureaucratique de la subvention.

Au sein de ces associations, la direction a un rôle central pour conduire la mise en œuvre des projets. Les bénévoles et les salariés sont formés, non par des dispositifs formalisés, mais par des expérimentations qui se rapprochent de certaines initiatives de l'éducation populaire<sup>20</sup>, notamment dans le courant qui a inspiré les « pédagogies nouvelles ». Les débats sont peu présents, les orientations idéologiques ne se perçoivent qu'à travers l'orientation des pratiques concrètes de travail. On observe ainsi un processus de socialisation politique ; certains bénévoles arrivent dans l'association sur une logique caritative et se déplacent progressivement vers des formes de prise de position politique. Leurs pratiques et expériences de la relation avec le public leur apportent des ressources et les supports pour concevoir une position politique différente.

Ces pratiques associatives sont fragiles ; elles dépendent en grande partie des formes d'encadrement des bénévoles et des salariés. La rotation des directeurs ou directrices devient alors le principal obstacle à la mise en œuvre de cette logique. Des séances de formation des bénévoles et salariés sont présentées comme indispensables pour ne pas être « happés par l'urgence des subventions à demander » comme le soulignait une des responsables. Dans l'association *Mythili*, la masse salariale augmente chaque année depuis dix ans, mais cette croissance reste volontairement maîtrisée pour ne pas « entretenir une trop forte dépendance » avec les financements publics. Les bénévoles qui travaillent dans cette association y trouvent un espace d'autoformation pour ne pas « entretenir les discours sur l'assistance » mais au contraire pour aider à forger des armes pour « devenir acteur », comme le précise une bénévole retraitée qui a longtemps travaillé bénévolement dans une association caritative et qui souhaitait trouver un engagement lui permettant de réfléchir autant qu'agir. On comprend

<sup>20</sup> Jean Bourrieau, *L'éducation populaire réinterrogée*, Paris, L'Harmattan, 2006.

bien que l'expertise<sup>21</sup> est indispensable dans ce contexte associatif. Le terme de militant n'est pas utilisé mais des systèmes d'idées sont présents pour entretenir le sens que les bénévoles peuvent trouver dans leur engagement. Depuis quelques années, le référentiel de l'éducation populaire est mobilisé par les responsables pour renforcer la charpente idéologique qui s'illustre dans les activités au quotidien. Pourtant le sens de ce cadre référentiel reste flou pour la majorité. L'éducation populaire ne signifie rien pour les plus jeunes alors que pour les plus âgés, il s'agit d'un mouvement historique et dépassé.

Les associations comme *Mythili* utilisent une dernière stratégie pour augmenter leurs marges de manœuvres locales et leur relative indépendance à l'égard des pouvoirs publics : il s'agit d'une action collective avec d'autres associations. *Mythili* participe à l'élaboration de collectifs associatifs qui défendent les droits des associations à l'échelle nationale et régionale. Ainsi, par exemple, la CPCA (Conférence permanente des coordinations associatives) réunit certaines des associations d'éducation populaire pour faire entendre leurs revendications. Parmi celles-ci, la nécessité d'avoir des conventions pluriannuelles de financements afin de faciliter la mise en œuvre des projets sans devoir justifier annuellement des dépenses.

## Conclusion

Ces trois configurations montrent, une fois de plus, qu'il est impossible de parler du monde associatif dans son ensemble en oubliant le maintien des formes contestataires ou en mettant trop l'accent sur des formes de dépendance, voire d'instrumentalisation par les pouvoirs publics. Il importe de faire une analyse des différentes ressources que les associations peuvent se constituer dans la construction des relations de pouvoir pour se positionner soit en opposition, en alliance ou encore en négociation avec les « partenaires » incontournables. Le retour à la complexité des formes empiriques éloigne nécessairement des propos normatifs qui condamnent les formes de rationalisation impulsées par l'action publique tout comme les impératifs de préserver le militantisme. Les associations « ne perdent pas leur âme » lorsqu'elles ne mettent plus en jeu une dimension symbolique, notamment politique, elles perdent avant tout les dynamiques d'engagement qui avaient constitué un souffle historique pour alimenter le travail des bénévoles. Mais ces derniers s'orientent vers les associations avec des volontés de se former, se professionnaliser ou réaliser une tâche d'exécution qui demandera moins de présence dans le temps. Ce ne sont pas donc les engagements qui ont changé ou les militants qui ont disparu<sup>22</sup> mais bien les formes d'organisation qui deviennent de plus en plus clivées, demandant, par une sélection implicite des engagements contrastés.

Ces matrices ne sont pas étanches, certaines associations sont composées de formes mixtes et en évolution d'un registre à un autre dans le temps. On repère notamment un passage, pour certaines associations dans le contexte actuel, de la négociation à l'opposition ou la contestation lorsque les marges de manœuvre peuvent se réduire, lorsque les contraintes deviennent trop fortes notamment sous le poids des nouvelles formes d'évaluation de l'action associative.

BERGER Peter et LUCKMANN Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986.

BOURRIEAU Jean, *L'éducation populaire réinterrogée*, Paris, L'Harmattan, 2006.

BRESSON Maryse, *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme*, Paris, L'Harmattan, 2002.

<sup>21</sup> Maryse Bresson, *Les centres sociaux, entre expertise et militantisme*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 283.

<sup>22</sup> Jacques Ion, *La fin des militants ?*, Paris, Editions ouvrières, 1997.

- CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- COMTE Bernard, *Une utopie combattante : L'Ecole des cadres d'Uriage 1940-1942*, Paris, Fayard, 1991.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- DAUVIN Pascal et SIMEANT Johanna, *Le travail humanitaire, les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de la FNSP, 2002.
- ETHUIN Nathalie, « De l'idéologisation de l'engagement communiste. Fragments d'un enquête sur les écoles du PCF (1970-1990) », *Politix*, vol. 63, 2003.
- FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1997.
- GAUDIN Jean-Pierre, *L'action publique, sociologie et politique*, Paris, Dalloz, 2004.
- GOFFMAN Erving, *Asiles*, Paris, Editions de Minuit, 1968.
- GOFFMAN Erving, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Editions de Minuit, 1991.
- GOMEL Bernard, « Financer l'utilité sociale et l'activité économique », Communication au Congrès de l'Association Française de Sociologie, Paris, 2009.
- HELY Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, logiques sociales, 2009.
- ION Jacques, *La fin des militants ?*, Paris, Editions ouvrières, 1997.
- LECHIEN Marie-Hélène, *Pratiques humanistes. Engagements militants et investissements professionnels*, thèse de doctorat, sociologie, EHESS, 2002.
- LEPAGE Franck, *L'éducation populaire, Monsieur, ils n'en ont pas voulu*, Paris, Editions du Cerisier, 2007.
- LETERRIER Jean-Michel, *Le livre blanc de l'éducation populaire*, Paris, Les éditions de l'atelier, 2001.
- NICOURD Sandrine, « Les engagements ont-ils vraiment changé ? », *Sociologies Pratiques*, n° 15, 2007.
- NICOURD Sandrine (dir.), *Le travail militant*, Rennes, PUR, 2009.
- WEBER Max, *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, 1996.
- WILLEMEZ Laurent, « De l'expertise à l'enchantement du dévouement », in Collovald Annie (dir.), *L'Humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, PUR, 2002, p. 49-75.