



**Ethique, Travail et Territoires des Organisations Sociales et Solidaires**

## **Le développement de la vie associative dans l'Indre : un défi pour l'avenir**

*Rapport intermédiaire de l'étude réalisée pour le compte de la DDJSVA*

Responsables de l'étude :

**Florence Abrioux**, Maître de conférences en sociologie, Faculté d'économie, droit et gestion,  
Université d'Orléans

**Anne Labit**, Maître de conférences en sociologie, IUT de l'Indre, Université d'Orléans

**Décembre 2007**

# Sommaire

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>4</b>
<b>« Portrait de la vitalité associative du département de l'Indre en 2007 ».....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
1. Dénombrement des associations .....	10
2. Portrait associatif du département en 2007 .....	14
3. L'activité associative.....	18
4. Indicateurs économiques .....	25
<b>Synthèse de l'étude de cadrage .....</b>	<b>31</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>35</b>
<b>« Le sport associatif dans l'Indre : un défi pour l'avenir ».....</b>	<b>46</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>46</b>
1. Les difficultés des clubs sportifs dans l'Indre (résultats de l'enquête par questionnaires) .....	48
2. Les recompositions douloureuses du bénévolat sportif (résultats de l'enquête par entretiens).....	64
<b>Synthèse de l'étude du secteur sportif.....</b>	<b>75</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>77</b>
<b>« Les associations culturelles de l'Indre : comment promouvoir le développement des activités ? ».....</b>	<b>81</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>81</b>
1. Un secteur dual, globalement fragile.....	85
2. Le fonctionnement.....	94
<b>Synthèse de l'étude du secteur de la culture et des loisirs .....</b>	<b>119</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>123</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>128</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>132</b>

## Préambule

Le rapport intermédiaire que nous proposons aujourd'hui est le résultat d'une année d'étude de la vie associative dans l'Indre. Cette étude a été réalisée pour le compte de la DDJSVA de l'Indre par deux sociologues de l'équipe de recherche ETTOSS attachée à l'Université d'Orléans. Elle est encadrée par un comité de pilotage constitué des membres de la MAIA<sup>1</sup> et qui s'est réuni régulièrement tout au long de l'année 2007. Ce rapport à mi-parcours comprend trois études distinctes :

- une étude de cadrage, qui tente un bilan exhaustif des données quantitatives concernant les associations à l'échelle du département (nombre d'associations, secteurs, localisation, emploi, etc.) ;
- une étude sectorielle sur les sports, qui présente les résultats quantitatifs d'une enquête par questionnaires et des résultats plus qualitatifs issus de nombreux entretiens avec les responsables associatifs ;
- une étude équivalente à la précédente, réalisée cette fois dans le secteur de la culture et des loisirs.

L'introduction de ce rapport revient sur le contexte, la problématique et la méthodologie de notre recherche, tels qu'ils étaient envisagés au démarrage de celle-ci. La conclusion présente, quant à elle, une synthèse des principaux résultats de cette première année de recherche et envisage quelques pistes de proposition à l'usage des décideurs locaux.

---

<sup>1</sup> Mission d'Accueil et d'Information des Associations.

# Introduction générale

Nous reprenons ci-après les principaux extraits de notre document de proposition à la DDJSVA<sup>2</sup>, organisés autour de trois points : le contexte, la problématique et la méthodologie de la recherche envisagée.

## 1- Contexte de l'étude

Du point de vue de son développement, le département de l'Indre semble à la croisée des chemins, entre un passé agricole et industriel en nécessaire mutation et un avenir encore à construire du côté des services (tourisme, loisir, culture). Si l'on considère les seuls indicateurs quantitatifs de type démographiques et économiques, la situation de ce département rural du centre de France est certes assez négative : baisse régulière de la population (- 20 000 habitants entre les recensements de 1962 et de 1999), vieillissement de la population (près de 3 habitants sur 10 ont plus de 60 ans), diminution de l'emploi agricole et industriel, progression du chômage, etc.. En cherchant à affiner ces chiffres, deux études récentes ont cependant souhaité lever quelques espoirs pour l'avenir. Ainsi, Jean Marc Zaninetti (2003) s'interroge-t-il sur un éventuel mouvement de 'contre-urbanisation' dans l'Indre. Ce mouvement, amorcé à partir du milieu des années 70 en France, constitue l'inverse du mouvement d'exode rural qui a fortement marqué l'après-guerre. Dans l'Indre, un phénomène classique de périurbanisation autour de Châteauroux amorce d'abord la fin de l'exode rural dans la période intercensitaire 1975-1990, puis le solde migratoire redevient nettement positif dans des zones rurales excentrées (vallée du Cher, sud du département) lors de la dernière période intercensitaire (1990-1999). Un tel 'retour au vert' peut-il signifier la renaissance du département de l'Indre ? Hélas, nous rappelle Zaninetti, cette tendance n'efface pas certaines données : ce sont toujours les jeunes qui partent de l'Indre, tandis que ceux qui s'y installent appartiennent majoritairement aux classes d'âge les plus élevées. Ce phénomène est à relier à celui qu'observe Laurent Davezies (2004) et qu'il n'hésite pas à qualifier de 'paradoxe indrien'. Si les moteurs traditionnels de la croissance sont effectivement en panne dans l'Indre, le revenu par habitant, lui, n'a cessé de croître : de 19% entre 1990 et 2000, contre 11% pour la France entière. Dans la même période, le chômage a effectivement progressé, mais moins rapidement qu'en France (11% contre 22%). Entre 1993 et 2002, il y a eu création nette de 6500 emplois salariés privés. L'industrie a résisté plus longtemps qu'ailleurs dans un contexte général très défavorable. Le plus inquiétant finalement, selon Davezies, est que cette relative richesse du département ne donne pas lieu à une reprise économique dans les secteurs qui sont aujourd'hui créateurs d'emplois : les activités de service tournées vers les ménages. L'économiste s'interroge alors sur la destination des revenus des ménages, en particulier des retraités nouvellement installés.

Il est aujourd'hui relativement admis que le développement recouvre des réalités complexes, dont un chiffre de solde migratoire ou un indice de productivité du secteur marchand ne sauraient à eux seuls rendre compte. D'autres éléments, plus qualitatifs, sont à examiner, tels que la qualité de l'environnement et des réseaux sociaux ou encore l'offre de services de proximité (commerce, administration, santé, loisirs). Dans le domaine des services à la personne, la vie associative peut jouer un rôle essentiel, qui contribue au développement et à l'attractivité du département. Le département de l'Indre n'a-t-il pas ici une formidable carte à

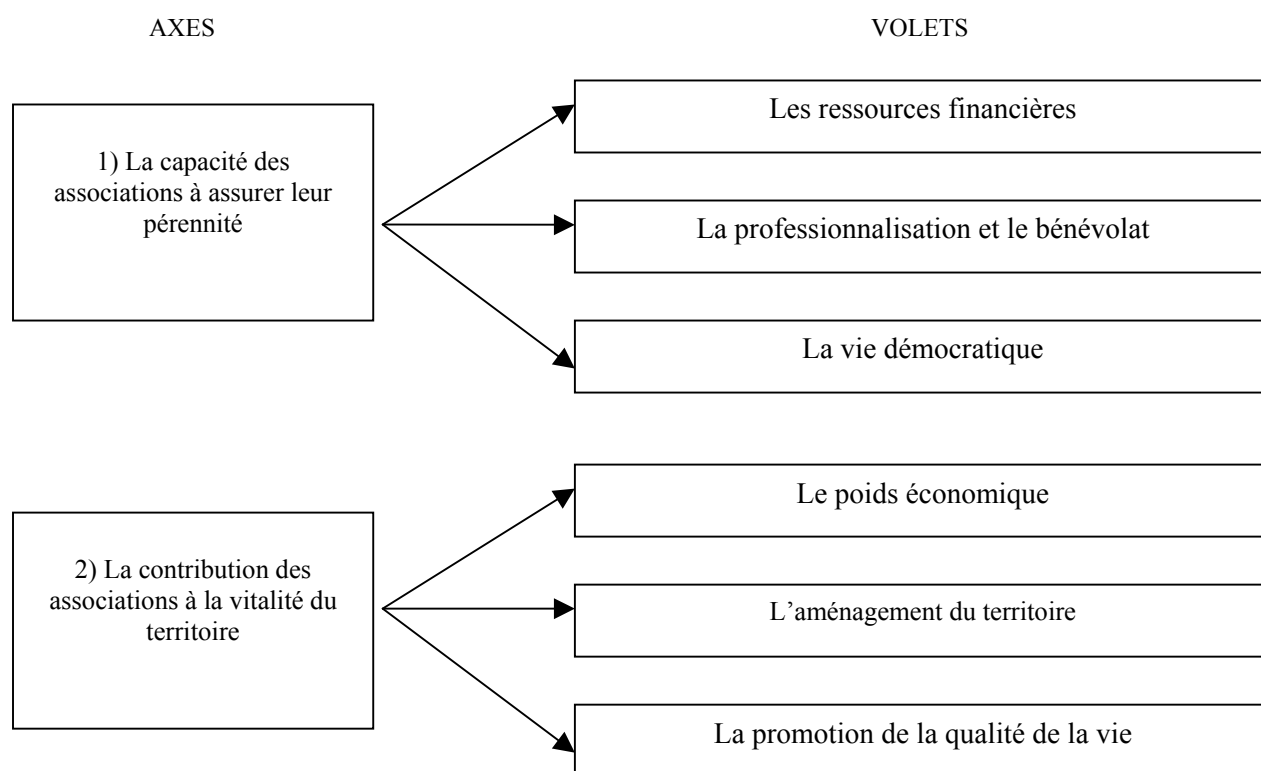
---

<sup>2</sup> Abrioux F et Labit A, *Le développement de la vie associative dans l'Indre : un défi pour l'avenir, Projet d'étude pour le compte de la DDJSVA*, Septembre 2006.

jouer ? Avec environ 3500 associations en activité<sup>3</sup>, le département de l'Indre apparaît bien doté. Certaines grosses associations sont parmi les premiers employeurs du département (Familles rurales : 800 salariés ; l'ASMAD : 500 salariés). L'emploi associatif représente 6,9% de l'emploi départemental (6,5% en moyenne régionale)<sup>4</sup>. Cette vie associative florissante contribue-t-elle à la vitalité du territoire ? Cette question en suppose une autre : les associations indriennes sont-elles en capacité d'assurer leur pérennité ? Tels sont les deux axes qui guident l'étude que nous proposons.

## 2- Problématique de l'étude

L'objectif est de partir de ces deux dimensions centrales, la pérennité des associations et la vitalité du territoire, pour interroger la réalité associative indrienne. Le schéma ci-dessous synthétise les différents axes et volets du projet d'étude.



Le premier axe de l'étude, appelé 'la capacité des associations à assurer leur pérennité' développera une analyse principalement qualitative des modes de fonctionnement et des problématiques actuelles des associations.

Il s'attachera en particulier à la question de l'institutionnalisation des associations dans un contexte d'augmentation de la contractualisation et des relations de prestation, en discernant trois volets.

Le volet 'ressources financières' cherchera à mieux connaître la nature des budgets actuels des associations, en précisant par exemple les principales sources budgétaires (part des ressources publiques et privées), les écarts entre secteurs et entre types d'associations,

<sup>3</sup> Source : Enquête auprès des communes de la DDJSVA, 2002.

<sup>4</sup> Source : INSEE – *L'économie sociale et solidaire en région Centre*, septembre 2004.

l'adéquation entre les budgets et les projets, la capacité d'épargne et de trésorerie, la nature et le montant des investissements.

Il abordera aussi les ressources en termes d'évolution : comment les budgets ont-ils évolué dans le temps ? La structure du budget est-elle stable ? Quelles sont les phases ou périodes connues ?

Enfin, globalement, il s'agira de déterminer quelle est aujourd'hui la part des 'poids lourds économiques' par rapport aux petites associations vivant essentiellement de leurs propres recettes, la part des associations engagées dans la prestation de service avec l'une ou l'autre des collectivités territoriales, afin de discerner les enjeux, les positions et les changements organisationnels qui en résulteraient.

Le deuxième volet de ce premier axe s'intéresse à la 'professionnalisation', qui résulte inmanquablement de l'augmentation de l'implication des associations dans la mise en œuvre des politiques publiques. Quelles sont les conséquences de la professionnalisation sur le bénévolat, principale ressource des associations ?

La professionnalisation engendre en effet une autre conception du travail associatif : démarche qualité, recrutement de professionnels, formation des personnels et/ou recul du bénévolat, recours au nouveau statut de volontaire associatif, refonte du projet, logique de rendement, etc. ; chacun de ces éléments vient toucher à la structure associative initialement construite à partir d'autres valeurs, dont on peut rappeler les termes les plus connus : amateur contre professionnel, société civile contre état.

Ces nouvelles manières de travailler sont-elles compatibles avec l'idéal associatif de certaines associations dites 'traditionnelles' ? Ne risquent-elles pas de venir bouleverser les projets, de créer des tensions ? Comment continuer à travailler ensemble lorsque les conceptions des uns et des autres, selon leur parcours, leur formation, leur ancienneté, divergent ? Existe-t-il toujours des objectifs communs ? Comment rendre compte et prendre en compte ces changements ?

A l'inverse, les associations se tournant volontairement vers le marché entrent en concurrence avec les entreprises ; leur position est-elle viable ? Dans quelles conditions ?

L'objectif est de produire une lecture nuancée en fonction des secteurs d'activités, des types d'associations et des contextes territoriaux.

Le tandem institutionnalisation / professionnalisation amène une autre question, celle de leur répercussion sur la vie démocratique des associations, dernier volet de l'axe 1.

En effet, les règles de fonctionnement des associations semblent bousculées ; la 'privatisation' des associations n'engendre-t-elle pas la perte des repères et des valeurs démocratiques ?

De même, on peut penser que la répartition du pouvoir et la prise de décision s'effectuent sur d'autres bases, que de nouvelles figures de cadres émergent. Par exemple le président-expert semble supplanter le président-amateur-éclairé-passionné. Les luttes pour l'affirmation d'un point de vue contre un autre s'affichent désormais selon un clivage plutôt statutaire et/ou de compétence, risquant de reléguer les bénévoles au second rang, voire de les chasser définitivement alors que l'on n'a jamais été aussi exigeant à leur égard.

Les questions suivantes serviront de fil conducteur : qui 'gouverne' l'association ? Comment se répartit le pouvoir entre les techniciens et les bénévoles ? Quelle place reste-t-il pour ces derniers ? Les adhérents ne se transforment-ils pas en de simples consommateurs ou clients ? Comment réaliser l'articulation entre les différents statuts et les différentes missions ?

Ce premier axe consacré à l'étude du fonctionnement interne des associations est associé à un deuxième axe qui interroge 'la contribution des associations à la vitalité du territoire'. En effet, les associations jouent traditionnellement un rôle clé dans la dynamique locale. Les

cercles bourgeois du XVIIIe siècle (Agulhon, 1977), les clubs de gymnastique de la fin du XIXe siècle (Arnaud, 1995, 1986) ou les amicales laïques, confessionnelles ou syndicales du milieu du XXe siècle ont en commun de produire des formes de sociabilité structurantes pour l'espace local. En lien avec les entreprises locales (fabrication de vélos à Bourges, clubs d'entreprise), les associations renforcent les identités. Parfois elles sont même porteuses au plan national de nouvelles logiques d'action davantage en phase avec la société : l'essor du mouvement sportif balaye progressivement l'éducation physique et le courant de la gymnastique. Le deuxième axe mesurera le rôle et le poids des associations dans les dynamiques locales : comment la vie associative structure-t-elle l'espace local ? La vitalité évoquée ci-dessus renvoyait principalement aux liens sociaux et aux identités ; il faudra y adjoindre ici deux dimensions essentielles, le poids économique et le développement/aménagement du territoire.

Le premier volet sur 'Le poids économique' des associations étudie le rapport à l'emploi et au travail.

La question de l'emploi sera abordée à partir de quelques indicateurs élémentaires comme le poids des associations dans l'emploi local, la quantité d'emplois salariés créés, la répartition de ces emplois par secteur et par localité. Il s'agira également de déceler s'il existe des dynamiques de l'emploi, dues à des démarches politiques volontaristes, à des collusions ou aux effets de mises en œuvres communes (intercommunalité).

Au-delà de l'emploi, il paraît nécessaire de s'intéresser au travail des 'salariés associatifs', qui sera examiné en quantité et en qualité : pour quelles missions ou quels types de travail sont-ils recrutés, avec quelles qualifications ? Quel est le statut proposé ? Quelle est la pérennité de ces recrutements ? Ces emplois sont-ils jugés satisfaisants ou comme des pis-aller ? Quel est le degré de satisfaction 'au' travail et 'du' travail ?

Il intégrera enfin quelques éléments de prospective sur les potentiels d'emploi : les associations souhaiteraient-elles employer davantage de salariés et pour quel projet ? Le pourraient-elles ? Sous quelles conditions ? Sont-elles bien informées sur les besoins locaux ?

Le deuxième volet concerne 'L'aménagement du territoire'. Il valorisera les données quantitatives de l'étude de cadrage pour produire une vision du maillage associatif territorial assez complète : comment se répartissent les associations sur le territoire indrien ? Quels sont les secteurs les mieux et les moins bien représentés au regard de la situation nationale ? Y a-t-il des zones très bien – voire trop bien – desservies ? D'autres plus déshéritées ?

Cette lecture statique sera complétée par une analyse plus dynamique : dans quelle mesure la vie associative contribue-t-elle à lutter contre les déséquilibres, à empêcher la désertification de certaines zones ? Prend-elle le relais des pouvoirs publics lorsqu'ils sont défaillants ou lorsqu'ils le demandent ?

Croisés avec les indicateurs économiques et les indicateurs de mobilité, ces résultats permettront d'évaluer la force d'attraction ou de stabilisation des populations que représente la dynamique associative.

Enfin, le dernier volet intitulé 'La promotion de la qualité de la vie' prend en compte la contribution de l'offre associative dans la valorisation et le rayonnement des territoires. Seront notamment traitées les questions de la satisfaction des populations, des conditions de productions des services et de la qualité de ceux-ci, mais aussi de l'impact du travail associatif sur le sentiment d'appartenance, ou de bien-vivre, sur les sociabilités, etc.

Cela sera l'occasion de faire le point sur le degré de participation des citoyens : citoyens-acteurs, promoteurs ou consommateurs ? Quels sont leurs points de vue sur le travail associatif ?

### **3- Cadre méthodologique**

Nous détaillons ici les trois caractéristiques de notre démarche : la perspective comparatiste, la sélection d'échantillons significatifs et opératoires, l'approche transversale.

- ***Une perspective comparatiste***

L'étude comprendra une double dimension comparative.

Les rapports, études, recherches effectués au niveau national fourniront un cadre de référence permettant d'évaluer les spécificités, les forces et faiblesses de la dynamique associative indrienne. Cette première comparaison vise à situer l'activité associative du département de l'Indre à la moyenne nationale et à d'autres départements français dont la structure socio-économico-démographique est comparable.

Par ailleurs, la comparaison des dynamiques entre territoires de l'Indre permettra de vérifier le degré d'homogénéité de l'offre associative et de localiser les points forts et points faibles. Il s'agit cette fois de se concentrer sur le département de l'Indre et produire une analyse plus fine, plus nuancée des dynamiques associatives.

- ***Des échantillons significatifs et opératoires***

Le parti pris de travailler à l'échelle du département rend l'étude très vaste et implique d'opérer des choix pour qu'elle réponde aux critères de faisabilité.

La solution retenue consiste d'une part à isoler un échantillon de territoires aux caractéristiques contrastées, choisis principalement en fonction des données économiques, sociodémographiques et des mouvements de population.

D'autre part les secteurs associatifs ne seront pas tous étudiés en détail, seulement ceux appartenant à la grande catégorie constituée par les sports, la culture, le patrimoine et les loisirs. Ce regroupement est large puisqu'il réunit 60% des associations si l'on se réfère à l'étude de Viviane Tchernonog (1999).

- ***Une approche transversale***

L'étude combine les deux dimensions de l'analyse, quantitative et qualitative.

La partie quantitative permet de dresser un diagnostic précis, dont une partie doit être exhaustive (repérage des associations actives aujourd'hui).

L'analyse qualitative développera des points précis, à partir d'entretiens approfondis auprès d'échantillons d'interlocuteurs.

Pour finir, rappelons que le diagnostic sera à la fois transversal (de type photo) et longitudinal (de type film) afin de mesurer les évolutions. La dimension transversale sera toutefois privilégiée puisque le cœur du projet consiste à interroger le fonctionnement, les problématiques et les dynamiques actuelles.

***Du point de vue du calendrier de cette étude, nous envisageons de nous centrer sur son premier axe 'la capacité des associations à assurer leur pérennité', au cours de la première année de recherche. Le deuxième axe 'la contribution des associations à la vitalité associative' sera traité au cours de la deuxième année.***



## « Portrait de la vitalité associative du département de l'Indre en 2007 »

### Etude de cadrage<sup>5</sup>

#### Introduction

L'objectif de l'étude de cadrage était de produire des données, tableaux et indicateurs pour mieux connaître la vie associative du département.

Ce travail préliminaire essentiellement quantitatif devait non seulement dégager les principales caractéristiques du département, mais aussi permettre au regard du portrait qui allait en résulter, d'orienter les choix pour la suite de l'étude.

Cette phase de « connaissance du terrain et de ses spécificités » devait reposer sur un corpus existant (études, rapports, recherches les plus récents portant sur la région centre et le département de l'Indre) dont elle devait faire la synthèse.

Les données disponibles nous sont rapidement apparues trop imprécises pour construire une bonne approche des réalités associatives indriennes. La réunion du comité de pilotage de mars 2007 a fait état de ces difficultés<sup>6</sup>. Nous souhaitons que l'ensemble des acteurs présents prenne conscience de la pauvreté des sources disponibles, de leurs limites et de la méconnaissance du tissu associatif qui en résultait. Les études ne manquent pas, mais elles utilisent des données partielles. En outre, elles portent tantôt sur un territoire, tantôt sur un secteur d'activité, ce qui ne favorise pas une vision globale.

Le projet étant un peu plus ambitieux, nous avons opté pour l'élaboration de notre propre base de données. Cette phase préliminaire élargie a nécessité d'autres moyens. Une étudiante de la licence MOTSES (Maria Rituy) est venue renforcer l'équipe pendant 4 mois. Elle a effectué son stage de fin d'année au sein du laboratoire ETTOSS, qui lui a confié la mission de réaliser une partie de l'enquête<sup>7</sup>. De son côté, la DDJSVA a assuré des relances téléphoniques<sup>8</sup>.

L'investigation a été beaucoup plus longue que prévu. Elle a permis en retour de bâtir un portrait de la vie associative du département plus détaillé, sur des bases plus solides.

Le fil conducteur de l'étude de cadrage est la problématique de la ruralité. Les études nationales montrent bien que l'activité associative est principalement urbaine. Dans ce cas, comment l'Indre, département rural, parvient-il à maintenir son tissu associatif dans les zones les moins peuplées<sup>9</sup>? Quelles peuvent être les ressorts de cette vitalité et est-elle vraie pour l'ensemble du territoire? Nous tenions à creuser ces questions.

<sup>5</sup> Partie rédigée par Florence Abrioux, avec le concours de Maria Rituy (enquête auprès des communes) et Joëlle Maillardet (carte du nombre d'associations et de la densité par commune).

<sup>6</sup> Un document intitulé « *Bilan de l'étude de cadrage pour le comité de pilotage* » a été remis en mars 2007 (document de 8 pages augmenté de 9 pages d'annexes).

<sup>7</sup> Le stage consistait notamment à mettre en page et envoyer les courriers aux communes, à procéder aux relances téléphoniques, à traiter les informations recueillies, etc.

<sup>8</sup> L'ensemble des communes qui n'avaient pas répondu à la précédente enquête de 2002.

<sup>9</sup> Rappelons que le rapport de 2001 du CESR présentait l'image d'une bonne vitalité associative dans le département de l'Indre.

La première partie est une sorte de démographie des associations du département, axée sur deux points : le dénombrement (combien y a-t-il d'associations ? comment évolue le nombre d'associations ?) et les flux (quelles quantités de créations et de dissolutions ? quel solde ?). Ces données les plus élémentaires n'étaient pas bien connues.

La deuxième partie dresse un portrait des associations du département aujourd'hui. Il privilégie l'approche par les territoires en cherchant à répondre à la question de l'existence de zones d'activité associative très dense et d'autres moins dense. La variable retenue est le 'degré d'urbanité' ; nous distinguerons dans cette partie les activités associatives urbaines et rurales, dont nous montrerons les problèmes respectifs.

Une troisième partie reprend la question des flux de manière plus qualitative en interrogeant la notion d'activité : l'activité correspond aux créations mais aussi aux dissolutions, en tant que fin de l'activité. Il s'agira de comparer les secteurs où l'activité est forte et au contraire où elle décline, tout en maintenant la distinction rural / urbain.

Enfin, la dernière partie aborde la question de l'économie des associations à travers des problématiques distinctes : celle du salariat associatif et de l'aide publique.

## **1. Dénombrement des associations**

Les indicateurs démographiques permettent de faire à la fois la photo (état actuel) et le film (évolution dans le temps) du tissu associatif et ainsi de pointer les premières caractéristiques. Au préalable, un détour méthodologique est indispensable pour comprendre la démarche et mesurer la valeur et les limites de ces données.

### **1.1. Eléments de méthode**

Tenir la comptabilité exacte du nombre d'associations est impossible, il n'existe aucun outil au niveau national comme au niveau local permettant de la réaliser.

Nous avons consulté dans un premier temps quelques études régionales sur le secteur associatif<sup>10</sup>.

En général, les rapports se basent sur les données des répertoires SIRENE<sup>11</sup>, des fichiers DADS<sup>12</sup>, de l'URSSAF<sup>13</sup>, et la base de données de la Préfecture<sup>14</sup>.

Le premier n'est pas exhaustif puisqu'il recense uniquement les associations employeurs, ayant des obligations fiscales (subventions nécessitant de s'inscrire) ou ayant effectué la démarche spontanément. Le second et le troisième ne prennent en compte que les associations ayant des salariés alors que le dernier enregistre toutes les déclarations cumulées.

Ainsi, le premier outil conduit à sous-estimer le nombre d'associations à l'inverse du dernier qui le surestime largement ; les deux autres ne peuvent servir qu'à des études ciblées sur le salariat associatif (cf. annexe 1, tableaux 1 et 2).

Le bilan présenté au comité de pilotage en mars 2007 précise les limites de chacune des sources que nous pouvions utiliser.

Il fallait réfléchir à la démarche à mettre en œuvre pour sortir de cette impasse et travailler la dimension quantitative de manière sérieuse.

---

<sup>10</sup> Cf. bibliographie, études régionales.

<sup>11</sup> C'est le cas des rapports du CESRC, de SDB Conseil pour l'ARIA, des documents de l'INSEE.

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> SDB Conseil.

<sup>14</sup> CESRC

Aucun des outils habituellement utilisé n'étant satisfaisant, nous avons choisi pour cette étude de reprendre la démarche utilisée en 2002 à l'échelle du département, mais en allégeant la procédure pour maximiser les chances de réponses et avoir les informations les plus exhaustives possibles en un délai raisonnable.

Les communes ont été utilisées comme intermédiaire. Nous considérons qu'elles sont bien placées pour connaître l'activité associative. Elles sont sollicitées pour des subventions, pour du prêt de matériel ou de salle, elles ont souvent connaissance des activités ayant lieu sur le territoire communal. 90% des communes de l'échantillon de l'étude du CESR avaient des relations avec leur mairie.

Les communes sont les premiers interlocuteurs des associations, qui sont elles-mêmes considérées comme un élément dynamisant la vie communale. L'interaction commune / association est forte.

En revanche, la maîtrise de la connaissance de la vie associative communale est bien meilleure dans les communes de petite taille. Généralement, la connaissance associative décroît avec l'augmentation de la taille des communes.

Par conséquent, la démarche mise en œuvre ne conduit pas à un dénombrement précis, il reste une estimation.

Un courrier a été adressé aux 247 communes du département. Il présentait la liste des associations répertoriées dans la commune en 2002. Il s'agissait pour chaque commune de signaler si elles étaient encore en activité, en sommeil ou bien dissoutes. Pour ne pas forcer les réponses, nous avons ajouté la possibilité de répondre 'ne sait pas'. Cela permettait en outre d'estimer la part de l'activité associative méconnue des communes.

Elles devaient enfin dresser la liste des associations créées depuis 2002 (nom et adresse de l'association, date de création, objet, nombre d'adhérents, nom du président), afin de mettre à jour le fichier construit en 2002.

L'envoi des courriers a été effectué en deux temps. D'abord à partir d'un échantillon représentatif respectant la proportion de communes de chacun des quatre arrondissements du département mais aussi la 'taille' des communes, déterminée par le nombre d'habitants. Trois groupes de communes ont été distingués : la tranche des communes de moins de 500 habitants, des communes ayant entre 500 et 3000 habitants et enfin des communes de plus de 3000 habitants.

L'échantillon correspondait à 20% des communes du département. Dans une seconde phase, les autres communes ont été sollicitées.

Le premier questionnaire était un peu moins précis, les catégories de réponse 'en sommeil' ou 'ne sait pas' ont été introduites lors de la deuxième vague d'envois. Les objectifs de cet ajout étaient d'apprécier la marge d'erreur mais aussi d'estimer la quantité d'associations non encore clairement dissoutes mais n'ayant plus d'activité. La notion d'activité est importante, puisque l'on sait que nombre d'associations ne fonctionnent plus sans avoir réalisé l'officialisation de l'annonce par l'enregistrement de la dissolution en préfecture (démarche non obligatoire).

Au cours de ce travail qui s'est étalé sur huit mois, les communes ont été systématiquement relancées.

Toutes les communes du département ont répondu. L'enquête 2007 est exhaustive. Toutefois, la qualité des réponses est très variable. Par exemple, les renseignements sur les créations peuvent être lacunaires, voire inexistantes. Pour les communes ayant beaucoup d'habitants, nous avons recoupé les réponses avec des données disponibles sur d'autres supports (cf. annexe 2, tab. 3). A Châteauroux notamment, le volume d'associations était trop important

pour réaliser le travail de pointage sur liste, nous avons utilisé le site internet et correspondu avec ses concepteurs.

Les résultats de cette étude présentés dans les deux points suivants se basent sur ces données et sur l'enquête DDJS de 2002.

## 1.2. Evolution du nombre d'associations : un solde légèrement positif

### Nombre d'associations en 2007

D'après notre enquête, on peut estimer qu'il y a environ **3770 associations en activité dans le département de l'Indre en 2007.**

Ce chiffre est supérieur à celui qui est couramment admis et utilisé.

Pour mémoire, l'article de Pierre Valaison (INSEE 2004) annonce 1756 associations dans l'Indre. Le tableau 2 de l'annexe 1 reprend l'évolution des effectifs associatifs du département à partir de la lecture du répertoire SIRENE et en le comparant aux estimations des autres principales sources. Il en ressort qu'**en 2001, selon la source utilisée, le dénombrement variait du simple au quintuple.**

Les recherches sur la durée de vie des associations (Tchernonog) ont permis d'élaborer une autre méthode pour estimer le nombre d'associations ; elle consiste en un abattement de 50% pratiqué sur les fichiers des préfectures. Pour le département, on obtiendrait 3646 associations pour 2006, ce qui se rapproche en effet de notre estimation. Ce chiffre est à majorer en raison d'un écrémage des fichiers réalisé au début des années 2000 dans l'arrondissement de Châteauroux. Or, le principe de l'abattement ne peut fonctionner que sur un fichier vierge, cumulatif. Par ailleurs, cette mise à jour du fichier de l'arrondissement de Châteauroux explique probablement le décrochage des contingents associatifs entre 2001 et 2002 (cf. annexe 1, tab. 2).

**Notre estimation paraît plus proche de la réalité que celles fondée sur le répertoire SIRENE, qui ne rend pas compte de la totalité de la vie associative.**

### Associations et population

Le ratio départemental s'élève à 1,61 pour 2006, ce qui est proche du ratio national et parfaitement dans la moyenne régionale. Le nombre d'associations pour 100 habitants reste dans la bonne moyenne.

Tableau A – *Comparaison de ratios*

	Rapport entre le nombre d'associations et le nombre d'habitants <sup>15</sup>
France	1,7%
Région Centre <sup>16</sup>	1,6%
Département de l'Indre	1,6%
Département des Bouches-du-Rhône <sup>17</sup>	1,8%

### Evolution du nombre d'associations

<sup>15</sup> Nombre d'habitants de la France, de la Région et du Département de l'Indre : estimation de l'INSEE pour 2006. Département des Bouches-du-Rhône : INSEE 2005.

<sup>16</sup> Nombre d'associations : DRJS 2006.

<sup>17</sup> Le ratio des Bouches-du-Rhône est donné à titre indicatif, le nombre d'associations utilisé dans le calcul n'étant qu'une approximation issue de la Charte départementale (cf. bibliographie). Nous avons choisi les données de ce département à titre de comparaison parce qu'il présente une densité de population opposée à celle de l'Indre : 375 habitants au km<sup>2</sup> contre 34 dans l'Indre.

Tous les rapports ou études insistent sur la difficulté du dénombrement associatif<sup>18</sup> qui constitue une limite majeure à la connaissance de l'évolution du phénomène associatif en France. Néanmoins, l'image de la progression semble être retenue : le nombre d'associations croît (Sainseaulieu / Laville, Febvre / Muller, Belorgey).

Il s'agit maintenant d'estimer dans quelles proportions le département de l'Indre est concerné par cette augmentation des contingents associatifs.

Le rapport intermédiaire établi en mars 2007 s'est appuyé sur les résultats de la première phase, à partir de l'échantillon de 20% de communes. Il soulignait une activité importante nuancée par des pertes d'associations, en particulier dans certaines communes rurales. Le solde semblait positif, mais seulement légèrement, les communes les plus créatrices d'associations venant compenser les communes en perte de vitesse.

Ce constat tranchait avec les estimations habituelles.

Par exemple, les données de l'INSEE<sup>19</sup> montrent une progression régulière des contingents associatifs du département de l'Indre, à l'exception de la période 1998 / 1999.

Entre 1999 et 2003, on enregistre 173 associations supplémentaires, soit une moyenne annuelle de progression de 43 associations. La progression n'est pas très forte, elle paraissait néanmoins supérieure à ce que nous pouvions observer pour la période 2002 / 2006.

Cette divergence d'analyse peut provenir de la différence des sources. Elle nous a cependant incité à revenir sur l'évolution du nombre d'associations, par un traitement global de l'effectif associatif dans cette partie et un peu plus loin en détaillant les secteurs qui tendent à gagner ou à perdre.

Pour travailler sur flux associatifs, il nous fallait une base de comparaison valable. Nous avons repris les résultats de l'enquête réalisée en 2002 par la DDJS.

Celle-ci concluait qu'il y avait 3118 associations dans le département.

Ce nombre semble être un minimum pour au moins trois bonnes raisons<sup>20</sup> :

- 21 communes n'avaient pas répondu, dont quelques communes urbaines alors que l'on sait que le poids des communes urbaines est important ;
- il manquait des associations 'anciennes' non répertoriées ;
- on note un décalage entre les différents documents, dans le sens d'une réduction du nombre d'associations.

Il a donc été nécessaire de retravailler l'effectif comptabilisé en 2002 pour obtenir une base de comparaison opératoire.

Le premier paramètre induit l'erreur la plus importante en volume. Il est possible de la corriger par redressement. Deux méthodes peuvent être utilisées, la synthèse permettant d'opérer un redressement crédible (cf. annexe 3 a et b). Les deux autres sources d'erreur peuvent également être modélisées à partir du croisement des enquêtes 2002 et 2007. Cette comparaison a été faite à partir de l'échantillon de 20% des communes, correspondant à la première phase de l'enquête de 2007. Une troisième méthode permet de comparer la valeur de ces informations (cf. annexe 3 c).

Après correction, il semble que le département comptait **environ 3690 associations en 2002** (cf. annexe 3, tableau de synthèse).

---

<sup>18</sup> Les études sur les associations le signalent souvent : « *Le secteur associatif échappe à la statistique officielle et peu de travaux proposent un cadrage de l'ensemble du secteur.* » (SDB Conseil, 2004, p.3).

<sup>19</sup> In L'économie sociale et solidaire en région Centre, INSEE, septembre 2004. Données reprises dans le tableau 2, annexe 1.

<sup>20</sup> Pour les détails, voir le rapport intermédiaire de mars 2007.

Si l'on tient compte de la marge de progression annuelle précédemment calculée (+43 associations par an), le département devrait compter 3863 associations, soit 93 associations de plus que ce que nous avons pu observer. Le département n'a 'gagné' que 80 associations entre 2002 et 2006 au lieu des 173 'attendues'.

**Entre 2002 et 2006, le solde<sup>21</sup> est positif (+80 associations), sans correspondre à une augmentation massive de l'activité associative. On enregistre en moyenne 20 associations supplémentaires chaque année.**

**Le rythme des créations serait donc légèrement supérieur au rythme des dissolutions.** Compte tenu du nombre élevé de créations (cf. pré-rapport de mars 2007), cela montre en creux que la quantité d'associations cessant leur activité, temporairement ou définitivement, est élevée. Les flux sont donc très importants.

Il s'agit maintenant de préciser le profil associatif départemental de 2007.

## 2. Portrait associatif du département en 2007

### 2.1. Un phénomène urbain

#### Répartition des associations dans les quatre arrondissements du département

Les associations se répartissent de manière plutôt homogène entre les quatre arrondissements au regard de leurs caractéristiques.

Tableau B – *Profil des quatre arrondissements du département de l'Indre : population et associations*

Arrondissement	Nombre de communes	Nombre d'habitants <sup>22</sup>	Nombre d'associations	Nombre moyen d'associations (pour 100 habitants)	Nombre moyen d'associations par commune
Châteauroux	85	130105	2026	1,55	23,84
Le Blanc	56	33037	666	2,01	11,89
Issoudun	50	34668	528	1,52	10,56
La Châtre	56	33251	552	1,66	9,86
	247	231061	3772	1,68	14,04

Globalement, l'arrondissement du Blanc est un peu mieux doté que les trois autres (en effectifs et en moyenne). Quant à l'arrondissement d'Issoudun, les indicateurs sont encourageants au regard de sa ruralité. Il ne comprend que 50 communes (soit 20% des communes du département) et à l'exception d'Issoudun qui est la deuxième commune la plus peuplée du département, la majorité des communes sont rurales : 80% ont moins de 500 habitants (cf. annexe 4).

<sup>21</sup> Rappelons que le solde est le résultat de la différence entre le nombre de créations et le nombre de dissolutions d'associations.

<sup>22</sup> Sources : RGP 1999. Pour conserver une bonne homogénéité, nous n'avons pas tenu compte des résultats de 2005 puisqu'ils ne portent que sur une partie des communes.

L'arrondissement de la Châtre paraît un peu plus en retrait. C'est globalement l'arrondissement le moins bien doté en associations. La carte des associations des communes du département (annexe 5) montre bien que le sud / sud-est du département est un peu moins dynamique. Les environs directs de Châteauroux sont dans la même situation.

Cependant, la répartition est plutôt homogène, on ne note aucun déséquilibre notoire en termes de répartition des associations à l'échelle administrative de l'arrondissement.

#### Le poids des communes urbaines

Le dynamisme associatif est étroitement lié aux communes urbaines. Le poids des villes apparaît clairement : **les 5 communes les plus peuplées du département (soit 2% de l'ensemble des communes) concentrent le tiers des associations** ; les 18 communes les plus peuplées (7%) en regroupent la moitié. En deçà de 2700 habitants (c'est-à-dire après la quatorzième commune) la contribution des communes devient marginale (cf. annexe 5, tab.7).

La variable 'degré d'urbanité' impacte donc sérieusement les résultats. Ainsi, l'arrondissement de Châteauroux, plus urbain, dont le nombre de communes et d'habitants est le plus élevé, possède un plus grand nombre d'associations (cf. tableau B ci-dessus). Cet arrondissement ne comprend que 34% des communes du département mais il concentre 64% des communes les plus urbaines (plus de 3000 habitants), 56% de la population. Il n'est donc pas surprenant qu'il concentre le plus gros effectif associatif (54%).

#### La vitalité associative des communes urbaines et rurales

Les études montrent souvent que l'activité associative est avant tout le fait des communes urbaines<sup>23</sup>. Ce constat de bon sens confirmé par les chiffres incite à approfondir la question de la vitalité associative du département de l'Indre, dont la socio-démographie le classe parmi les départements marqués par la ruralité.

Les créations et dissolutions sont massives dans les grandes communes du département. Par exemple, entre 2002 et 2007, 25 associations ont cessé leur activité et 50 ont été créées à Issoudun. Ce qui représente un fort mouvement au regard des quelques 210 associations en activité.

Le flux associatif caractérise les communes urbaines alors que la vie associative des plus petites communes repose sur la stabilité d'un noyau associatif ancien. Par exemple, dans notre enquête, 17% des communes de moins de 500 habitants<sup>24</sup> ont déclaré des créations d'associations contre environ 40% des communes situées entre 500 et 3000 habitants<sup>20</sup> et 100% des communes de plus de 3000 habitants. C'est donc grâce aux créations des grandes communes que le solde reste positif ; la situation des communes rurales est contrastée, souvent plus fragile.

Le profil des associations des communes urbaines comprend plus d'associations culturelles et sportives alors que le tissu associatif des plus petites communes repose dans bien des cas sur un trio classique famille rurale / Comité des fêtes / Ancien combattants, ce trio renvoyant à une autre génération d'associations. Les associations culturelles sont moins présentes dans les communes très rurales.

Soulignons la fréquente longévité des associations des communes rurales, souvent implantées depuis 20 ans et plus. Elles sont néanmoins fragiles comme nous le verrons avec l'analyse des

---

<sup>23</sup> Par exemple, la quatrième édition de 'La France associative en mouvement' (CerPHI, octobre 2006) s'intéresse à l'évolution des créations depuis 10 ans. L'étude repose sur les principales villes du pays, parce que les villes sont en volume beaucoup plus créatrices. Parmi cet échantillon, ils dégagent quelques « bâtisseurs associatifs », c'est-à-dire des villes ayant un ratio plus élevé.

<sup>24</sup> Estimations à partir d'une lecture qualitative des réponses apportées à notre enquête auprès des communes.

dissolutions. Si ce noyau se fissure, la vitalité locale pourra-t-elle se créer sur de nouvelles bases ? Cela semble peu probable au regard des chiffres, le renouvellement étant moindre.

### Répartition des associations par secteur d'activité

Les données issues de la préfecture donnent une image plus globale de la répartition des associations par secteur d'activité. Pour mémoire, ces données portent sur l'ensemble des créations enregistrées jusqu'à fin 2006 et la nomenclature utilisée est celle de la préfecture.

Globalement, les secteurs les plus importants (cf. annexe 6, graphique 1) sont les loisirs (23%), suivis de près par les sports (20%) et la culture (entre 13 et 19%)<sup>25</sup>. La catégorie 'entraide, assistance' est assez présente (9%). Ces résultats ne distinguent pas le département des moyennes nationales.

Ces 4 secteurs représentent environ 70% de l'activité associative du département ; leur poids est imputable en bonne partie à l'activité associative urbaine.

Les secteurs comme l'armée (5%), la famille (2%) sont aussi assez présents et un peu plus liés aux communes rurales, comme le montre le graphique 2 (annexe 6). Les secteurs des loisirs, de l'environnement et dans une moindre mesure de la famille et de l'armée sont en proportion plus forte dans les 3 arrondissements plus ruraux. A l'inverse, culture et sciences, économie et santé sont plus présents dans l'arrondissement de Châteauroux.

Pour quelques secteurs, le profil de l'arrondissement d'Issoudun se rapproche de celui de Châteauroux (sports, arts, économie). Il s'en démarque au contraire par les secteurs de la famille et des loisirs, beaucoup plus présents que dans l'arrondissement de Châteauroux.

Enfin, des secteurs comme la santé et l'environnement - écologie (2% chacun), les mass médias, la politique, la religion (1% chacun), les transport et la sécurité (0%) pèsent moins, voire ne sont pas représentés pour les 2 derniers.

On ne peut distinguer de spécificité marquante entre les arrondissements. Par contre, l'activité associative est principalement urbaine et le nombre d'habitants reste la variable d'analyse la plus pertinente pour dresser un portrait associatif contrasté du département.

Le point suivant s'attachera à dégager des spécificités dans la dynamique associative autour de cet axe rural / urbain.

## **2.2. Les seuils communaux pertinents**

Le rapprochement des deux indicateurs que sont le *ratio* (nombre d'associations d'une commune pour 100 habitants) et le *nombre brut d'associations par commune* montre que les communes rurales peuvent être très actives, mais confirme qu'elles n'ont qu'une faible incidence sur les effectifs associatifs globaux.

Le ratio permet d'observer un palmarès de communes très bien dotées : 22 communes ont un ratio supérieur ou égal à 3. En revanche, 41 communes sont sensiblement à la traîne avec un ratio inférieur ou égal à 1, dont 6 n'enregistrent aucune association.

Mais les communes plus peuplées sont 'pénalisées' par cet indicateur. Celui-ci est logiquement plus faible lorsque le nombre d'habitants est plus important, dans la mesure où le nombre d'associations est rapporté à la population.

---

<sup>25</sup> La culture est une catégorie qui n'existe pas dans la nomenclature utilisée par la préfecture. On peut considérer qu'elle regroupe les secteurs 'arts' (9%), 'culture et sciences' (4%) ainsi qu'une bonne partie de 'défense et promotion d'intérêts communs' (12%). Dans une version restrictive se limitant à additionner 'arts' et 'culture et sciences', 13% des associations du département appartiendraient au secteur culturel. Si l'on ajoute la moitié du secteur 'défense et promotion d'intérêts communs', pour intégrer à notre secteur culturel les associations du patrimoine, le pourcentage monte à 19%.



On peut vérifier aux deux extrémités que le caractère urbain dilue le résultat du ratio : parmi les 41 communes ayant un ratio inférieur ou égal à 1, 10 ont plus de 800 habitants et parmi les 20 communes au ratio supérieur à 3, 80% sont rurales.

A contrario, la moyenne du nombre d'associations par commune est gonflée en raison du caractère urbain. L'arrondissement de Châteauroux l'illustre bien, comme on peut le voir dans le tableau A ci-dessus.

Le ratio moyen atteint son maximum au niveau des communes ayant entre 400 et 600 habitants, puis il décroît au fur et à mesure que le nombre d'habitants des communes progresse (cf. annexe 5, tab.8).

On constate en outre une tendance au découplage entre le nombre d'habitants et le nombre d'associations en-dessous de 1000 habitants, ce qui rend la prévision du nombre d'associations très aléatoire. Par exemple, une commune de 526 habitants (Rosnay) a 27 fois plus d'associations qu'une commune de 451 habitants (St Florentin) alors qu'il n'y a que 75 habitants de différence. Mieux, Rouvres-les-Bois a 11 fois plus d'associations que St Florentin alors qu'elle a 90 habitants de moins.

L'incidence du nombre d'habitants sur le nombre d'associations apparaît clairement. Cependant, par rapport à une moyenne propre à chaque tranche, les écarts sont assez importants.

La vie associative est plus importante si l'on s'en tient aux effectifs bruts, à partir de 1600 habitants. A partir de ce seuil la densité est plus faible (toujours inférieure à 2 à l'exception près de Valençay), la quantité d'associations plus importante ; l'offre associative est copieuse, assurant une plus grande diversité.

Ces remarques encouragent à développer une lecture encore plus fine de la situation associative des communes rurales, en travaillant à partir de groupes de communes de plus petite taille (pour le détail, cf. annexe 5).

On peut distinguer trois groupes pertinents :

- groupe 1 : les communes rurales, soit l'ensemble des communes de moins de 600 habitants. Il correspond à 69% des communes du département et se superpose assez bien avec la tranche 1 (Tr1) initialement prévue pour la construction de l'échantillon, qui regroupe les communes de moins de 500 habitants (62% des communes du département).
- groupe 2 : les communes intermédiaires, composées des communes de 600 à moins de 4000 habitants (28%). La tranche 2 de l'étude couvrait les communes de 500 à moins de 3000 habitants (34% des communes du département).
- groupe 3 : les communes urbaines, de plus de 4000 habitants (3%). La tranche 3 (Tr3) isolait les 11 communes de plus de 3000 habitants (4% des communes du département).

De ces trois groupes se dégagent des ensembles de communes faiblement dotées en associations et d'autres très au-dessus de la moyenne de leur catégorie. Le tableau 9 de l'annexe 5 comme la carte permettent de visualiser leur répartition géographique.

Les communes sans association sont à proximité d'autres communes à forte densité associative. On peut penser que la population peut bénéficier de cette offre.

De même, l'importance de l'offre associative de villes telles que Châteauroux, Issoudun et Argenton-sur-Creuse explique certainement que plusieurs communes qui les jouxtent présentent une faible densité. Il y a notamment une bande ceinturant la partie ouest de Châteauroux, une autre au nord et au sud-est d'Issoudun ainsi que deux communes à l'ouest

d'Argenton-sur-Creuse et une ligne horizontale s'étirant vers l'est. Ces communes à plus faible densité ne sont pas réellement pénalisées puisqu'elles se situent aux portes de réseaux actifs (villes centre doublées de communes à très forte densité).

La situation de La Châtre, sans être catastrophique, est un peu moins favorable. La zone à faible densité allant du nord au sud-est n'est pas compensée par un ensemble de communes proches à très forte densité. Le cercle des communes ayant une activité associative moyenne est assez large. La pointe sud-est du département est beaucoup plus dynamique, mais la distance est plus grande.

La disparité caractérise le paysage associatif communal du département. Il existe néanmoins des seuils quantitatifs et qualitatifs repérables, ici délimités par trois groupes. Chacun possède un profil associatif déterminé. Le groupe des communes rurales est marqué par le contraste.

### **3. L'activité associative**

Il s'agit dans cette partie de rendre compte des flux associatifs, dont nous avons établi précédemment l'importance. Les flux se mesurent en croisant plusieurs indicateurs, traités de manière plus qualitative, à partir des ensembles de communes ayant répondu sérieusement aux rubriques concernées.

Nous avons donc évacué de l'analyse les communes non concernées (pas de créations ou de dissolutions) et celle dont les réponses étaient partielles, imprécises ou incertaines. Les résultats sont à cet égard largement tributaires du travail des communes. Il faut les considérer comme des échantillons représentatifs plus que comme une base de données quantitative, ce qui nous amènera à parler avec réserve des quantités de créations ou de dissolutions. Il s'agit plutôt de tendances. Nous pourrions en revanche proposer des hypothèses.

L'objectif est avant tout d'estimer quels sont les secteurs d'activité et les secteurs géographiques a priori les plus concernés par le renouvellement associatif. L'annexe 7 présente deux tableaux synthétiques résumant les distributions quanti-qualitatives

#### **3.1. Les créations d'associations : une mesure de la vitalité**

Les **créations** renseignent sur le renouveau associatif : y a-t-il des secteurs d'activités plus créateurs ?

##### L'échantillon des créations de notre enquête

Les chiffres nationaux montrent que le secteur de la culture principalement, mais aussi de l'humanitaire, de l'entraide, de l'écologie sont les plus actifs (Tchernonog, Moulinier). Est-ce vrai pour le département de l'Indre ?

Le corpus analysé correspond au sous-ensemble des communes ayant correctement rempli le tableau-questionnaire adressé par courrier. L'échantillon est ainsi constitué :

Tableau C – *Caractéristiques du corpus utilisé pour l'étude des créations*

Tranches	Nombre de communes dans la tranche	Nombre de communes prises en compte	Proportion des communes de la tranche prises en compte dans l'analyse des créations	Nombre de créations de la tranche (en effectifs)
Tr 1	152	26	17%	36
Tr 2	84	34	40%	92
Tr 3	11	3	27%	67
Total		53		195

La première tranche, composée des communes de moins de 500 habitants, est moins représentée (17%) parce que bon nombre de communes n'ont connu aucune création depuis 2002.

La dernière tranche (communes de plus de 3000 habitants) est de dimension plus modeste puisque seulement 11 communes sont concernées. Toutes les communes de ce groupe ont connu des créations d'associations, pourtant il n'est pas bien représenté (seulement 27%). Dans cette tranche, beaucoup de communes n'ont pas su répondre à la question (mauvaise maîtrise de la totalité du tissu associatif) ou elles n'ont pas forcément pris le temps de le faire (remplir cette rubrique est très fastidieux).

#### Les créations d'associations dans le département depuis 2000

Le corpus traite 195 créations, ce qui est largement sous-estimé en raison de la moindre prise en charge de cette rubrique par les communes urbaines qui en ont pourtant connu le plus grand nombre.

Nous connaissons le nombre de créations annuelles grâce aux données transmises par les sous-préfectures du département. Elles se répartissent comme suit :

Tableau D – *Les créations d'association par arrondissement du département de l'Indre entre 2000 et 2006*

Arrondissement	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TML
Châteauroux	114	136	116	125	108	98	112	809
Le Blanc	33	47	36	43	43	39	30	271
La Châtre	36	35	33	31	35	33	29	232
Issoudun	32	36	42	33	39	27	28	237
TMC	215	254	227	232	225	197	199	1549

Le tableau montre une tendance à la diminution du nombre de créations depuis 2004, avec un passage en-dessous du seuil des 200 créations annuelles en 2005. Il illustre aussi le fort impact de l'arrondissement le plus urbain (Châteauroux) qui génère à lui seul chaque année plus de la moitié des créations.

Le nombre moyen de créations annuelles au cours de ces 7 années est de 221. Si l'on compare avec les données nationales, on s'aperçoit que le niveau de créations annuelles est inférieur dans le département de l'Indre : le rapport entre le nombre de créations et le nombre d'associations était de 6,8% en France en 2005, il est de 5,3% dans le département.

Au cours de la période 2002 / 2006 correspondant à notre période de travail, il y a eu 853 créations. La moyenne est de 213 créations annuelles. Notre échantillon représente donc environ 23% des créations de la période.

D'un point de vue quantitatif, l'échantillon permet de confirmer la faiblesse de l'activité créatrice des communes rurales, malgré l'étendue de ce groupe qui, rappelons-le, correspond à 62% des communes. Or, pour ce groupe l'échantillon est assez proche de la part exacte des communes créatrices. Le traitement des données reçues permet d'affirmer que la marge d'erreur est limitée. Pour les deux autres groupes, il s'agit d'un échantillon.

On peut donc dire que dans la tranche des communes de moins de 500 habitants, environ 17% seulement des communes sont créatrices d'associations. Nous confirmons à nouveau la faiblesse de ce groupe dans le renouvellement associatif.

Les créations sont essentiellement le fait des communes urbaines. Une minorité de villes du département, dès lors qu'elles sont urbaines, s'arrogent la grande majorité des créations. Les 11 villes les plus urbaines du département (4,5%) concentrent chaque année à peu près le tiers des nouvelles associations.

### Les secteurs à forte vitalité

Notre échantillon est plus pertinent pour analyser les secteurs de créations les plus fréquents. Il semble conforter l'hypothèse que la nature des créations varie selon la taille des communes.

Dans la tranche des communes rurales, la hiérarchie des créations est claire<sup>26</sup> :

- les créations les plus fréquentent concernent les activités de loisir et d'animation (15),
- puis viennent bien après - bien que de manière non négligeable - les sports (8)
- et la culture (6).

Les communes plus urbaines présentent une autre configuration :

- les créations sont d'abord culturelles (22),
- puis à quasi-égalité sportives (11) et de loisir (10).
- On relève également des créations non négligeables dans les secteurs du développement et des services (6), de l'humanitaire et du social (4).

La tranche intermédiaire se rapproche du groupe des communes rurales, elle a un profil identique :

- loisirs / animations (31)
- sports (17)
- culture (14)

La nuance porte sur la bonne représentation du secteur humanitaire et social (9 créations).

Les communes urbaines étant les plus créatrices, les secteurs d'activité les plus concernés en volume par le renouvellement sont la culture, puis les sports, les loisirs / animations et les activités de développement / promotion. Enfin, les secteurs de l'action humanitaire et sociale, de la formation, de la santé et de l'action citoyenne sont assez présents.

## **3.2. La non activité : des dissolutions aux associations en sommeil**

### Les dissolutions 'rurales' et 'urbaines'

---

<sup>26</sup> Les nombres indiqués entre parenthèses sont des effectifs et non des pourcentages.

La non-activité peut être la fin de l'activité associative, matérialisée par la **dissolution**. L'on sait cependant qu'elles sont rarement officialisées par une déclaration en préfecture. Elles sont par conséquent souvent sous-estimées.

Notre base de travail pour ce groupe est également le sous-ensemble des communes ayant signalé des dissolutions.

Tableau E – *Caractéristiques du corpus utilisé pour l'étude des dissolutions*

Tranches	Nombre de communes dans la tranche	Nombre de communes prises en compte	Proportion des communes de la tranche prises en compte dans l'analyse des dissolutions	Nombre de dissolutions de la tranche (en effectifs)
Tr 1	152	45	30%	74
Tr 2	84	35	42%	88
Tr 3	11	5	45%	90
Total		85		252

Les communes ont répondu plus massivement par rapport aux créations, certainement en raison de la plus grande facilité de mise en œuvre. En effet, l'ensemble des villes représentées est plus ouvert, le corpus repose sur les dissolutions de 85 communes alors que les créations reposent sur les données de 53 communes. La rubrique 'dissolutions' ne demandait pas de recherche complémentaire, il suffisait de connaître l'association et de cocher une case sur la fiche.

On enregistre 252 déclarations de dissolutions. Ce chiffre serait bien plus élevé si l'on connaissait le détail des dissolutions castelroussines. Par ailleurs, l'effectif assez important des associations dont le statut est inconnu des communes (cf. plus bas) peut venir gonfler le contingent des associations non-actives, voire dissoutes de fait ou de droit.

**Dans le groupe des communes rurales, le nombre de dissolutions (74) est supérieur aux créations (35), notamment parce que la quantité de communes concernées par les dissolutions est plus grande (30% contre 17%). Bien qu'approximatives, les données sont assez fiables pour cette tranche. On voit qu'il y a globalement un déficit.**

**Pourtant, malgré ce solde négatif, la vie associative des petites communes est plus stable que celle des plus grandes communes, parce que les 'pertes' sont moins rapides. Il y a globalement moins de mouvement : moins de créations mais aussi moins de dissolutions. Par contre, les dissolutions ne sont pas toutes compensées, d'où le recul constaté.**

**On peut s'interroger sur la répartition des flux. Les communes qui perdent des associations sont-elles aussi celles qui en gagnent ? La lecture qualitative de l'enquête tend à montrer le contraire : les communes qui créent des associations en perdent peu et réciproquement. On constate plutôt une tendance à la dissociation, accentuant le contraste entre des communes rurales dynamiques et d'autres en perte de vitesse.**

**On peut retenir l'image d'une lente érosion.**

#### Les secteurs d'activité objets des dissolutions

Le traitement qualitatif de ces informations vise à répondre à deux questions : les secteurs concernés par les dissolutions sont-ils les mêmes en fonction du degré de ruralité ? Est-ce que les créations viennent remplacer les dissolutions ou métamorphosent-elles la structure du tissu associatif ?

Les communes rurales ont un profil de dissolution comparable à celui des créations, du moins pour le trio de tête :

- Loisirs / animations (20)
- Sports (12)

➤ Culture (8)

On observe en outre une forte proportion de dissolutions dans le **secteur scolaire**, au même niveau que les trois autres secteurs (11) ; il s'agit le plus souvent d'associations liées aux cantines scolaires (5), de parents d'élèves (3) ou encore de sports scolaires (2).

Viennent ensuite les secteurs des **activités économiques et de développement** (4), des **anciens combattants** (3). Ce dernier est pourtant l'un des trois éléments constitutif de l'ossature associative en milieu rural.

La quantité relativement importante de disparitions dans le secteur culturel, encore assez peu implanté, donne à penser que ces associations ne 'tiennent pas' par rapport à la longévité des associations les plus répandues en milieu rural.

Enfin, parmi les dissolutions du secteur des loisirs, près de la moitié appartiennent aux associations-piliers (famille rurale, comité des fêtes, échange / jumelage).

Il faudra surveiller cette armature traditionnelle. Si elle décline, le tissu associatif rural sera menacé. Le rythme des créations ne compensera pas ces pertes et surtout les nouvelles associations semblent moins durables.

Les communes intermédiaires ont un niveau de dissolution voisin, si ce n'est que les secteurs de la culture et des sports sont en ordre inverse et encore plus concernés :

- Loisirs (17)
- Culture (16)
- Sports (14)
- Scolaire (11 dont 8 associations de cantine scolaire)
- Economie, développement (9)
- Défense des citoyens, de l'environnement (4)
- Education, formation (4)
- Anciens combattants (4)

Le trio de tête se situe au même niveau, autour de 15 disparitions. Vient ensuite un deuxième groupe, avec un niveau de perte assez élevé (scolaire et développement). Comme dans la tranche de communes précédentes, nous retrouvons l'incidence des fermetures d'écoles en milieu rural.

Les nouvelles associations liées au développement (souvent avec une impulsion des collectivités territoriales pour dynamiser le territoire) ou à la sauvegarde (à l'inverse souvent à l'initiative des habitants pour s'opposer à un projet) disparaissent régulièrement.

Sont-elles éphémères par nature, c'est-à-dire qu'une fois l'objectif atteint elles n'auraient plus de raison d'être ?

Nous retrouvons les difficultés évoquées précédemment : les secteurs scolaire, comités des fêtes, anciens combattants sont en perte de vitesse. Cet univers 'classique' subit l'érosion du temps ; qu'est-ce qui viendra le remplacer ?

Les communes urbaines du département se démarquent dans le bas du tableau : aucune perte d'associations d'anciens combattants, mais des proportions non négligeables de disparitions dans les secteurs de la politique (7), de la santé (4), de l'humanitaire (3), du tourisme et de l'environnement (3).

- Loisirs (25)
- Culture (15)
- Développement, économie (9)
- Sports (8)

➤ Scolaires (7)

Les niveaux se constituent différemment ; les loisirs sont loin devant, ce qui signifie que le renouvellement de ce secteur est moyen puisque les créations sont moindres. Vient ensuite la culture, réputée pour son flux : créations importantes d'associations plus éphémères, expliquant le haut niveau de dissolutions ; puis un groupe de quatre secteurs : développement, sports, scolaires, politique.

Les sports semblent se maintenir, ils se situent à un niveau de dissolution légèrement inférieur.

**En résumé concernant le rapport entre les dissolutions et les créations observés à partir de notre échantillon :**

- **Les pertes dans le secteur scolaire, imputables aux communes rurales et intermédiaires, ne sont pas remplacées. Avec toutefois une différence qualitative : les communes rurales et intermédiaires sont plus concernées et surtout avec les activités de type cantine, parents d'élèves et anciens élèves ; les communes un peu plus urbaines perdent plutôt des associations liées à la promotion et au développement des écoles et aux sports scolaires.**
- **Des associations d'anciens combattants en dissolution dans les communes rurales et intermédiaires, qui ne sont pas remplacées.**
- **Un secteur culturel très présent dans les communes urbaines, à fort renouvellement ; les créations sont plus souvent liées à l'art, à la culture en général parmi les communes rurales et intermédiaires, la musique et la danse pour les communes urbaines. Les dissolutions concernent davantage la culture en général (12), le patrimoine (9, imputable principalement aux communes intermédiaires), les arts (5) et la musique (4). Mais le total des créations (42) reste supérieur à celui des dissolutions (39), alors que l'effectif de ces dernières est moins sous estimé. Ce bilan positif est tiré vers le haut par les communes urbaines.**
- **Le secteur sportif enregistre à peu près autant de créations que de dissolutions ; notamment pour les arts martiaux, la chasse / pêche, les sports automobiles. Le mouvement se situe surtout au niveau des communes intermédiaires. Dans ce secteur, les créations concernent plus souvent les activités de chasse / pêche, les arts martiaux, la gymnastique et les sports automobiles alors que les dissolutions concernent majoritairement des clubs omnisports ou les unions, les arts martiaux, le tennis.**
- **Le secteur des loisirs et de l'animation est le plus important en volume, mais on note plus de dissolutions que de créations. Les dissolutions sont plus le fait des communes urbaines alors que les créations s'effectuent majoritairement au sein des communes intermédiaires, puis des communes rurales. Les dissolutions portent sur les différentes activités, il n'y a pas vraiment de ligne se démarquant à l'exception des loisirs culturels. Les créations s'effectuent dans les mêmes genres d'activités.**

Les associations en sommeil

Un autre niveau de non-activité correspond aux associations dites **en sommeil**. Cette catégorie ne doit pas être sous-estimée, elle a régulièrement été utilisée.

Les associations en sommeil n'ont plus d'activité au moment de l'étude. Comment distinguer une association en sommeil, c'est-à-dire dont l'activité est momentanément suspendue, d'une association qui a cessé définitivement son activité sans toutefois le signaler ?

Le corpus est constitué de l'ensemble des communes de moins de 3000 habitants ayant déclaré des associations 'en sommeil'.

Tableau F – *Caractéristiques du corpus utilisé pour l'étude des associations en sommeil*

Caractéristiques	Nombre de communes dans la tranche	Nombre de communes prises en compte	Pourcentage
Communes de moins de 3000 habitants	236	42	18%

Au total, 77 associations ont été notées en sommeil, ce qui n'est pas négligeable si on les ajoute aux dissolutions. Elles viennent gonfler les effectifs d'associations sans activité. Elles sont 'quasi-mortes'. Cette rubrique montre en outre que 18% des communes connaissent parfaitement l'activité associative de leur commune, elles peuvent apporter des nuances aux situations.

Ces associations inactives ont-elles le même profil que les associations dissoutes ?

Elles appartiennent majoritairement aux secteurs :

- des loisirs (21),
- puis de la culture (13), avec une forte représentation des activités patrimoniales (7 / 13).
- Viennent ensuite les associations sportives au même niveau que les associations de développement (8),
- les associations scolaires (5)
- et les associations d'anciens combattants.

La hiérarchie n'est pas fondamentalement différente, elle entérine les conclusions précédentes concernant les dissolutions.

### 3.3. Les secteurs à plus grande autonomie

Une dernière catégorie peut être observée, celle que constitue l'ensemble des réponses 'Ne sait pas' (NSP).

Ce type de réponse concerne essentiellement les communes urbaines et traduit la difficulté maintes fois évoquée de la connaissance de l'ensemble du champ associatif. Il peut donc nous renseigner sur les secteurs associatifs plus distants des communes, qui vivent de manière plus autonome ou plus discrète.

**On peut qualifier ce groupe d'associations fantômes, qu'il faut certainement compter parmi les non-actives. Ce sont des disparitions silencieuses.**

Ces réponses ne sont pas négligeables. Par exemple, à Issoudun qui a rempli le questionnaire très scrupuleusement, il y a 94 associations dont on ignore si elles existent encore, pour un total de 210 associations en activité ; ce qui représente pas loin de la moitié.

Cette catégorie est observée à partir des réponses de 3 communes urbaines (Le Blanc, Issoudun et Saint-Maur), qui totalisent 166 'NSP'.



La hiérarchie est différente. Le secteur culturel arrive largement en tête (34) avec notamment les associations de musique (près de la moitié), les associations culturelles ‘généralistes’ et les associations liées aux médias.

En effet, ces associations ne sollicitent pas forcément la municipalité. Les projets peuvent être portés par des individus en toute autonomie institutionnelle, ou en s’adressant à des institutions à un autre niveau.

Le secteur des loisirs est en deuxième position (26) ; l’effectif est lié à des associations proposant des activités socioculturelles, de détente / santé, culturelles.

Le secteur sportif arrive en troisième position, ce qui le place déjà assez loin des deux autres (19). Les sports qui semblent le plus échapper à la connaissance des communes sont les sports auto / moto / karting (6), puis de chasse / pêche (4), de gymnastique (3), les clubs d’entreprises (2).

Ce secteur est talonné par les associations économiques, de service et de développement (16). Ce chiffre important montre que ce secteur est ou a été actif.

Enfin, nous retrouvons le secteur scolaire (9), notamment au niveau des associations de parents d’élèves (5 / 9), de la défense citoyenne (7), de la recherche (6), de la politique (4), humanitaire (3) et de l’environnement.

#### **4. Indicateurs économiques**

Cette dernière partie aborde les aspects économiques, à travers deux dimensions : le travail associatif et les ressources des associations.

Le travail associatif s’est renforcé au cours des 10 dernières années sous l’impulsion des ‘nouveaux’ contrats donnant la possibilité aux associations de recruter des salariés plus facilement. Il est un indicateur de la tendance à la professionnalisation des associations.

Dans quelle mesure le département est concerné par le salariat associatif ? Quel est son impact dans la vie économique ? L’URSSAF nous a transmis des données récentes qui nous permettent de répondre à ces deux questions.

L’emploi de salariés a aussi un coût. La question des ressources des associations est souvent citée comme une limite. Ces ressources peuvent être publiques et privées. L’analyse sera centrée sur les acteurs publics, notamment à partir de l’exemple du conseil général.

Les données utilisées dans cette partie sont plus variées. Nous nous appuyons sur les premiers résultats de l’étude sur le secteur de la culture et des loisirs, menée parallèlement à l’étude de cadrage. Les supports sont à la fois qualitatifs (entretiens semi-directifs) et quantitatifs (questionnaire adressé aux associations du secteur du patrimoine, dont 107 ont été exploités). Nous avons également sollicité l’URSSAF et le conseil général pour obtenir une mise à jour des chiffres sur le salariat d’une part, sur les subventions départementales d’autre part.

##### **4.1. Le salariat associatif**

Les associations jouent un rôle dans l’économie des territoires, elles représentent une quantité d’emplois non négligeable. Au niveau national, on compte 1.600.000 salariés associatifs en 2005. D’après l’INSEE, le nombre d’emplois associatifs aurait plus que triplé entre 1982 et 1997. En 1999, les associations représentaient 1 emploi sur 15 en région centre, 6,9% des emplois dans le département de L’Indre, ce qui le plaçait au second rang juste après l’Indre-et-Loire et à plus d’un point d’écart avec l’Eure-et-Loir.

### Salariat associatif et associations employeurs

Deux indicateurs permettent d'approcher l'importance du salariat associatif, le nombre d'associations employeur et le nombre de salariés.

Tableau G – *Evolution de l'emploi associatif*

	Nombre d'associations Employeurs	Nombre d'emplois associatifs
1982		1970
1997	749	
1998	767	5023
1999	741	5015
2002	773	5227
2003	764	5642
2004	742	5995
2005	747	6169
2006	726	6091
<i>Moyenne</i>	<b>751,1</b>	<b>5141,5</b>

Sources : Répertoires SIRENNE de 1982 à 1999 et URSSAF de 2002 à 2006

Le salariat associatif du département se maintient à un bon niveau au fil des années. Le nombre de structures employeurs a connu son apogée en 2002, puis il a régulièrement diminué, jusqu'à passer en 2005 au-dessous du niveau de 1997. Parallèlement, le nombre d'employés n'a cessé d'augmenter, excepté en 2006.

### Le nombre de salariés par association

L'emploi salarié tend à se concentrer : les structures employeurs sont moins nombreuses mais elles emploient plus de personnes. L'évolution du nombre moyen de salariés par association employeur illustre bien cette tendance :

1998 : 6,5 salariés par association employeur  
2006 : 8,4

Cependant, les effectifs par structure associative sont toujours assez réduits. En 2003, une forte proportion d'associations avait seulement 1 ou 2 salariés (56%) alors que les structures de plus de 20 salariés ne sont que 9%.

En 2006, le profil est le même, les moins de 5 salariés représentent 66% des associations employeurs.

Les effectifs se répartissent ainsi :

Tableau H – *Répartition des associations employeurs en fonction du nombre de salariés*

Nombre de salariés	2003			2006	
1 ou 2	430	581			
3 à 5	151		Moins de 5	480	
6 à 19	118		5 à 10	92	
20 et plus	68		10 et plus	154	
	767			726	

On remarque que la plupart des associations employeur reste dans la tranche la plus basse : elles tendent à employer peu de salariés. La moyenne présentée précédemment cache des écarts assez importants.

#### Progression du salariat associatif par territoires du département

La progression des employés associatifs ne s'est pas réalisée au même rythme dans les différentes zones.

Tableau I – *Variation de l'emploi salarié par zones entre 2002 et 2006*

	2003		2004		2005		2006	
	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs
Argenton	11,2	125	5	60	1,2	14	1,9	23
Châteauroux	3,3	115	4,8	175	2,5	92	-1,7	-62
Issoudun	18,6	84	3,8	18	11,2	59	-2,7	-14
La Châtre	15,2	91	14,3	100	1,3	9	-3,7	-25

Sources : URSSAF, août 2007

La zone d'Argenton a toujours connu une progression du nombre de salariés associatifs, bien que très faible après le boom connu en 2003 et un bon niveau maintenu l'année suivante.

Argenton, Issoudun et La Châtre ont réalisé un rattrapage en 2003, les effectifs salariés ayant partout bien augmenté. La hausse est moins sensible à Châteauroux où le niveau de l'emploi salarié est déjà important (3359 emplois en 2002). La Châtre continue le 'rattrapage' en 2004, Issoudun en 2005 après une augmentation un peu moins rapide en 2004. L'année 2005 marque une faible progression, excepté pour Issoudun et l'année suivante marque un tournant, 3 zones perdent des emplois. Seule la zone d'Argenton continue à progresser lentement entre 2005 et 2006.

#### Les secteurs d'activité employeurs

Le domaine d'activité le plus souvent exercé par les salariés est celui de l'éducation, santé, action sociale (58% en 2002, 57% en 2006), puis en deuxième position celui de l'administration (30% en 2006). Seule Issoudun a un volume d'emploi supérieur dans l'administration dès 2002 : 39,6% des emplois relèvent de ce domaine, contre 25,7% pour l'éducation, santé. Les 3 autres ont un ordre inversé, l'éducation santé employant de 53% (Argenton) à 63% (Châteauroux) des salariés associatifs. Châteauroux est de loin le plus gros employeur dans ce domaine. En 2005, l'éducation, santé ne représente plus que moins de 46% des emplois de chaque zone, sauf à Châteauroux qui a encore vu ce domaine progresser (65%).

Le domaine qui a le plus progressé entre 2002 et 2006 est l'administration (plus 10 points).

Rappelons que l'emploi associatif est plus souvent à temps partiel. Il faut appliquer un coefficient de 0,65<sup>27</sup> pour obtenir une estimation de l'équivalent temps plein. Sur cette base, l'on obtiendrait 3959 emplois équivalents temps plein dans le département de l'Indre en 2006. Ce qui correspondrait, d'après l'estimation de l'INSEE de l'emploi salarié dans le département de l'Indre en 2005, à 7,8% des emplois, ou 5% si l'on considère l'équivalent temps plein. Depuis 1999, la part représentée par les associations dans l'emploi salarié du département a encore augmenté (de près d'un point).

<sup>27</sup> D'après Viviane Tchernonog, Matisse-CNRS.

L'emploi associatif dans le département de l'Indre se maintient à un bon niveau, il représente 7,8% des emplois du département, ce qui marque une progression de 1 point depuis 1999. Il tend à se concentrer un peu plus, même si la majorité des associations n'emploient que moins de 5 salariés. Ces emplois relèvent plus souvent de l'éducation, santé, action sociale, mais c'est le domaine de l'administration qui a le plus gagné de salariés entre 2002 et 2005.

#### 4.2. Le conseil général comme partenaire financier

Les partenaires publics des associations interviennent à peu près à hauteur de 54% dans le budget des associations ; les plus importants sont les communes et l'Etat (environ 28% de laide publique chacun), puis les départements (17%), les organismes sociaux (16%), les régions (5,4%) et enfin les financements européens et les autres financements publics (5%).

A l'échelle régionale, le rapport du CESR confirmait le rôle clé joué par les municipalités dans le déploiement associatif<sup>28</sup>. Elles sont le premier interlocuteur des associations.

A l'échelle départementale, les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude<sup>29</sup> par secteurs montrent la même chose : les interventions peuvent prendre des formes extrêmement variées. Il n'est pas rare que les municipalités soient le seul partenaire financier public, ou même le seul partenaire (cf. CESR p.85). En contrepartie, elles sollicitent parfois les associations pour animer ou organiser des manifestations.

L'installation d'une association dans une municipalité peut résulter d'une négociation, de même que le siège social de l'association peut changer de commune lorsque les différends sont trop profonds ou que les projets ne convergent plus.

L'étude par secteurs d'activités reviendra sur la question des relations entre associations et municipalités.

Nous avons ciblé la nature de l'intervention financière d'un autre acteur, le Conseil général.

En effet, le questionnaire adressé aux associations du domaine du patrimoine montre que les aides publiques sont d'abord communales (25% des associations de l'échantillon en ont bénéficié) puis départementales (21%), régionales (12%) et de l'Etat (7%)<sup>30</sup>.

Le Conseil général est bien un des interlocuteurs clés pour les associations.

Le CESR s'est tout naturellement penché sur le rôle de la région dans la vie associative. L'échelle de notre étude étant le département, nous avons décidé d'en préciser les modalités d'intervention financière.

Le rapport du CESR insistait sur le rôle de la décentralisation dans l'évolution de l'intervention départementale en faveur des associations : « *les lois de décentralisation ont*

---

<sup>28</sup> Le rapport du CESR notait par exemple : « *nombre d'associations sont domiciliées à la mairie. (...) Dans les villes importantes existent des maisons d'associations (...) représentatives du tissu associatif, petit et moyen, cette maison est identifiée par les habitants comme un pôle de ressources vers lequel ils se tournent plus facilement que vers les services municipaux. (...) Très fréquemment sont organisées des Journées annuelles des associations. A titre d'exemple, le forum des associations de Châteauroux du 23 septembre 2000 a rassemblé 260 partenaires et 30.000 visiteurs. Beaucoup de communes fournissent des locaux, voire du personnel occasionnel (exemple : syndicat d'initiative en saison). Contre un loyer symbolique et la participation aux charges, la ville d'Orléans met 4 immeubles (dont un baptisé 'Pôle Solidarité') à la disposition des associations. La liste d'attente pour ces locaux est fort longue. Dans chaque commune existe un Conseil Communal d'action social (CCAS) ou intercommunal (CIAS) où siègent obligatoirement des représentants des associations familiales de handicapés et de personnes âgées. Les associations locales sont également invitées à participer à telle ou telle des commissions extra-municipales mises en place. » (p.85)*

<sup>29</sup> La troisième partie du rapport intermédiaire porte sur le secteur de la culture et des loisirs ; un questionnaire a été adressé à environ 600 associations oeuvrant dans le domaine du patrimoine. Les réponses apportées à 107 questionnaires ont été exploitées.

<sup>30</sup> A la différence de l'étude de Viviane Tchernonog, notre enquête par questionnaire ne prend en compte que les subventions directes et non l'emploi aidé, ce qui ramène l'Etat en quatrième position.

*transféré aux Départements de multiples compétences, notamment en matière sanitaire et sociale. 20% des associations des secteurs étudiés par le CESR ont indiqué être en relation avec le Conseil général, lequel est ‘amené, de plus en plus, à subventionner des associations dont le domaine relève de l’Etat, qui réduit ses financements’.* » (p.86)

Nous retrouvons une proportion d’associations aidées forte, identique à celle de notre échantillon pourtant très distinct.

En revanche, l’aide du Conseil général est structurée. Elle ne correspond plus depuis longtemps à une simple implication dans ses nouveaux domaines de compétences. Dans les années quatre-vingts, dans le même temps qu’il contractualisait davantage avec les associations de ces secteurs, les associations de tous secteurs sont venues le solliciter. Le Conseil général a appris à travailler avec les associations, à les connaître et reconnaître ; il a amorcé une politique distributive. Son intervention s’est construite dans le temps.

Hervé Glevarec et Guy Saez signalaient également que le département peut avoir un rôle structurant, a fortiori dans les secteurs où il n’avait a priori pas de légitimité, dans la mesure où l’Etat les prenait en charge de longue date. L’enjeu est précisément là, il s’agit d’impulser une transformation au niveau local, ce que les auteurs appellent « *l’inscription progressive de nouveaux acteurs* ». Ils l’ont bien analysé au niveau du patrimoine, secteur longtemps régalien.

Cependant, ce positionnement postérieur dans le champ associatif - bien qu’ancien - n’est pas sans poser problème. Le Conseil général doit trouver sa place dans un univers déjà bien orchestré par quelques institutions qui ont l’habitude du secteur associatif. La difficulté du positionnement ne se situe pas au niveau des associations, qui ont très rapidement créé des liens avec cet interlocuteur, mais dans la manière d’occuper le terrain du soutien à la vie associative en articulation et non en superposition avec les autres acteurs. Ces aspects seront abordés dans les études sectorielles de manière qualitative, il s’agira en particulier de voir les effets sur le terrain de la multiplicité des acteurs-partenaires, publics mais aussi privés.

L’ensemble des secteurs est aidé par le Conseil général, il peut être néanmoins intéressant de dégager les principales caractéristiques du subventionnement, bon indicateur des priorités, voire de la politique d’aide aux associations impulsée par le Conseil général.

En 2005, il a aidé les associations en attribuant des subventions d’investissement et des subventions de fonctionnement.

Nature de l’aide	Montant de la subvention en euros	Nombre d’associations bénéficiaires
Investissement	467.685	39
Fonctionnement	5.329.243	1495
Total	5.796.928	

Le département a dépensé près de six millions d’euros en 2006 pour les associations. Un peu moins de la moitié des associations du département ont obtenu une subvention de fonctionnement.

Les secteurs les plus aidés en volume de subventions sont le tourisme (21,4% de l’ensemble des subventions), puis les sports / loisirs (17,8%) et la culture (16,5%).

Les offices de tourisme pèsent largement dans la part accordée au tourisme. Par ailleurs, l’orientation patrimoniale de la politique départementale est assez marquée. Le tandem Tourisme / patrimoine représente une part importante des subventions. Le nom de la direction (Culture, tourisme et patrimoine) est significatif de la volonté de développer l’intervention dans ces domaines.

Le département affiche aussi une politique d'aide aux sports importante et diversifiée : financement du fonctionnement des clubs et financement de leurs projets ; mise en place d'animations sportives (Tour de l'Indre des sports, Fête départementale des sports, etc.) ; analyse des besoins et élaboration d'une politique de développement des sports de nature ; soutien à la formation des sportifs et de l'encadrement sportif ; etc. En 2002, l'ouverture de la « maison départementale des sports » est venue concrétiser les ambitions de la politique départementale dans le domaine du sport.

Le trio de tête tourisme / sports et loisirs / culture s'arroge presque 56% des aides du département.

Les trois secteurs qui viennent immédiatement après avoisinent chacun les 10%. Ils sont tous liés au développement des territoires.

Suivent deux secteurs pour lesquelles la dotation n'est pas négligeable, urbanisme et habitat / nature, parcs et jardins. Les parcs font partie de l'aide patrimoniale pour une bonne part.

Les cinq derniers pèsent beaucoup moins. Ils se partagent 2,8 % des subventions.

Secteur	Part des subventions (%)	Nombre de mesures	Subvention moyenne
Tourisme	21,4	36	31.577
Sports / loisirs / fêtes	17,8	1029	918
Culture	16,5	179	4.882
Agriculture / ruralité	12	126	5.066
Développement / économie	11,5	6	101.476
Scolaire / formation / universitaire	10,3	16	34.181
Urbanisme / habitat	5,3	5	55.945
Nature / parcs et jardins / animaux	2,4	13	9.935
Santé / social	0,9	39	1.272
Personnels / syndicats	0,7	15	2.480
Insertion / social	0,5	3	9.608
Prévention routière	0,4	5	4.276
Entraide	0,3	1	15.245
	<b>100</b>	<b>1473</b>	Moyenne : 21297

Les deux secteurs de la santé, social et de l'insertion ne représentent que 1,4% de l'ensemble des subventions de fonctionnement. Ces aides sont très ciblées, elles sont destinées à un tout petit nombre d'association, disposant ainsi de sommes substantielles, notamment dans le secteur de l'insertion : 9608 euros en moyenne, ce qui le place au septième rang et non plus au onzième.

Si l'on s'intéresse aux subventions moyennes, on remarque que la hiérarchie est transformée. Le groupe du milieu de tableau auquel s'ajoute le secteur du tourisme s'arroge les meilleures rétributions : dans ces 4 secteurs, un tout petit nombre d'associations (4,2%) se partage des sommes conséquentes (48% du montant total des subventions du département). Ces 4 secteurs ne comprennent que 27 associations.

Les écarts de subvention moyenne sont très importants d'un secteur à l'autre, le minimum étant 918 euros pour les sports, loisirs et de 101.476 pour le développement.

La colonne 'nombre de mesures' correspond à la quantité de lignes d'aides budgétaires<sup>31</sup> par secteur. Les sports / loisirs sont dans un scénario strictement inverse, le volume de l'aide est considérable mais dilué dans un grand nombre de mesures. Ce secteur regrouperait 70% des associations bénéficiant d'une subvention départementale. L'aide sportive est importante mais plus saupoudrée. Ce phénomène est moins visible pour le secteur de la culture, la subvention moyenne approche les 5.000 euros ; le nombre d'associations aidées est presque six fois moins important. Au regard du nombre d'associations que comprend le secteur, on voit que seulement quelques-unes sont soutenues par le département. Le bon niveau de représentation du département dans notre enquête par questionnaire sur les associations du domaine du patrimoine s'explique par le choix du secteur, particulièrement aidé.

### **Synthèse de l'étude de cadrage**

L'activité associative du département est importante : elle se situe à un bon niveau par rapport aux autres départements de la région, elle emploie 6091 salariés, elle est bien soutenue par les pouvoirs publics.

Toutefois, les différents indicateurs disponibles montrent une tendance au tassement. La quantité de créations se stabilise et compense tout juste les dissolutions, qu'elles soient déclarées ou de fait.

Les effets sont encore plus sensibles en milieu rural où les disparitions peinent parfois à être remplacées. Rappelons que 6 communes n'accueillent aucune association en 2007, alors qu'elles n'étaient que 3 dans ce cas de figure en 2002. De même, environ 17% des communes appartenant au groupe des communes de moins de 500 habitants déclarent avoir connu une ou plusieurs créations d'associations depuis 2002 alors que 30% annoncent des dissolutions. Le rapport créations / dissolutions n'est pas bon dans les petites communes.

A l'échelle du département, le bilan mitigé d'une légère progression du nombre d'associations est imputable à l'activité des plus grandes communes. En volume, les communes rurales représentent une part infime de la vitalité associative du département, largement indexée sur l'activité des communes urbaines : les 5 communes les plus peuplées du département (ce qui représente 2% de l'ensemble des communes du département), concentrent un tiers des associations.

La vie associative urbaine se caractérise par l'importance des flux. Ce mouvement permanent tend à diluer la part des associations anciennes, qui toutefois se maintiennent. En ville, les différentes générations d'associations se côtoient. De même, les différences d'échelle entre associations sont frappantes : cela va de la petite structure, très autonome dont la municipalité est le seul interlocuteur aux associations professionnalisées avec des salariés, ayant un gros budget. Chaque ville possède ses piliers associatifs, soit un ensemble d'associations connues localement, souvent anciennes et drainant un grand nombre d'adhérents. Autour d'elles gravite un ensemble important d'associations plus confidentielles, à l'activité souvent moins pérenne, mais dont certaines pourront sortir du lot et rejoindre le groupe des 'piliers' de la vie associative. Enfin, les associations urbaines nouvellement créées appartiennent plus souvent aux secteurs des loisirs, de la culture et du développement. Les sports, implantés depuis déjà longtemps se renouvellent mais à la marge au regard du volume représenté par les créations des autres groupes.

---

<sup>31</sup> On peut considérer qu'une mesure d'aide correspond à une association aidée. Ce qui n'est pas strictement exact puisqu'une association peut bénéficier de plusieurs aides la même année (aides portées sur des lignes différentes).

La vie associative urbaine est donc plus difficilement saisissable. Les grandes communes semblent plus ou moins organisées dans la relation aux associations. Les deux polarités peuvent être illustrées par la situation des deux plus grandes communes du département : Châteauroux et Issoudun. Toutes les deux connaissent une vie associative foisonnante, mais à partir d'un fonctionnement opposé. Châteauroux a bien des difficultés à connaître la totalité de son tissu associatif ; les relations sont plus sectorielles et fondées sur l'habitude. La porte est ouverte à tout le monde, mais l'organisation et la coordination paraissent assez faibles. A Issoudun, la connaissance du tissu associatif est globale, l'action est davantage structurée, organisée. Chacune des deux situations possède ses avantages : la vie associative castelroussine reste libre, propice à l'expression de tous les projets, celle d'Issoudun est plus exigeante et repose sur une sorte de choix préalable des deux parties. L'implication étant plus forte, il y a une meilleure connaissance réciproque des projets. On peut faire l'hypothèse que cela a une incidence sur la vie des associations, voire sur leur longévité.

La distinction milieu rural ou urbain est le fil conducteur que nous avons choisi de suivre pour analyser l'activité associative, parce qu'elle correspond à des problématiques très tranchées. L'étude de cadrage a notamment permis de présenter les grandes lignes des caractéristiques et difficultés de ces deux groupes. Il y a dans le département une 'vie associative urbaine' dont nous venons de rappeler les principaux enjeux' et une 'vie associative rurale'.

Entre les deux, on remarque un ensemble de communes en situation intermédiaire avec deux seuils. Les communes ayant plus de 1600 habitants ont une vie associative qui se rapproche du profil urbain (que nous avons fait débiter à partir 4000 habitants dans cette étude). Les communes ayant entre 600 et 1600 habitants ont un profil plus hétérogène, mais le renouvellement existe.

Les communes rurales constituent globalement le groupe le plus fragile.

Pourtant, le constat doit être nuancé, elles peuvent aussi être très actives : 19 communes de moins de 600 habitants ont un rapport nombre d'associations / nombre d'habitants très favorable, c'est d'ailleurs dans cette catégorie que l'on trouve la totalité des ratios les plus élevés.

Retenons que les situations sont très contrastées au sein du groupe des communes rurales.

Il faudra suivre l'évolution des 152 communes de moins de 500 habitants et veiller à ce que les zones à faible densité associative ne s'étirent pas. Il faudra également surveiller la répartition des zones très - et à l'inverse très peu - actives sur le territoire départemental. Pour le moment, la répartition des zones très actives est à peu près équilibrée, constituant un maillage associatif satisfaisant. En revanche, une ligne verticale à l'ouest de Châteauroux, une autre au sud-est d'Issoudun, une bande horizontale à l'est d'Argenton sur Creuse et les environs directs de La Châtre sont probablement les secteurs de plus grande concentration de faible densité associative. Les communes riveraines de Châteauroux, d'Argenton et d'Issoudun bénéficient certainement du rayonnement associatif de ces communes très bien dotées. Pour les environs de La Châtre, la situation est un peu plus préoccupante, le cercle des communes en-dessous du ratio moyen étant assez large.

La 'vie associative rurale' est particulière, elle se caractérise par la présence d'associations anciennes, sortes d'institutions qui rythment la vie des communes. Les associations les plus répandues sont les comités des fêtes, les anciens combattants, famille rurale, les associations liées aux écoles pour les communes un peu plus importantes. Les associations culturelles sont moins présentes. Or, les associations d'anciens combattants et les associations scolaires diminuent sensiblement. En milieu rural, les créations relèvent plus souvent du secteur des loisirs / animations, mais aussi de la culture, que le modèle de vie urbain diffuse dans certaines communes rurales.



Il est important de continuer à observer la vie associative rurale, c'est là le problème majeur du département. Sachant que dans le département de l'Indre comme ailleurs, le dynamisme associatif repose essentiellement sur les grandes communes et que le département est rural, comment se comportent les associations ? Existe-t-il des caractéristiques associatives spécifiques à la ruralité ? Le maillage associatif encore assez dense peut-il se renouveler ?

La question se pose d'autant plus que les associations qui se créent n'ont pas le même profil que les associations déjà existantes, piliers de l'animation communale. Les études par secteurs devront revenir sur ces questions de l'articulation entre nouvelles et anciennes associations, sur les objectifs, le fonctionnement et les difficultés des 'nouvelles' associations qui semblent, au regard des chiffres, être beaucoup plus fragiles et éphémères que leurs ancêtres.

Pour le département, la difficulté consistera à équilibrer l'offre entre des populations plus âgées habituées à une offre traditionnelle qui s'étiole et les plus jeunes qu'il faudrait pouvoir retenir, consommateurs de culture, ayant un rapport très différent aux associations. Ces populations plus jeunes créeront-elles des associations ? Si c'est le cas, à qui s'adresseront-elles ?

Il faudrait réfléchir aux échelles d'action et aux dynamiques qui permettront aux communes de proposer une offre d'activité variée, correspondant à la fois aux attentes et au rythme des habitants les plus âgés et des plus jeunes. La différence de génération semble poser un problème majeur. Les effets en sont moins perceptibles au niveau des communes de plus grande taille dont l'offre est importante. Ils sont déterminants pour l'avenir du tissu associatif rural. Il faudra vérifier l'impact de la socio-démographie sur la vitalité associative.

### **Principaux indicateurs**

Nombre d'associations en 2007 : 3770

Nombre d'associations en 2002 : 3690

Nombre moyen de créations par an entre 2000 et 2006 : 221

Solde moyen annuel depuis 2002 : +20 associations par an

Solde moyen annuel entre 1999 et 2003 : +43 associations par an

Ratio moyen en 2006 (nombre d'associations pour 100 habitants) : 1,6

Nombre moyen d'associations par commune : 14

Arrondissements	Nombre de communes	Nombre d'habitants <sup>26</sup>	Nombre d'associations	Nombre moyen d'associations (pour 100 habitants) <sup>32</sup>	Nombre moyen d'associations par commune
Châteauroux	85	130.105	2.026	1,55	23,84
Le Blanc	56	33.037	666	2,01	11,89
Issoudun	50	34.668	528	1,52	10,56
La Châtre	56	33.251	552	1,66	9,86
	247	231.061	3.772	1,68	14,04

Nombre d'emplois salariés associatifs en 2006 : 6091

Nombre d'emplois salariés associatifs en 1998 : 5023

Nombre d'associations employeurs en 2006 : 726

Nombre d'associations employeurs en 1997 : 749

Nombre moyen de salariés par association employeur en 2006 : 8,4

Nombre moyen de salariés par association employeur en 1998 : 6,5

---

<sup>32</sup> A partir du RGP 1999.

## Annexes

### Annexe 1

#### Variation des dénombrements selon les sources

Tableau 1 – *Comparaison du nombre d'associations par commune selon les sources : l'exemple de l'arrondissement du Blanc*

<b>Communes</b>	<b>Données Préfecture</b>	<b>Enquête 2002</b>	<b>Communes</b>	<b>Données Préfecture</b>	<b>Enquête 2002</b>
Azay-le-Ferron	44	26	Mérigny	19	9
Beaulieu	4	3	Mezières-en-Brenne	56	32
Belabre	38	32	Migné	11	4
Bonneuil	6	2	Mouhet	13	5
Chaillac	41	29	Néons-sur-Creuse	11	5
Chalais	3	2	Nuret-le-Ferron	9	6
Chazelet	3	2	Obterre	29	15
Chitray	6	2	Oulches	13	10
Ciron	28	12	Parnac	17	6
Concremiers	23	10	Paulnay	6	3
Douadic	18	13	Poulligny-Saint-Pierre	31	
Dunet	4	3	Preuilly-la-Ville	3	2
Fontgombault	18	10	Prissac	23	9
Ingrandes	15	11	Rivarenes	16	8
La Châtre-l'Anglin	14	11	Rosnay	40	28
Le Blanc	236	83	Roussines	10	8
Lignac	23	13	Ruffec-le-Château	32	16
Lingé	9	5	Sacieres-Saint-Martin	9	
Lurais	11	9	Saint-Aigny	6	2
Lureuil	10	6	Saint-Benoit-du-Sault	60	
Luzeret	5	1	Saint-Civran	7	3
Martizay	33	21	Sainte-Gemme	12	
Mauvières	12		Saint-Gaultier	56	27

Tableau 2 – *L'évolution du nombre d'associations du département de l'Indre (comparaison selon les sources)*

	INSEE, Répertoire SIRENE	Etudes DDJSVA	Préfecture
1993	1267		
1998	1609		
1999	1583		
2000	1652		
2001	1686		8896
2002	1701	3118 / 3690	6116
2003	1756		
2004			
2005			
2006		3770	7292

## Annexe 2

Les différents outils utilisés pour approcher le nombre d'associations en activité au sein des communes les plus peuplées du département

Tableau 3 – *Les sources utilisées pour recenser les associations des communes les plus peuplées du département de l'Indre*

	Commune	Nombre d'habitants	Nombre d'asso.	Outil
1	Châteauroux	49598	743	Portail des associations de la ville ( <a href="http://www.ville-chateauroux.fr/index.php?id=33">http://www.ville-chateauroux.fr/index.php?id=33</a> )
2	Issoudun	13680	210	Prise en charge très sérieuse du questionnaire
3	Déols	8066	97	Livret de l'OMVAD
4	Le Blanc	6995	123	Livret actualisé en 2007 par l'office de tourisme (parution fin 2007) + prise en charge sérieuse du questionnaire
5	Argenton / Creuse	5146	97	Livret édité par la commune (Guide pratique 2006 / 2008)
6	Le Poinçonnet	5021	47	Prise en charge du questionnaire + site de la ville
7	Buzançais	4576	71	Prise en charge du questionnaire + site de la ville ( <a href="http://www.buzancais.fr/pièces%20jointes/association.p)df">http://www.buzancais.fr/pièces%20jointes/association.p)df</a> )
8	La Châtre	4548	82	Prise en charge du questionnaire
9	St Maur	3340	53	Prise en charge du questionnaire + site de la ville ( <a href="http://www.saint-maur36.fr/associations.htm#haut">http://www.saint-maur36.fr/associations.htm#haut</a> )
10	Ardentes	3322	36	Ardentes ensemble, édition spéciale de 2005 'La vie associative'
11	Châtillon / Indre	3120	53	Prise en charge du questionnaire

## Annexe 3

Estimation du nombre d'associations en 2002 après redressement

Méthode a - Partir du nombre moyen d'associations par commune

Tableau 4 - *Nombre moyen d'association par commune selon les arrondissements*

Arrondissement	Nombre moyen d'associations
Châteauroux	23,84
Le Blanc	11,89
Issoudun	10,56
La Châtre	9,87
<i>Moyenne</i>	14,04

Source : calcul à partir des données de 2002

$$21 \times 14,04 = 272,16$$

Selon cette méthode, il faudrait ajouter 295 associations

**Méthode b - Partir de la différence entre le nombre d'associations selon les données de la préfecture et le nombre réel d'association pour déterminer un pourcentage d'abattement**

Ce calcul a été réalisé à partir d'un échantillon aléatoire de 30 communes.

Tableau 5 – *Ecart dans le décompte des associations selon les sources*

Communes échantillon	Nombre d'associations selon la préfecture	Nombre d'associations selon l'enquête 2002	Ecart
AIGURANDE	36	26	10
AIZE	4	2	2
AMBRAULT	11	4	7
ANJOUIN	12	10	2
ARDENTES	59	20	39
ARGENTON SUR CREUSE	138	90	48
ARGY	14	10	4
ARPHEUILLES	9	7	2
ARTHON	24	14	10
AZAY LE FERRON	34	26	8
BADECON LE PIN	10	8	2
BAGNEUX	6	5	1
BARAIZE	6	5	1
BAUDRES	15	14	1
BAZAIGES	4	4	0
BEAULIEU	4	3	1
BELABRE	37	32	5
LA BERTHENOUX	14	9	5
BOMMIERS	3	2	1
BONNEUIL	2	2	0
DIORS	23	20	3
MONTIPOURET	15	12	3
ORSENNES	14	12	2
POULIGNY ST MARTIN	6	6	0
SACIERGES ST MARTIN	7	6	1
ST BENOILT DU SAULT	50	39	11
ST MARCEL	35	23	12
ST MICHEL	11	7	4
VELLES	24	19	5
VILLENTOIS	10	8	2
<i>Total</i>	637	445	192

*Sources : préfecture et enquête 2002*

La différence est de 192 associations pour cet échantillon de 30 communes, ce qui représente 30% d'abattement à appliquer.

Pour les 21 communes le nombre total d'associations est de 475 selon la préfecture Après abattement nous obtenons un total de 333 associations à ajouter à l'étude 2002.

### **Méthode c – Application globale de l'abattement de 30%**

Appliquer l'abattement de 30% à l'ensemble des associations recensées par la préfecture en 2002 reviendrait à déduire 1834 associations.

Les méthodes a et b ne tiennent pas compte des deux autres sources d'erreur (oublis et reports erronés). On peut appliquer un redressement d'après le premier échantillon de 2007 (20% des communes). Dans ce cas, il faudrait ajouter 90 associations pour la marge d'erreur et 115 pour les oublis, soit en tout 205 associations.

### Synthèse

Méthode a :  $3168 + 295 + 205 = 3668$

Méthode b :  $3168 + 333 + 205 = 3706$

Méthode c :  $6116 - 1834 = 4282$

L'estimation se situe probablement entre a et b.

On peut estimer raisonnable le nombre de 3687 associations pour 2002.

Par ailleurs, on peut noter que l'abattement à pratiquer serait de l'ordre de 40% dès lors que les communes urbaines sont prises en compte. Le résultat supérieur obtenu avec la méthode c est lié à cet écart.

## Annexe 4

### Caractéristiques des 4 arrondissements du département de l'Indre

Tableau 6 – Répartition des départements les plus urbains et les plus ruraux au sein des 4 arrondissements

Arrondissements	Tranche 1 Communes de moins de 500 habitants	Tranche 2 Communes de 500 à 3000 habitants	Tranche 3 Communes de plus de 3000 habitants	Total
Châteauroux	46	31	8	85
Le Blanc	35	20	1	56
Issoudun	40	9	1	50
La Châtre	31	24	1	56
<i>Total</i>	152	84	11	247
<i>En %</i>	62%	34%	4%	100%

Sources : Enquête auprès des communes, 2007

## Annexe 5

### Le lien entre le nombre d'associations et le nombre d'habitants des communes du département de l'Indre

Tableau 7 – *Poids des communes de plus de 1000 habitants sur le bilan associatif du département de l'Indre*

		Nombre d'associations (étude 2007)	Effectifs cumulés croissants	Nombre d'habitants
1	CHATEAUROUX	743	743	49598
2	ISSOUDUN	210	953	13680
3	DEOLS	97	1050	8066
4	LE BLANC	123	1173	6995
5	ARGENTON SUR CREUSE	97	1270	5146
6	LE POINCONNET	47	1317	5021
7	BUZANCAIS	71	1388	4576
8	LA CHATRE	82	1470	4548
9	SAINT MAUR	53	1523	3340
10	ARDENTES	36	1559	3322
11	CHATILLON SUR INDRE	53	1612	3120
12	LEVROUX	55	1667	2913
13	VALENCAY	68	1735	2736
14	CHABRIS	29	1764	2656
15	VILLEDIEU S/INDRE	32	1796	2339
16	VATAN	24	1820	1971
17	REUILLY	28	1848	1962
18	SAINT GAULTIER	36	1884	1934
19	LE PECHEREAU	15	1899	1885
20	MONTIERCHAUME	22	1921	1758
21	LUCAY LE MALE	32	1953	1707
22	MONTGIVRAY	10	1963	1681
23	AIGURANDE	22	1985	1667
24	NEUVY SAINT SEPULCRE	25	2010	1654
25	SAINT MARCEL	29	2039	1644
26	NIHERNE	25	2064	1482
27	ECUEILLE	18	2082	1411
28	EGUZON CHANTOME	33	2115	1373
29	LUANT	19	2134	1279
30	TOURNON SAINT MARTIN	22	2156	1251
31	CHAILLAC	23	2179	1170
32	SAINTE LIZAIGNE	8	2187	1160
33	MEZIERES EN BRENNE	33	2220	1159
34	NEUVY PAILLOUX	18	2238	1158
35	CLION	27	2265	1155
36	VINEUIL	10	2275	1138
37	CLUIS	30	2305	1063

38	MARTIZAY	26	2331	1050
39	SAINT GENOU	15	2346	1038
40	BELABRE	22	2368	1028
41	VENDOEUVRES	24	2392	1018
42	SAINT DENIS EN JOUHET	13	2405	1007

Sources : Enquête auprès des communes, 2007

Le profil des communes du département permet de dissocier 8 groupes de communes, fondés sur des fourchettes d'habitants d'amplitude inégale. Comme les petites communes sont à la fois les plus nombreuses et les plus imprévisibles, les fourchettes retenues sont plus petites. La délimitation des tranches a également pris en compte les sauts quantitatifs en termes d'associations, visible au niveau du nombre moyen d'associations par tranches d'habitants.

Cette observation plus fine liée au degré de ruralité permet d'estimer les écarts au sein d'une tranche et donc d'envisager par unité des communes particulièrement bien ou mal dotées. La mesure de la dispersion dans chaque tranche peut s'établir à partir du nombre moyen d'association de la tranche.

Tableau 8 – *Regroupement des communes par tranches d'habitants*

Nombre d'habitants de la commune (tranches)	Nombre de communes concernées (effectif // %)	Nombre mini et maxi d'associations par tranche	Amplitude de la tranche	Ratio moyen de la tranche	Moyenne du nombre d'associations par tranche
– de 200	57 // 23%	De 0 à 9	9 / 4,5	1,8	2,3
De 200 à – de 400	73 // 29,6%	De 1 à 15	14 / 7	1,94	5,7
De 400 à – de 600	41 // 16,6%	De 1 à 27	26 / 13	1,82	9
De 600 à – de 1000	34 // 13,8%	De 5 à 28	23 / 5,75	1,65	12,9
De 1000 à – de 2000	27 // 10,9%	De 8 à 36	28 / 2,8	1,69	23
De 2000 à – de 4000	7 // 2,8%	De 26 à 68	42 / 2,1	1,6	46,6
De 4000 à – de 9000	6 // 2,4%	De 47 à 123	76 / 1,52	1,52	86,2
Plus de 9000	2 // 0,8%	210 et 743		1,52	

Sources : Echantillon extrait de l'enquête auprès des communes, 2007

#### Les communes du département les plus rurales

La première tranche regroupe les communes de moins de 200 habitants. Les 57 communes de cette tranche représentant 23% des communes du département. Dans cette tranche le nombre d'associations varie de 0 à 9, la moyenne se situe à 2,3 associations par commune et le ratio moyen est de 1,8.

6 communes n'ont aucune association, mais ce ne sont pas forcément les moins peuplées. Par exemple, une commune de 198 habitants n'a pas d'associations, alors qu'une autre de 196 habitants en recense 5.

La seconde tranche (de 200 à moins de 400 habitants) est la plus importante en volume (30% des communes du département), elle se caractérise aussi par une grande dispersion (de 1 à 15 associations) et un ratio voisin (1,9). Mais le nombre moyen d'association est nettement supérieur (5,7 associations par commune).

Enfin, 41 communes (17%) ont entre 400 et 600 habitants. La disparité des situations, qui va croissant dans ces trois tranches, atteint ici son point culminant. Le nombre minimal d'association est de 1 alors que le maximum est de 27. Le nombre moyen d'associations par commune est de 9 alors que le ratio redescend à 1,8.

21 communes se situent au-dessous de la moyenne de la tranche, dont 17 dans la tranche d'habitants la plus basse.

70% des communes appartiennent à cette tranche des 'moins de 600 habitants' où l'activité associative est très contrastée puisque l'on y retrouve à la fois les ratios les plus élevés et les plus faibles. Cela confirme que la vitalité associative des communes rurales est très contrastée : dynamisme pour les unes, marasme, voire déliquescence pour les autres.

#### Les communes intermédiaires

Trois groupes de communes peuvent se ranger dans cette catégorie, les communes de 600 à 1000 habitants, les communes de 1000 à 2000 habitants et de 2000 à 4000 habitants.



Ils ont en commun d'être des espaces de transition vers le profil associatif urbain : le ratio moyen se stabilise autour de 1,65 et la moyenne associative progresse rapidement, dépassant le nombre moyen d'associations de l'ensemble des communes.

Les 34 communes de 600 à 1000 habitants (14% de l'ensemble) voient le ratio moyen décroître à 1,65, ce qui l'amène à un niveau inférieur à celui de la deuxième tranche. En revanche, le nombre moyen d'associations par commune passe à presque 13.

20 communes sont en dessous de la moyenne dont 11 ont un nombre d'habitants inférieur à 800 ; 14 sont au-dessus, dont 3 malgré un nombre d'habitants inférieur à 800, et 7 un nombre d'habitants inférieur à 900. Les 4 communes de plus de 900 habitants sont au dessus de la moyenne.

L'écart important entre la situation la plus favorable (28 associations) et la moins favorable (5 associations) est relatif puisque l'amplitude de la tranche est supérieure.

Ce groupe est au cœur de la transition.

Les deux groupes suivants sont plus urbains, l'écart relatif est plus faible et le nombre d'associations moyen plus important.

#### Les communes urbaines

Ce dernier groupe composé des 8 communes de plus de 4000 habitants est le plus homogène, surtout si l'on sépare les communes de moins de 9000 habitants des deux autres. Ces communes possèdent les caractéristiques de l'urbanité, comme nous l'avons vu elles concentrent 39% des associations. L'écart moyen s'est encore réduit, le ratio moyen est constant.

Tableau 9 – Les communes largement en-deçà et au-delà de la moyenne associative par tranche d'habitants

Tranches (en nb d'hab.)	Communes ayant une faible activité associative au regard du nombre d'habitants				Communes ayant une forte activité associative au regard du nombre d'habitants			
	Communes	1	2	3	Communes	1	2	3
– de 200	Brives	0 / 198	0	I	St Cyran du Jambot	9 / 181	4,97	C
	La Chapelle St Laurian	0 / 141	0	I	Sembleçay	5 / 106	4,72	I
	Lizeray	0 / 100	0	I	la Chapelle Orthemale	4 / 95	4,21	C
	Migny	0 / 99	0	I				
	St Médard	0 / 73	0	C	St Civran	5 / 154	3,25	LB
	St Pierre de Lamps	0 / 44	0	C	Tilly	6 / 189	3,17	LB
					Sougé	5 / 161	3,11	C
	St Aubin	1 / 169	0,59	I	Beaulieu	3 / 95	3,16	LB
	Chalais	1 / 165	0,61	LB	Reboursin	3 / 98	3,06	I
	Luzeret	1 / 160	0,63	LB				
	Chouday	1 / 153	0,65	I				
	St Martin de Lamps	1 / 146	0,68	C				
	La Buxerette	1 / 128	0,78	LC				
	Menetrols Sous Vatan	1 / 124	0,81	I				
	Menetou / Nahon	1 / 113	0,88	I				
	Vigoulant	1 / 109	0,92	I				
Luçay le Libre	1 / 102	0,98	I					
De 200 à – de 400	Gournay	1 / 283	0,35	LC	Obterre	15 / 265	5,62	LB
	Lourouer Saint Laurent	1 / 284	0,45	LC	Bouges le Château	12 / 255	4,71	C
	Bommiers	2 / 260	0,77	I	Saint Valentin	10 / 276	3,62	I
	Saint Aigny	2 / 256	0,78	LB	Ingrandes	10 / 318	3,14	LB
	Maillet	2 / 247	0,81	LC	Buxeuil	7 / 227	3,08	I
	Villers les Ormes	3 / 338	0,89	C	Rouvres les Bois	11 / 361	3,05	C
	La Pérouille	3 / 334	0,9	C				
	Vijon	3 / 343	0,93	LB				
	Mauvières	3 / 310	0,97	LC				
De 400 à – de 600	Saint Florentin	1 / 451	0,22	I	Rosnay	27 / 526	5,13	LB
	Mosnay	3 / 439	0,68	C	Saint Georges / Arnon	18 / 431	4,18	I
	Vigoux	4 / 445	0,9	LB	Saint Plantaire	17 / 550	3,09	LC
	Briantes	5 / 557	0,9	LC	Ruffec le Château	16 / 525	3,05	LB
	Paudy	4 / 435	0,92	I	Ciron	16 / 533	3	LB

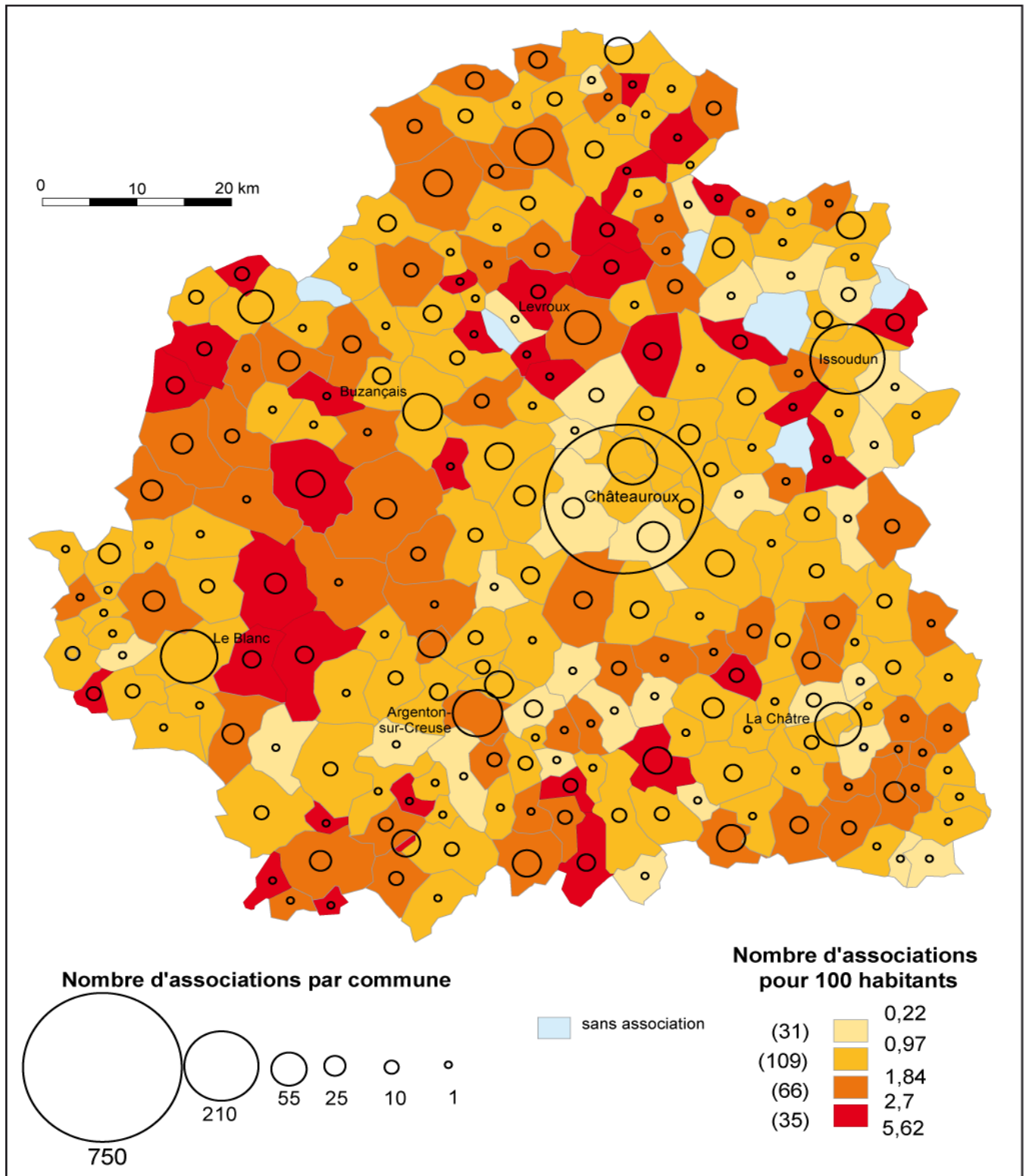
	Lourdoux St Mic Chezelles	4 / 426 4 / 409	0,94 0,98	LC C				
De 600 à moins de 1000	Badecon le Pin	5 / 697	0,72	LC	Saint Benoît du Sault	28 / 766	3,66	LB
	Maron	5 / 677	0,74	C	Azay le Ferron	24 / 991	2,42	LB
	Coings	8 / 814	0,98	C	Sainte Sévère / Indre	21 / 899	2,34	LC
	Etrechet	8 / 802	1	C	Crevant	16 / 713	2,24	LC
					Velles	17 / 827	2,06	C
					Pouligny Saint Pierre	20 / 978	2,04	LB
De 1000 à moins de 2000	Montgivray	10 / 1681	0,59	LC	Mezières en Brenne	33 / 1159	2,85	LB
	SainteLizaigne	8 / 1160	0,69	I	Cluis	30 / 1063	2,82	LC
	Le Pechereau	15 / 1885	0,8	C	Martizay	26 / 1050	2,48	LB
	Vineuil	10 / 1138	0,88	C	Eguzon Chantome	33 / 1373	2,4	LC
					Vendoeuvres	24 / 1018	2,36	C
					Clion	27 / 1155	2,34	C
					Belabre	22 / 1028	2,14	LB
De 2000 à – de 4000	Chabris	29 / 2656	1,09	I	Valençay	68 / 2736	2,49	C C
De 4000 à – de 9000	Le Poinçonnet	47 / 5021	0,94	C	Argenton / Creuse	97 / 5146	1,88	C
	Déols	97 / 8066	1,2	C	La Châtre	82 / 4548	1,8	LC

Sources : Enquête auprès des communes, 2007

- 1 = nombre d'associations / nombre d'habitants  
2 = ratio pour 100 habitants  
3 = arrondissement auquel la commune appartient

C pour Châteauroux  
LB pour Le Blanc  
I pour Issoudun  
LC pour La Châtre

## Associations de l'Indre

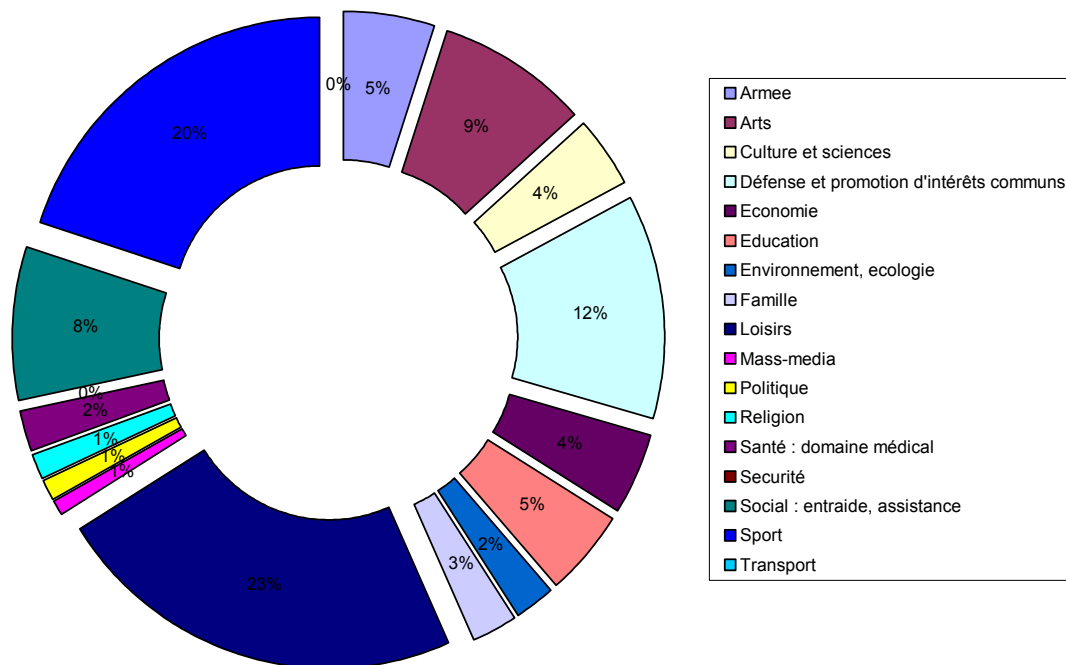


*Carte réalisée par Joëlle Maillardet, ingénieure cartographe du CEDETE (Université d'Orléans) à partir de notre enquête auprès des communes.*

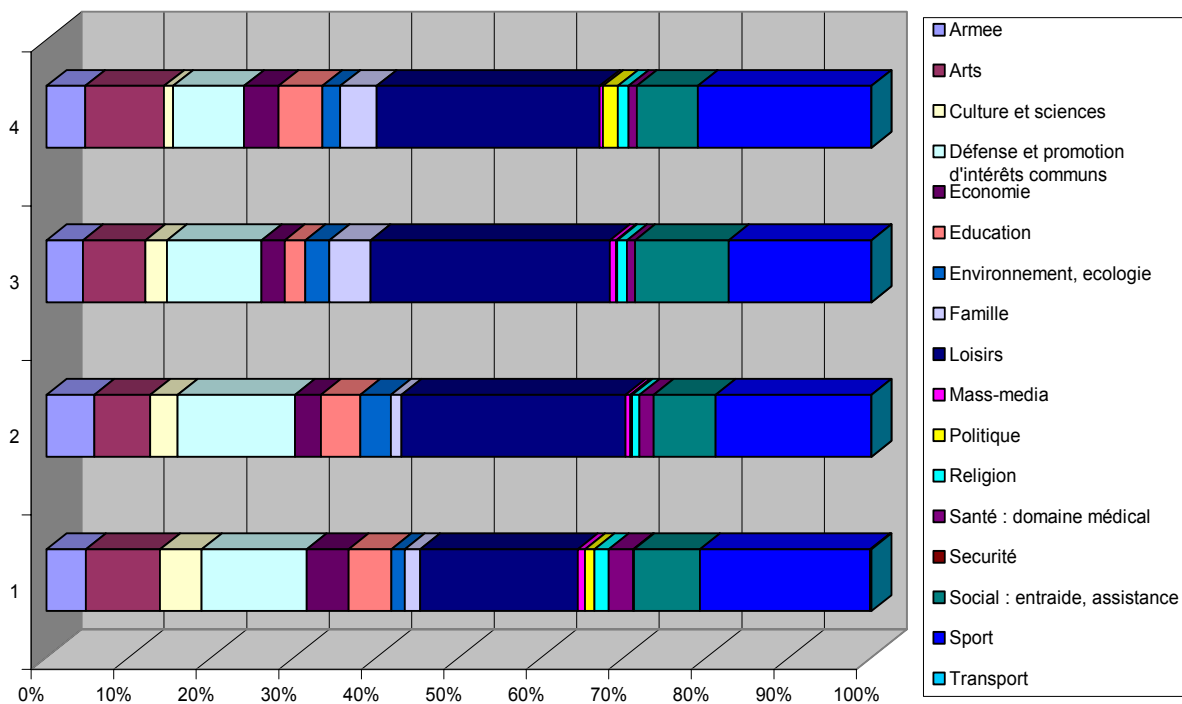
## Annexe 6

### Répartition des associations du département de l'Indre par secteur d'activité en 2006

**Graphique 1 - Répartition des associations par secteur d'activité**  
(sources : Préfecture et sous-préfectures du département de l'Indre, octobre 2006)



**Graphique 2 - Comparaison de la répartition des secteurs d'activité des associations des 4 arrondissements du département de l'Indre**  
(Sources : Préfecture et sous-préfecture de l'Indre, février 2007)



1 : Arrondissement de Châteauroux  
2 : Arrondissement du Blanc

3 : Arrondissement de la Châtre  
4 : Arrondissement d'Issoudun

## Annexe 7

### Dissolutions et créations d'associations entre 2002 et 2006 (à partir d'un échantillon)

Tableau 10 – *Comparaison des créations / dissolutions par secteur*

	Sommeil	Dissolutions	Créations
Loisirs	62	21	56
Culture	39	13	42
Sports	34	8	36
Scolaire	29	5	7
Professionnelles, Développement, Economie, Services	1	15	17
Tourisme	0	4	1
Environnement	1	4	2
Défense	6	1	0
Sécurité routière	0	1	1
Militaires, Anciens combattants	0	7	5
Humanitaire, entraide, social	0	5	6
Santé	7	3	3
Politique, Réflexion, action des citoyens	0	8	0
Enseignement, Formation, Education, Aide scolaire	0	6	7
Retraités	2	0	1
Religion	1	0	2
Recherche	0	1	2
Non distincte	6	21	7
	<b>77</b>	<b>252</b>	<b>195</b>

Sources : Echantillon extrait de l'enquête auprès des communes, 2007

Tableau 11 – *Comparaison des créations et des dissolutions d'associations enregistrées entre 2002 et 2007) par secteur en fonction du nombre d'habitant des communes*

	Dissolutions				Créations			
	Tr1	Tr2	Tr3	Total	Tr1	Tr2	Tr3	Total
Loisirs	20	17	25	62	15	31	10	56
Culture	8	16	15	39	6	14	22	42
Sports	12	14	8	34	8	17	11	36
Scolaire	11	11	7	29	0	5	2	7
Professionnelles, Développement, Economie, Services	4	9	2	15	2	9	6	17
Tourisme	1	1	2	4	0	1	0	1
Environnement	2	0	2	4	0	0	2	2
Défense	1	4	1	6	0	0	0	0
Sécurité routière	0	1	0	1	0	1	0	1
Militaires, Anciens combattants	3	4	0	7	1	4	0	5
Humanitaire, entraide, social	1	1	3	5	1	1	4	6
Santé	2	1	4	7	1	1	1	3
Politique, Réflexion, action des citoyens	1	0	7	8	0	0	0	0
Enseignement, Formation, Education, Aide scolaire	1	4	1	6	0	4	3	7
Retraités	0	1	1	2	0	1	0	1
Religion	0	1	0	1	0	1	1	2
Recherche	0	1	0	1	0	1	1	2
Non distincte	7	2	12	21	1	2	4	7
				<b>252</b>				<b>195</b>

Sources : Echantillon extrait de l'enquête auprès des communes, 2007

## « Le sport associatif dans l'Indre : un défi pour l'avenir »

### Etude sectorielle sur le sport<sup>33</sup>

#### Introduction

Nous présentons ici les aspects problématique et méthodologique de l'étude sectorielle sur le sport.

##### a) Présentation générale de l'étude

L'étude sectorielle sur le sport s'inscrit dans la problématique de l'étude de la vie associative dans l'Indre, plus particulièrement dans son axe 1 visant à approcher « la capacité des associations à assurer leur pérennité ». Rappelons que cet axe est principalement appréhendé à partir de trois volets :

- les ressources financières ;
- la professionnalisation ;
- la vie démocratique.

L'étude sectorielle sur le sport repose sur l'exploitation d'une documentation importante collectée au niveau départemental, régional et national, ainsi que sur l'analyse de quarante entretiens réalisés auprès des acteurs du milieu sportif départemental et de 131 questionnaires remplis par les clubs. Elle a mobilisé quatre étudiants (3 étudiants de la licence MOTSES de l'IUT de l'Indre<sup>34</sup> et une étudiante en thèse de doctorat au sein du laboratoire ETTOSS<sup>35</sup>) placés sous la responsabilité d'Anne Labit, Maître de conférences en sociologie. L'étude s'est déroulée sur une année, de septembre 2006 à septembre 2007, en trois phases distinctes :

- La 1<sup>ère</sup> phase a consisté en une collecte de documents et la réalisation d'entretiens exploratoires auprès d'une vingtaine d'interlocuteurs. Elle a donné lieu à la rédaction d'une première synthèse présentée au comité de pilotage de mars 2007 et a conduit à l'élaboration d'un questionnaire.
- La 2<sup>ème</sup> phase est une enquête de type quantitatif reposant sur l'envoi et l'exploitation du questionnaire destiné aux clubs et sections fédérés représentés au CDOS (hors fédérations scolaires et UFOLEP). En tout, 131 questionnaires sont exploitables.
- La 3<sup>ème</sup> phase a permis d'approfondir les premiers résultats de la phase exploratoire aussi bien que les grandes tendances dégagées de l'exploitation des questionnaires retournés. Elle a été conduite suivant la méthodologie de l'entretien approfondi de type semi-directif auprès d'une vingtaine d'interlocuteurs et a donné lieu à des recherches statistiques et documentaires complémentaires.

##### b) Synthèse des résultats de la phase exploratoire

<sup>33</sup> Rédaction : Anne Labit, sauf section 1 rédigée par Yolande Riou.

<sup>34</sup> Quentin Lemaguer ; Caroline Lucas ; Isabelle Porcedda.

<sup>35</sup> Yolande Riou.

Les travaux réalisés par le groupe d'étudiants de la licence MOTSES (entretiens exploratoires et collecte de documents) ont permis de confirmer les difficultés du mouvement sportif, déjà bien mises en évidence par de nombreuses études au niveau national et de les affiner dans le cas particulier de l'Indre.

*Tableau 1 : Les entretiens réalisés lors de la phase exploratoire*

<b>Type de structure</b>	<b>Nombre d'entretiens réalisés</b>
Comité départemental	3
Club fédéré	5
Fédération sportive scolaire	1
Fédération associative non exclusivement sportive	1
Association de loisir sportif	2
Association de loisir non exclusivement sportif	2
Structure partenaire du sport : publique + privée	3 + 2 = 5
<b>Nombre total d'entretiens</b>	<b>19</b>

On peut décrire les difficultés rencontrées par les clubs sportifs de l'Indre en utilisant une image, celle du « cercle infernal du développement ». Le développement de l'activité est perçu comme nécessaire : seul un seuil minimal de participation ou d'organisation des compétitions sportives garantit l'accès aux subventions. L'Etat et le mouvement sportif fédéré - voire les sponsors - semblent recourir dans ce domaine à des critères relativement similaires. Pour mener à bien ce développement, il faut un nombre de participants suffisants, en particulier des jeunes de bon niveau, qu'il faut donc entraîner, grâce à des éducateurs sportifs, qui sont eux-mêmes formés et que l'on puisse payer. La hausse de compétences de ces éducateurs est rendue nécessaire par la hausse des exigences en termes de qualité et de sécurité des pratiques sportives et conditionne l'obtention de subventions. Cette hausse des compétences se traduit à son tour par une hausse des fonds consacrés à rémunérer les éducateurs, qui ne peuvent plus être bénévoles. Les ressources financières sont une ressource rare, après laquelle courent les clubs (aussi bien pour payer les salaires des éducateurs que pour organiser les événements sportifs). Deuxième ressource rare : les bénévoles, capables éventuellement de suppléer le manque de professionnels dans le domaine sportif lui-même, mais surtout dans le domaine de la gestion (en particulier dans « la chasse aux subventions », soit le montage de dossiers de plus en plus complexes) ou bien encore l'organisation des compétitions sportives (voire d'autres événements destinés à récolter des fonds). Enfin, troisième ressource rare : les jeunes, prêts à s'investir à long terme dans une pratique sportive exigeante.

Ces difficultés se cumulent et se renforcent les unes les autres, jusqu'à épuiser les fonds, les bénévoles et les pratiquants... la boucle est alors bouclée : le cercle infernal du développement devient celui de l'épuisement des ressources. Par rapport à ces difficultés générales du secteur sportif, souvent décrites dans diverses études, le département de l'Indre semble présenter quelques handicaps supplémentaires : éloignement des centres de formation des éducateurs sportifs ; exode des jeunes du aux possibilités réduites de poursuite d'études supérieures et d'emploi ; manque de locaux à usage sportif dans les zones les plus rurales ; manque de surface financière des collectivités locales et des entreprises prêtes à subventionner/sponsoriser le sport ; etc.. Face à ce constat, ce qui est décrit par certains interlocuteurs comme une « concurrence » entre les organisations sportives pour s'approprier les ressources (les pratiquants, en particulier les jeunes ;

les subventions ou les sponsors ; les bénévoles ; les locaux ; ...) prend une tournure particulièrement rude dans le département de l'Indre.

A partir de ces constats, la problématique de l'étude sectorielle sur le sport a été reformulée.

### c) Approfondissement de la problématique de l'étude

Le modèle de développement de la pratique sportive porté par l'Etat et ses institutions déconcentrées (voire décentralisées) et peut-être plus encore par le mouvement sportif lui-même (fédérations nationales, ligues régionales et comités départementaux) est-il adapté dans le cas du département de l'Indre ? Un autre modèle de développement de la pratique sportive peut-il être offert par les fédérations affinitaires ? Le « sport-loisir » revendiqué par ces structures, présente de toute évidence des caractéristiques très différentes du « sport-compétition » promu par les partenaires publiques et les fédérations nationales. Pour autant, faut-il renoncer à l'objectif de développer le sport-compétition dans un territoire rural du type de celui de l'Indre ? Comment, dès lors, pour les institutions publiques départementales, contribuer à l'atteinte de cet objectif sans épuiser les ressources locales ? Ces institutions publiques ont-elles un effort de soutien adapté à la situation ? Cet effort contribue-t-il à aider le milieu associatif sportif à dépasser ses problèmes ? Observe-t-on une dynamique positive dans ce domaine ? Ou bien ce soutien devrait-il être réorienté ?

Telles sont les questions qui devaient guider la suite de l'analyse et qui ont conduit à la mise en place de deux dispositifs :

- une étude de type quantitatif, réalisée par questionnaires auprès des clubs fédérés et représentés au CDOS (hors fédérations scolaires et UFOLEP), afin d'approfondir les difficultés des clubs ;
- une étude de type qualitatif, réalisée par entretiens approfondis auprès des président(e)s de comités départementaux et de clubs, mais aussi de nouveaux interlocuteurs, peu ou pas rencontrés au départ et susceptibles de donner une autre image du milieu associatif sportif local (les collectivités locales, les bénévoles non dirigeants, etc.).

Nous présentons ci-après les résultats de l'enquête de type quantitatif (section 1) puis ceux de l'enquête de type qualitatif (section 2). Ce n'est qu'au terme de ces deux sections, soit dans la conclusion de ce chapitre, que nous envisagerons de rapprocher les résultats obtenus au travers de ces deux méthodologies : si la première permet de mettre en exergue les difficultés matérielles et financières des clubs, la deuxième a permis de mieux appréhender la dimension humaine du fonctionnement des clubs.

## **1. Les difficultés des clubs sportifs dans l'Indre (résultats de l'enquête par questionnaires)**

L'objectif était de repérer les difficultés des clubs et de mettre en évidence les éventuelles solutions qu'ils mettaient en place pour remédier à ces difficultés. Sur les 559 clubs (ou sections de clubs omnisports) contactés, 131 questionnaires ont été remplis et retournés. Le taux de retour de 23,43 %, très élevé pour un tel type d'étude, montre bien l'intérêt des clubs sportifs pour cette démarche et leur volonté de faire part de leurs problèmes. Cependant, cet échantillon de 131 répondants reste quantitativement faible et limite parfois l'analyse des réponses. Dans un premier temps, il semble indispensable de commencer par une présentation des clubs sportifs ayant répondu au questionnaire, afin de bien saisir le contexte dans lequel ils se trouvent aujourd'hui. Cela permettra ensuite de comprendre les difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés et quelles variables influent sur ces difficultés. Enfin, il sera possible de cerner les attentes exprimées par les clubs.



## 1.1. Présentation des clubs sportifs

Le questionnaire adressé aux clubs comportait une fiche d'identité à remplir, permettant ainsi une présentation assez fine de ces associations. Ensuite, une question proposait aux clubs d'énoncer leurs priorités dans le domaine sportif, permettant ainsi de mesurer l'importance du sport de loisir et du sport de compétition. Nous traitons successivement ces deux points.

### 1.1.1. Fiche d'identité des clubs ayant répondu à l'enquête par questionnaire

**Tableau 1 : Discipline pratiquée par le club**

	Effectifs	%		Effectifs	%		Effectifs	%
Arts martiaux	18	13,74	Football	31	23,66	Roller hockey	1	0,76
Athlétisme	2	1,53	Gymnastique	17	12,98	Rugby	4	3,05
Aéromodélisme	3	2,29	Handball	3	2,29	Tennis	11	8,33
Badminton	2	1,53	Moto	3	2,29	Tennis de table	2	1,53
Basket	3	2,29	Natation	1	0,76	Tir sportif	3	2,29
Cyclisme	6	4,58	Parachutisme	3	2,29	Tir à l'arc	2	1,53
Cyclotourisme	4	3,05	Plongée	2	1,53	Voile	1	0,76
Escalade	1	0,76	Pétanque	4	3,05	Vol à voile	1	0,76
Escrime	1	0,76	Randonnée	1	0,76	Volley-ball	1	0,76

TOTAL	131	100,00
-------	-----	--------

Une grande partie des répondants se classent dans quatre disciplines : le football, les arts martiaux, la gymnastique, le tennis. Cela représente effectivement une prépondérance du nombre de ces clubs au niveau du département. Leur taux de retour est quasiment égale au taux de retour général : ainsi, sur 142 clubs de football, 31 ont répondu au questionnaires (soit un ratio de 21,83 %). Cela permet de confirmer la relative représentativité de l'échantillon recueilli.

**Tableau 2 : Année de création du club**

	Effectifs	%
De 1850 à 1950	25	19,68
De 1950 à 1980	40	31,50
De 1980 à 1990	23	18,11
De 1990 à 2000	23	18,11
Après 2000	16	12,60
TOTAL	127	100,00

L'année de création du club avait été laissée en variable numérique, qui a ensuite été recodée, pour faire ressortir une certaine régularité dans les créations de clubs. Plusieurs catégories ont ainsi été créées. Jusqu'en 1950, ce sont les clubs « historiques », d'avant guerre, ayant maintenant une certaine longévité. Jusqu'en 1980, ce sont les clubs des Trente Glorieuses, créés dans une période de prospérité. A partir de 1980, des tranches de 10 ans ont été conservées, montrant ainsi la stabilité dans le taux de création des clubs. Par la suite, il sera nécessaire de regrouper encore l'année de création pour avoir des tableaux lisibles. Ce regroupement sera effectué comme suit : clubs créés avant 1980 ou « vieux » clubs et clubs créés après 1980 ou « jeunes » clubs. Un tel regroupement permet en outre une répartition des effectifs en deux catégories ayant un nombre de répondants quasiment équivalent.

**Tableau 3 : Localisation du club**

	Effectifs	%
Agglomération Châteauroux	31	23,48
Sous-préfecture (Issoudun, La Châtre, Le Blanc)	24	18,18
Zone rurale	77	58,33
TOTAL	143	100,00

Ce tableau montre qu'une majorité des clubs qui ont répondu à notre enquête se situe en zone rurale. A noter peut-être la relative faiblesse des effectifs, concernant l'agglomération de Châteauroux. Par la suite, il sera nécessaire d'effectuer des regroupements entre clubs de zone urbaine, et clubs de zone rurale, notamment par manque d'effectifs. Qui plus est, la différenciation entre l'agglomération de Châteauroux et les sous-préfectures ne semble pas forcément pertinente.

**Tableau 4 : Nombre de licenciés**

	Effectifs	%
Inférieur à 20	19	14,39
De 20 à 100	71	53,79
De 101 à 300	37	28,03
Supérieur à 300	5	3,79
TOTAL	132	100,00

Une grande partie des associations sportives a un nombre de licenciés compris entre 20 et 100, ce qui montre une certaine vitalité dans les clubs sportifs indriens, dont les effectifs sont globalement supérieurs à 20. Cinq clubs répondants ont un nombre de licenciés supérieur à 300, il s'agit de deux clubs de football, d'un club de gymnastique, d'un club de tennis, et d'un club de parachutisme. Par la suite, il sera nécessaire de regrouper ces catégories par manque d'effectifs, départageant ainsi les clubs entre ceux qui ont un nombre de licenciés inférieur ou égal à 100 – les « petits » clubs – et ceux qui ont un nombre de licenciés supérieur à 100 – les « gros clubs ».

**Tableau 5 : Nombre de salariés**

	Effectifs	%
0	90	68,18
1	27	20,45
2	9	6,82
3	3	2,27
6	1	0,76
8	1	0,76
80	1	0,76
TOTAL	132	100,00

Cette variable était originellement une variable numérique. Elle montre bien que la majorité des clubs sportifs n'a pas de salarié. Cependant, 30 % environ des clubs ont au moins un salarié. A noter également la présence d'un « gros » club, avec 80 salariés. Par la suite, cette variable sera recodée, la pertinence de ce découpage ne s'expliquant plus lors des tris croisés. Les répondants seront regroupés en deux catégories : les clubs n'ayant aucun salarié et les clubs ayant au moins un salarié.

**Tableau 6 : Nombre de bénévoles**

	Effectifs	%
Inférieur à 5	26	19,70
De 5 à 10	38	28,79
De 11 à 15	31	23,48
Supérieur à 15	37	28,03
TOTAL	132	100,00

Une bonne moitié des associations sportives peut compter sur un nombre de bénévoles supérieur à 10. Cependant, il faut noter la relative difficulté pour une association de compter ses bénévoles. Chaque club a-t-il la même définition d'un bénévole ? Peut-on considérer de la même façon un bénévole régulier, et un bénévole plus occasionnel, présent par exemple pour les grandes manifestations ? Cette enquête ne permet pas de répondre à ces questions mais a le mérite de souligner avec quelle prudence il faut prendre en compte ces réponses concernant les bénévoles. Par la suite, il sera également nécessaire de faire des regroupements par manque d'effectifs : les clubs ayant un nombre de bénévoles inférieur ou égal à 10, et les clubs ayant un nombre de bénévoles supérieur à 10.

Ces différentes informations nous permettent-elles de caractériser des types de clubs ? Sans aucun doute, en les croisant entre elles. Si les informations concernant le sport pratiqué, l'année de création et la localisation du club n'ont pas d'influence les unes sur les autres, deux d'entre elles entretiennent un rapport étroit avec le nombre de licenciés.

**Tableau 7 : Influence de l'année de création sur le nombre de licenciés**

<i>Pourcentages</i>	Inférieur ou égal à 100	Supérieur à 100	TOTAL
Avant 1980	63,08	36,92	100,00
Après 1980	77,42	22,58	100,00
TOTAL	70,08	29,92	100,00

Plus la structure est jeune (a été créée après 1980) et plus elle a tendance à avoir un nombre de licenciés inférieur ou égal à 100. Les écarts entre pourcentages sont particulièrement significatifs.

**Tableau 8 : Influence de la localisation sur le nombre de licenciés**

<i>Pourcentages</i>	Inférieur ou égal à 100	Supérieur à 100	TOTAL
Zone urbaine	52,73	47,27	100,00
Zone rurale	79,22	20,78	100,00
TOTAL	68,18	31,82	100,00

Plus la structure est rurale, plus elle a tendance à avoir un nombre de licenciés inférieur ou égal à 100. Les écarts entre pourcentages sont particulièrement significatifs.

En fait, les « petites » structures sont jeunes et rurales, et les « grosses » structures sont vieilles et urbaines. Le même phénomène se retrouve d'ailleurs lorsque l'on considère l'influence de l'année de création et de la localisation du club, sur le nombre de salariés et de bénévoles.

**Tableau 9 : Influence du nombre de licenciés sur le nombre de salariés**

<i>Pourcentages</i>	Aucun	Au moins un	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	80,00	20,00	100,00
Supérieur à 100	42,86	57,14	100,00
TOTAL	68,18	31,82	100,00

Une structure ayant un nombre de licenciés supérieur à 100 a plus tendance à avoir au moins un salarié. Plus la structure est « grosse », plus elle a tendance à avoir besoin d'un salarié.

**Tableau 10 : Influence du nombre de licenciés sur le nombre de bénévoles**

<i>Pourcentages</i>	Inférieur ou égal à 10	Supérieur à 10	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	60,00	40,00	100,00
Supérieur à 100	23,91	76,09	100,00
TOTAL	53,03	46,93	100,00

Là encore, l'influence est flagrante. Une structure ayant un nombre de licenciés supérieur à 100 a plus tendance à également avoir un nombre de bénévoles supérieur à 10.

Cela confirme donc les premiers résultats obtenus. La date de création et la localisation du club avaient le même type d'influence sur le nombre de licenciés, de salariés et de bénévoles. Logiquement, la taille du club se renforce d'elle-même : un club ayant un nombre de licenciés important, a également un nombre de bénévoles important et dispose régulièrement d'un salarié.

Pour résumer, il y a deux types de structure :

- le « petit » club, plutôt jeune, plutôt rural, ayant peu de licenciés, peu de bénévoles et pas de salarié
- le « gros » club, plutôt vieux, plutôt urbain, ayant un nombre important de licenciés, de bénévoles et au moins un salarié

La réalité des clubs sportifs dans l'Indre se situe évidemment entre ces deux idéaux-types. Aucun ne correspond exactement à l'un ou l'autre de ces modèles, mais ces derniers présentent des caractéristiques générales qui ont tendance à se renforcer.

### 1.1.2. Sport loisir ou sport compétition ?

L'une des caractéristiques importantes d'un club est sa propension à se tourner vers des objectifs en terme de loisir ou en terme de compétition. Il s'agit ici de voir si certains clubs ont plutôt tendance à considérer l'un ou l'autre de ces objectifs comme prioritaires, et de caractériser ces types de clubs.

**Tableau 11 : Objectifs du club**

	Effectifs	%
Faire pratiquer votre discipline à un public le plus large possible	103	80,47
Offrir une activité sportive dans une zone défavorisée en terme d'activité	37	28,91
Participer à des compétitions sportives	66	51,55
Organiser des compétitions sportives	31	24,22
Permettre à des jeunes d'atteindre un bon niveau dans votre discipline	38	29,69
Sensibiliser les jeunes aux valeurs du sport	55	42,97
Favoriser le brassage des populations dans le cadre d'une activité sportive	26	20,31
Faire connaître la région grâce à ses sportifs de bon niveau	6	4,69
TOTAL	128	100,00

La modalité ayant été citée plus souvent par les répondants concerne la volonté de leur club de faire pratiquer la discipline à un public le plus large possible. Ils se situent alors dans le niveau du sport de loisir, ceci étant confirmé par la forte proportion de réponse à la modalité correspondant à un

désir de sensibiliser les jeunes aux valeurs du sport. Cependant, le sport compétition est loin d'être exclu par les clubs, qui souhaitent également participer à des compétitions sportives.

Pour bien se rendre compte du poids respectif de ces deux manières d'envisager l'activité sportive, il paraît indispensable de faire un nouveau tableau en regroupant les modalités concernant le sport loisir – faire pratiquer sa discipline à un large public, offrir une activité sportive dans une zone défavorisée, sensibiliser les jeunes aux valeurs du sport, favoriser le brassage des populations – et celles concernant le sport compétition – participer et organiser des compétitions sportives, permettre à des jeunes d'atteindre un bon niveau et faire connaître la région grâce à ses sportifs de bon niveau.

**Tableau 12 : Objectifs du club (après regroupement)**

	Effectifs	%
Sport loisir	221	61,05
Sport compétition	141	38,95
TOTAL	362	100,00

Ce tableau semble confirmer la tendance observée précédemment. La majorité des clubs sportifs déclarent se centrer sur un sport loisir. Cependant, il faut noter la proportion non négligeable de réponses concernant le sport compétition. Ce regroupement paraissant particulièrement pertinent, il sera conservé lors du croisement de cette variable.

Les cinq principales variables de la fiche d'identité des clubs – date de création, localisation, nombre de licenciés, nombre de salariés, nombre de bénévoles – ont été testées, concernant leur influence sur les objectifs des clubs. Trois de ces variables paraissent prépondérantes en ce qui concerne le choix d'un sport loisir ou d'un sport compétition : la localisation, le nombre de licenciés et le nombre de bénévoles.

**Tableau 13 : Influence de la localisation sur les principaux objectifs du club**

<i>Pourcentages</i>	Sport loisir	Sport compétition	TOTAL
Zone urbaine	53,29	46,71	100,00
Zone rurale	66,67	33,33	100,00
TOTAL	59,98	40,02	100,00

Les clubs situés en zone rurale ont plus tendance à privilégier le sport loisir comme objectif, tandis que les clubs situés en zone urbaine tendent plus à une pratique sportive de compétition.

**Tableau 14 : Influence du nombre de licenciés sur les principaux objectifs du club.**

<i>Pourcentages</i>	Sport loisir	Sport compétition	TOTAL
Inférieur à 20	65,52	34,48	100,00
De 20 à 100	55,65	44,35	100,00
De 101 à 300	55,56	44,44	100,00
Supérieur à 300	55,56 (E.I)	44,44 (E.I)	100,00
TOTAL	56,94	43,06	100,00

Ce tableau permet de mettre en évidence l'existence d'une réelle influence du nombre de licenciés sur la manière de considérer sa pratique sportive. Les clubs ayant un nombre de licencié inférieur à 20 ont plus tendance que les autres à déclarer promouvoir le sport loisir.

**Tableau 15 : Influence du nombre de bénévoles sur les principaux objectifs du club**

<i>Pourcentages</i>	Sport loisir	Sport compétition	TOTAL
Inférieur ou égal à 10	68,75	31,25	100,00
Supérieur à 10	53,76	46,24	100,00
TOTAL	61,26	38,74	100,00

Les clubs ayant un nombre de bénévoles supérieur ou égal à 10 ont plus tendance à déclarer tendre vers du sport loisir. A contrario, les « gros » clubs, ayant un nombre de bénévoles supérieur à 10, se tournent plus volontiers vers le sport compétition.

Les « petits » clubs n'ont tout simplement pas les moyens humains nécessaires à l'organisation et à la participation à des compétitions. Cela confirme d'ailleurs le tableau précédent : les petits clubs sont plus souvent situés en zone rurale et privilégient finalement le sport loisir.

## 1.2. Difficultés des clubs sportifs

Maintenant qu'on a pu voir la présentation des clubs sportifs, il est possible d'en considérer les difficultés. Difficultés de deux types : institutionnelles, et au niveau des relations entre les individus.

### 1.2.1. Difficultés institutionnelles

Elles sont de trois types : financier, organisation interne au club et au niveau de la formation et de l'information.

**Tableau 16 : Difficultés au niveau financier**

	Effectifs	%
Nécessité de monter des projets	55	46,22
Subventions accordées de manière arbitraire	35	29,41
Potentiel financier des familles réduit	51	42,86
Limitation ou absence d'auto-financement	38	31,93
Limitation ou absence de sponsors	70	58,82
Limitation ou absence de mécénat	30	25,21
TOTAL	119	100,00

Au niveau financier, la principale difficulté des clubs sportifs semble se situer au niveau des sponsors, dont l'absence est préjudiciable à la survie financière d'une association. Cette difficulté est citée par plus d'un club sur deux. Se pose ensuite le problème des subventions accordées uniquement sur projets, ces derniers n'étant pas toujours aisés à monter pour des clubs au potentiel humain parfois réduit, comme on le verra par la suite. Enfin, le potentiel limité des familles est également difficile à gérer pour les clubs.

**Tableau 17 : Difficultés au niveau de l'organisation**

	Effectifs	%
Répartition des tâches entre les personnes	61	53,51
Tensions entre les individus (dirigeants, licenciés, bénévoles, salariés)	9	7,89
Acquisition de matériel	61	53,51
Prise en charge des déplacements	45	39,47
Mise à disposition des locaux ou des terrains	36	31,58
TOTAL	114	100,00

Les difficultés organisationnelles citées par plus d'un répondant sur deux concernent, à égalité, la répartition des tâches entre les personnes et l'acquisition de matériel. Il est intéressant de noter la très faible proportion de répondants notant des tensions entre les individus (que ce soient les dirigeants, les licenciés, les bénévoles ou les salariés), malgré des difficultés dans la répartition des tâches entre les personnes. Les associations ont peut-être hésité à révéler un certain malaise dans les relations entre individus, malaise concrétisé par le terme de « tensions ». Du fait de ce faible nombre de répondants, les tensions entre individus ont été regroupées sous une seule modalité. Bien que celle-ci ait encore des effectifs trop faibles pour être significatifs, il est intéressant de la conserver, pour en souligner la faiblesse. Il est maintenant intéressant de voir si certaines variables peuvent influencer sur les difficultés organisationnelles auxquelles sont confrontés les clubs sportifs.

**Tableau 18 : Influence de l'année de création sur les difficultés d'organisation du club**

<i>Pourcentages</i>	Répartition tâches	Tensions entre les individus	Acquisition de matériel	Prise en charge des déplacements	Mise à disposition des locaux	TOTAL
Avant 1980	28,95	7,02 (E.I)	25,44	21,93	16,66	100,00
Après 1980	27,78	1,11 (E.I)	32,22	21,11	17,78	100,00
TOTAL	28,43	4,41 (E.I)	28,43	21,57	17,16	100,00

La seule différence significative que l'on peut remarquer sur ce tableau concerne l'acquisition de matériel, difficulté qui semble plus ressentie par les clubs les plus jeunes. En effet, les associations les plus anciennes ont eu l'opportunité, au cours de leur vie, d'acquérir du matériel, et de « capitaliser » sur plusieurs années pour faciliter leurs achats, ce qui n'est pas forcément le cas des clubs les plus jeunes.

**Tableau 19 : Influence de la localisation du club sur les difficultés d'organisation du club**

<i>Pourcentages</i>	Répartition tâches	Tensions entre les individus	Acquisition de matériel	Prise en charge des déplacements	Mise à disposition des locaux	TOTAL
Zone urbaine	33,72	5,81 (E.I)	25,58	19,77	15,12	100,00
Zone rurale	25,40	3,18 (E.I)	30,95	22,22	18,25	100,00
TOTAL	28,77	4,25 (E.I)	28,77	21,23	16,98	100,00

La difficulté de répartir les tâches entre les individus a plus tendance à se faire sentir en zone urbaine qu'en zone rurale. Les associations sportives urbaines voient généralement plus de personnes graviter autour d'elles (que ce soient les licenciés, les salariés ou les bénévoles). Répartir les tâches entre toutes ces personnes peut donc s'avérer plus difficile.

**Tableau 20 : Influence du nombre de licenciés sur les difficultés d'organisation du club**

<i>Pourcentages</i>	Répartition tâches	Tensions entre les individus	Acquisition de matériel	Prise en charge des déplacements	Mise à disposition des locaux	TOTAL
Inférieur à 100	29,05	4,05 (E.I)	30,41	18,92	17,57	100,00
Supérieur à 100	28,13	4,69 (E.I)	25,00	26,56	15,62	100,00
TOTAL	28,77	4,25	28,77	21,23	16,98	100,00

La seule relation véritablement significative à propos de l'influence du nombre de licenciés sur les difficultés d'organisation des clubs concerne la prise en charge des déplacements. En effet, une association ayant un nombre de licenciés supérieur à 100 a plus tendance à citer cette difficulté,

qu'une association ayant un nombre de licenciés inférieur ou égal à 100. Un club ayant plus de licenciés sera engagé dans plus de compétitions et aura plus de frais de déplacements.

**Tableau 21 : Influence du nombre de bénévoles sur les difficultés d'organisation du club**

<i>Pourcentages</i>	Répartition tâches	Tensions entre les individus	Acquisition de matériel	Prise en charge des déplacements	Mise à disposition des locaux	TOTAL
Inférieur ou égal à 10	29,04	4,30 (E.I)	32,26	17,20	17,20	100,00
Supérieur à 10	28,57	4,20 (E.I)	26,05	24,37	16,81	100,00
TOTAL	28,77	4,25	28,77	21,23	16,98	100,00

Deux relations significatives apparaissent lorsque l'on considère l'influence du nombre de bénévoles sur les difficultés d'organisation du club. Tout d'abord, une association ayant un nombre de bénévoles supérieur à 10 a plus tendance à citer la prise en charge des déplacements comme une difficulté pour le club. Cela confirme la précédente relation concernant le nombre de licenciés. Les bénévoles accompagnent régulièrement les licenciés en déplacement. Ensuite, une association ayant un nombre de bénévoles inférieur à dix a plus tendance à citer l'acquisition de matériel comme un de leurs problèmes organisationnels majeurs. Cela confirme ainsi les tendances précédemment dégagées : les « petits » clubs, plus jeunes, n'ont pas encore eu le temps de « capitaliser » du matériel.

**Tableau 22 : Difficultés au niveau de la formation et de l'information**

	Effectifs	%
Manque de connaissances dans la gestion comptable	17	16,50
Manque de connaissances dans le montage des projets	34	33,01
Manque de connaissances en droit du travail	17	16,50
Manque de connaissances dans la gestion des ressources humaines	11	10,68
Manque de connaissances des différents dispositifs d'aide à solliciter	55	53,40
Surabondance des documents d'information	31	30,10
Remontée limitée des informations (vers le comité, la fédération...)	14	13,59
TOTAL	103	100,00

La principale difficulté soulevée par les clubs à propos de l'information dont ils disposent concerne leur manque de connaissances des différents dispositifs d'aide à solliciter. Ces différentes modalités vont faire l'objet d'un regroupement, afin de pallier l'insuffisance des effectifs, de la manière suivante :

- manque de connaissances dans la gestion comptable
- manque de connaissances dans le montage des projets
- manque de connaissances en droit du travail
- manque de connaissances dans la gestion des ressources humaines  
➔ Manque de connaissances dans la gestion courante du club
- manque de connaissance des différents dispositifs d'aide  
➔ reste tel quel
- surabondance des informations
- remontée limitée des informations  
➔ Inadaptation des informations



**Tableau 23 : Influence de la localisation sur les difficultés de formation et d'information du club**

<i>Pourcentages</i>	Manque de connaissances dans la gestion du club	Manque de connaissances des différents dispositifs d'aide à solliciter	Inadaptation des informations	TOTAL
Zone urbaine	45,57	26,58	27,85	100,00
Zone rurale	43,00	34,00	23,00	100,00
TOTAL	44,13	30,73	25,14	100,00

La localisation du club semble avoir peu d'influence sur les difficultés de formation et d'information du club, mis à part ce qui concerne la connaissance des différents dispositifs d'aide à solliciter. En effet, les clubs situés en zone rurale ont plus tendance à citer cette difficulté. Cela est peut-être dû à la moindre facilité, pour eux, de rechercher les informations adéquates dans ce domaine.

**Tableau 24 : Influence du nombre de licenciés sur les difficultés de formation et d'information du club**

<i>Pourcentages</i>	Manque de connaissances dans la gestion du club	Manque de connaissances des différents dispositifs d'aide à solliciter	Inadaptation des informations	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	40,71	32,74	26,55	100,00
Supérieur à 100	50,00	27,27	22,73	100,00
TOTAL	44,13	30,73	25,14	100,00

Le nombre de licenciés semble avoir une nette influence sur les difficultés de formation et d'information du club. Ainsi une « petite » association sportive (moins de 100 licenciés) a plus tendance à citer le manque de connaissance des différents dispositifs d'aide à solliciter comme difficulté. Cela est d'ailleurs cohérent avec le tableau précédent et le fait que ces « petites » structures ont plus tendance à se situer en milieu rural. Par ailleurs, les « grosses » associations ont plus tendance à citer le manque de connaissances dans la gestion du club comme difficulté majeure. Cela tient sans doute à leur taille, qui accroît le nombre de situations particulières de licenciés et donc la quantité de connaissances à maîtriser.

**Tableau 25 : Influence du nombre de salariés sur les difficultés de formation et d'information du club**

<i>Pourcentages</i>	Manque de connaissances dans la gestion du club	Manque de connaissances des différents dispositifs d'aide à solliciter	Inadaptation des informations	TOTAL
Aucun	41,08	29,46	29,46	100,00
Au moins un	49,25	32,84	17,91	100,00
TOTAL	44,13	30,73	25,14	100,00

Ce tableau confirme en partie les résultats précédents. Les « gros » clubs (ayant donc au moins un salarié) semblent éprouver plus de difficultés en termes de connaissances dans la gestion courante du club. Par contre, ils ont beaucoup moins tendance à citer l'inadaptation des informations comme difficulté majeure. Cela tient peut-être au fait que le (les) salarié(s) a (ont) comme mission de rechercher justement l'information qui leur est nécessaire. Cependant, ces informations ne suffisent peut-être pas à maîtriser l'éventail des situations que rencontre un « gros » club, ce qui explique cette tendance au manque de connaissances dans la gestion du club.

## 1.2.2. Difficultés relationnelles

**Tableau 26 : Difficultés au niveau des licenciés**

	Effectifs	%
Licenciés dans un rapport de consommation	39	32,50
Difficultés à attirer de nouveaux licenciés	74	61,67
Fidélisation des licenciés	40	33,33
Temps d'investissement limité des licenciés	56	46,67
Concurrence des autres disciplines	35	29,17
Image négative de la discipline	7	5,83
TOTAL	120	100,00

La principale difficulté évoquée par les clubs sportifs au niveau des licenciés concerne l'attraction de nouvelles personnes. Le temps d'investissement limité des licenciés est également une difficulté citée par près de la moitié des clubs. Ces différentes modalités vont être regroupées pour faire apparaître des influences pertinentes. Ces regroupements vont être effectués de la manière suivante :

- licenciés dans un rapport de consommation
- temps d'investissement limité des licenciés  
→ manque d'investissement des licenciés
- difficulté à attirer de nouveaux licenciés
- fidélisation des licenciés  
→ difficulté à attirer et fidéliser des licenciés
- concurrence des autres disciplines
- image négative de la discipline  
→ place de la discipline par rapport aux autres sports

**Tableau 27 : Influence de l'année de création sur les difficultés du club au niveau des licenciés**

<i>Pourcentages</i>	Manque d'investissement des licenciés	Difficulté à attirer et fidéliser des licenciés	Place de la discipline par rapport aux autres sports	TOTAL
Avant 1980	43,38	38,24	18,38	100,00
Après 1980	31,73	53,85	14,42	100,00
TOTAL	38,33	45,00	16,67	100,00

L'année de création semble jouer un certain rôle sur les difficultés du club au niveau des licenciés. En effet, un « jeune » club a plus tendance à citer la difficulté à attirer et à fidéliser de nouveaux licenciés. Une structure récente a peut-être besoin de « faire ses preuves », de se faire connaître et reconnaître, avant de trouver son public et d'attirer du monde. A contrario, les « vieux » clubs ont plus tendance à reconnaître le manque d'investissement des licenciés comme l'une de leur difficulté majeure. S'ils ne semblent pas éprouver plus de mal à fidéliser ces licenciés, ces derniers ont peut-être moins tendance à s'investir fortement dans leur club, par rapport à un club plus jeune.

**Tableau 28 : Influence de la localisation sur les difficultés du club au niveau des licenciés**

<i>Effectifs</i>	Manque d'investissement des licenciés	Difficulté à attirer et fidéliser des licenciés	Place de la discipline par rapport aux autres sports	TOTAL
Zone urbaine	44,76	37,14	18,10	100,00
Zone rurale	32,88	51,37	15,75	100,00
TOTAL	37,85	45,42	16,73	100,00

La localisation du club a également une influence indéniable sur les difficultés d'une association sportive au niveau de ses licenciés. Un club situé en zone urbaine a presque deux fois plus tendance qu'un club situé en zone rurale à citer le fait d'avoir des licenciés dans un rapport de consommation comme difficulté majeure (20,95% contre 11,64%). Ces clubs situés en zone urbaine sont en général de plus grosse taille, ce qui implique peut-être un moindre investissement des licenciés au niveau de la vie du club.

On remarque également que les clubs situés en zone rurale ont plus tendance à pointer du doigt la difficulté à attirer et à fidéliser de nouveaux licenciés. En particulier, ils ont plus de deux fois plus tendance à citer le problème de la fidélisation des licenciés comme problème majeur qui se pose à eux (20,55% contre 9,52%). Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ces difficultés. Les personnes habitant en zone rurale profitent peut-être d'autres déplacements (travail, courses...) pour se livrer à une activité sportive. Par ailleurs, ces clubs ruraux sont également confrontés à la « fuite » des jeunes licenciés, qui partent dans des agglomérations de plus grande taille, notamment dans le cadre de leurs études.

**Tableau 29 : Influence du nombre de licenciés sur les difficultés du club au niveau des licenciés**

<i>Pourcentages</i>	Manque d'investissement des licenciés	Difficulté à attirer et fidéliser des licenciés	Place de la discipline par rapport aux autres sports	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	31,85	52,23	15,92	100,00
Supérieur à 100	47,87	34,04	18,09	100,00
TOTAL	37,85	45,42	16,73	100,00

Le nombre de licenciés influe logiquement sur les difficultés citées par le club au niveau de ses licenciés. Ainsi, un « gros » club (ayant plus de 100 licenciés) a plus tendance à estimer que ses licenciés ont des difficultés à s'investir, et que ces derniers entretiennent en particulier un rapport de consommation avec leur discipline (24,47 % contre 10,19 % pour les « petits » clubs). Cela confirme d'ailleurs les résultats du précédent tableau, ces gros clubs étant plutôt situés en zone urbaine.

Par ailleurs, un « petit » club (ayant moins de 100 licenciés) a plus tendance à citer la difficulté à attirer de nouveaux licenciés. Cela paraît évident : ces clubs, confrontés à un faible effectif, se préoccupent avant tout de la « survie » de leur association en terme de nombre de licenciés.

**Tableau 30 : Influence du nombre de salariés sur les difficultés du club au niveau des licenciés**

<i>Pourcentages</i>	Manque d'investissement des licenciés	Difficulté à attirer et fidéliser des licenciés	Place de la discipline par rapport aux autres sports	TOTAL
Aucun	33,33	48,49	18,18	100,00
Au moins un	46,51	39,54	13,95	100,00
TOTAL	37,85	45,42	16,73	100,00

Ce tableau semble confirmer les précédents résultats. Les « gros » clubs, ceux qui ont au moins un salarié, ont plus tendance à noter que leurs licenciés s'investissent de façon limitée. A contrario, les « petits » clubs, ceux qui n'ont pas de salarié, estiment plutôt qu'il leur est surtout difficile d'attirer et de retenir de nouveaux licenciés.

**Tableau 31 : Influence du nombre de bénévoles sur les difficultés du club au niveau des licenciés**

<b>Pourcentages</b>	Manque d'investissement des licenciés	Difficulté à attirer et fidéliser des licenciés	Place de la discipline par rapport aux autres sports	TOTAL
Inférieur ou égal à 10	32,08	55,66	12,26	100,00
Supérieur à 10	42,07	37,93	20,00	100,00
TOTAL	37,85	45,42	16,73	100,00

Ce tableau confirme également les résultats déjà obtenus. Les « petits » clubs, ayant un nombre de bénévoles inférieur ou égal à 10, ont plus tendance à citer la difficulté d'attirer et de retenir de nouveaux licenciés comme étant l'une de leurs difficultés majeures. Les « gros » clubs, ayant plus de 10 bénévoles, sont eux plus préoccupés par le manque d'investissement de leurs licenciés, mais cette fois pas tant parce que ces derniers sont dans un rapport de consommation, que parce que leur temps d'investissement est limité (26,21 % contre 16,96 % pour les « petits » clubs).

**Tableau 32 : Difficultés au niveau des salariés**

	Effectifs	%
Nécessité de disposer d'éducateurs diplômés	17	44,74
Recrutement des salariés	6	15,79
Pérennisation des emplois salariés	22	57,89
Salariés peu impliqués dans la vie du club	2	5,26
Difficulté dans l'utilisation des aides à l'emploi	7	18,42
Encadrement des salariés	5	13,16
TOTAL	38	100,00

A noter le faible taux de réponse à la question portant sur les difficultés des salariés, ce qui est logique, puisque seulement 30 % des clubs déclarent avoir au moins un salarié. Les conclusions que l'on peut en tirer sont donc faibles. Deux modalités seulement peuvent être exploitées : les clubs relèvent la difficulté de pérenniser des emplois salariés, et la nécessité de disposer d'éducateurs diplômés. Vu ce faible effectif, il paraît impossible de mesurer l'influence d'autres variables, même en effectuant des regroupements.

**Tableau33 : Difficultés au niveau des bénévoles**

	Effectifs	%
Manque de bénévoles	64	57,66
Difficultés à attirer de nouveaux bénévoles	82	73,87
Renouvellement insuffisant des bénévoles	64	57,66
Absence de reconnaissance du travail des bénévoles	46	41,44
Temps d'investissement limité des bénévoles	53	47,75
Manque de formation des bénévoles	18	16,22
TOTAL	111	100,00

La principale difficulté soulevée par près de trois-quarts des clubs à propos de leurs bénévoles concerne leur difficulté à attirer de nouveaux bénévoles. Plus de la moitié des clubs citent ensuite deux difficultés qui semblent liées : le manque de bénévoles et l'insuffisance de leur renouvellement.

**Tableau 34 : Influence du nombre de licenciés sur les difficultés du club au niveau des bénévoles**

<i>Pourcentages</i>	Manque de bénévoles	Difficultés à attirer de nouveaux bénévoles	Renouvellement insuffisant	Fidélisation des bénévoles	Absence de reconnaissance de leur travail	Temps d'investissement limité	Manque de formation	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	20,63	24,22	17,04	5,38	12,56	16,14	4,03 (E.I)	100,00
Supérieur à 100	14,29	22,22	20,63	7,94	14,29	13,49	7,14 (E.I)	100,00
TOTAL	18,34	23,50	18,34	6,30	13,18	15,19	5,16	100,00

Le nombre de licenciés semble avoir une légère influence sur les difficultés citées par les clubs en ce qui concerne leurs bénévoles. Ainsi, un « petit » club, ayant moins de 100 licenciés, a plus de tendance à pointer le manque de bénévoles. Ces « petits » clubs ayant également tendance à avoir un faible nombre de bénévoles, cela pourrait expliquer cette difficulté relevée par les associations sportives. Ce résultat n'est pourtant pas confirmé par les tableaux concernant l'influence du nombre de salariés dans un club sur les difficultés rencontrés par celui-ci au niveau de ses bénévoles.

**Tableau 35 : Influence du nombre de bénévoles sur les difficultés du club au niveau des bénévoles**

<i>Pourcentages</i>	Manque de bénévoles	Difficultés à attirer de nouveaux bénévoles	Renouvellement insuffisant	Fidélisation des bénévoles	Absence de reconnaissance de leur travail	Temps d'investissement limité	Manque de formation	TOTAL
Inférieur ou égal à 10	22,30	27,03	16,89	2,70 (E.I)	12,84	14,86	3,38 (E.I)	100,00
Supérieur à 10	15,42	20,90	19,40	8,96	13,43	15,42	6,47	100,00
TOTAL	18,34	23,50	18,34	6,30	13,18	15,19	5,16	100,00

Ce tableau semble confirmer la tendance observée en ce qui concernait l'influence du nombre de licenciés. Effectivement, les « petits » clubs, ayant un nombre de bénévoles inférieur à 10, ont plus tendance à citer le manque de bénévoles comme l'une de leurs difficultés majeures. Ils ont également plus tendance à se préoccuper de la difficulté d'attirer de nouveaux bénévoles. Cela tient donc probablement à leur manque de ressources en terme de bénévolat, qui les font se concentrer particulièrement sur ces deux difficultés qui tiennent au « recrutement » des bénévoles.

### 1.3. Attentes des clubs sportifs

Nous analysons ici les réponses aux questions concernant les domaines où l'aide est souhaitée. Une autre question concernait la possibilité pour les clubs de contribuer au financement de cette aide.

#### 1.3.1. Domaines où une aide est souhaitée

**Tableau 36 : Domaines dans lesquels les clubs auraient besoin d'être aidés**

	Effectifs	%
Formation	22	20,75
Droit du travail	17	16,04
Gestion administrative et/ou comptable	22	20,75
Gestion des ressources humaines	1	11,32
Accompagnement dans la construction et le suivi des projets	47	44,34
Constitution des dossiers de subvention	64	60,38
TOTAL	106	100,00

Deux domaines principaux sont cités par les clubs, domaines dans lesquels ils estiment nécessiter une aide : ce sont la constitution des dossiers de subvention, et l'accompagnement dans la construction et le suivi des projets. Ces deux domaines concernent les principales sources d'obtention de financements. Or, les difficultés financières étant prépondérantes pour tous les clubs, il paraît logique que ces derniers se préoccupent en premier lieu des modes de financement possible de leur association. Tout ce qui concerne la gestion courante semble moins prépondérant aux yeux des clubs, ou en tous cas, ne pas nécessiter un besoin d'aide. Les quatre premières modalités seront donc regroupées.

**Tableau 37 : Influence du nombre de licenciés sur les domaines dans lesquels il y aurait besoin d'aide**

<i>Pourcentages</i>	Gestion du club	Accompagnement dans les projets	Constitution des dossiers de subvention	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	34,43	27,87	37,70	100,00
Supérieur à 100	50,00	20,97	29,03	100,00
TOTAL	39,68	25,54	34,78	100,00

Le nombre de licenciés exerce une influence indéniable sur les domaines dans lesquels il y aurait besoin d'aide. Ainsi un « gros » club, ayant plus de 100 licenciés, estime avoir besoin d'aide dans sa gestion courante (formation, droit du travail, gestion des ressources humaines...). A contrario, un « petit » club, ayant moins de 100 licenciés, a plus tendance à citer les difficultés concernant l'accompagnement dans les projets et la constitution des dossiers de subvention. De nouveau, cela semble confirmer des résultats précédemment obtenus : les « petits » clubs se placent dans une logique de « survie », qui nécessite plutôt la recherche de subventions et de financements.

**Tableau 38 : Influence du nombre de salariés sur les domaines dans lesquels il y aurait besoin d'aide**

<i>Pourcentages</i>	Gestion du club	Accompagnement dans les projets	Constitution des dossiers de subvention	TOTAL
Aucun	29,20	30,97	39,83	100,00
Au moins un	56,34	16,90	26,76	100,00
TOTAL	39,68	25,54	34,78	100,00

Là encore, le nombre de salariés exerce une influence indéniable dans les domaines dans lesquels il y aurait besoin d'aide. Ainsi un « gros » club, ayant au moins un salarié, va plus se préoccuper de la gestion courante. Tandis qu'un « petit » club, n'ayant pas de salarié, est inquiet de l'accompagnement dans les projets et de la constitution des dossiers de subvention. On retrouve donc le même phénomène que celui à l'œuvre pour les licenciés.

### 1.3.2. Volonté de contribuer au financement de cette aide

**Tableau 39 : Participation des clubs au financement d'une aide**

	Effectifs	%
Oui	31	28,44%
Non	78	71,56%
Total	109	100,00%

La plupart des clubs expriment leur refus de participer au financement d'une aide. Près des trois-quarts répondent non lorsqu'on leur demande s'ils accepteraient de payer pour une formation.

**Tableau 40 : Influence de l'année de création sur le fait de contribuer au financement de ces aides**

<i>Pourcentages</i>	Oui	Non	TOTAL
Avant 1980	32,14	67,86	100,00
Après 1980	22,92	77,08	100,00
TOTAL	27,88	72,12	100,00

L'année de création semble jouer un rôle certain sur l'acceptation de payer pour se faire aider. Ainsi, un club plus « vieux » a plus tendance à accepter une contribution financière. On pourrait supposer qu'un tel club a une assise financière plus solide, du fait de sa pérennité et peut donc se permettre une telle dépense.

**Tableau 41 : Influence de la localisation du club sur le fait de contribuer au financement de ces aides**

<i>Pourcentages</i>	Oui	Non	TOTAL
Zone urbaine	34,69	65,31	100,00
Zone rurale	23,33	76,67	100,00
TOTAL	28,44	71,56	100,00

De la même façon, un club en zone urbaine a plus tendance à accepter de contribuer au financement d'une aide. On peut là supposer que de tels clubs peuvent s'appuyer sur des subventions plus importantes de la part de leur municipalité (ou d'une aide ponctuelle et spécifique), afin de participer à des formations payantes.

**Tableau 42 : Influence du nombre de licenciés sur le fait de contribuer au financement de ces aides**

<i>Pourcentages</i>	Oui	Non	TOTAL
Inférieur ou égal à 100	26,67	73,33	100,00
Supérieur à 100	32,35	67,65	100,00
TOTAL	28,44	71,56	100,00

Le nombre de licenciés joue également un rôle dans la contribution financière éventuelle des clubs. Les « grosses » associations sportives, ayant un nombre de licenciés supérieur à 100, ont plus tendance à accepter l'idée de payer pour une formation. On peut ainsi supposer que ces « gros » clubs ont également une assise financière plus importante.

**Tableau 43 : Influence du nombre de salariés sur le fait de contribuer au financement de ces aides.**

<i>Pourcentages</i>	Oui	Non	TOTAL
Aucun	30,14	69,86	100,00
Au moins un	25,00	75,00	100,00
TOTAL	28,44	71,56	100,00

A contrario du tableau précédent, un « gros » club, ayant au moins un salarié, aura moins tendance à accepter de financer ces aides. Même si ce résultat semble aller à l'encontre de la tendance précédemment observée, il est en réalité parfaitement logique : un club payant déjà au moins un salarié pour assurer la vie quotidienne de la structure aura plus de difficultés à accepter une nouvelle dépense, même si c'est pour accroître la formation d'un de ses membres.

**Tableau 44 : Influence du nombre de bénévoles sur le fait de contribuer au financement de ces aides**

<i>Pourcentages</i>	Oui	Non	TOTAL
Inférieur ou égal à 10	24,00	76,00	100,00
Supérieur à 10	32,20	67,80	100,00
TOTAL	28,44	71,56	100,00

Ce tableau confirme bien la tendance observée en ce qui concernait les licenciés. Un « gros » club, ayant au moins dix bénévoles, aura plus tendance à accepter de financer ces aides, tout simplement parce qu'il dispose probablement d'une assise financière suffisante.

Au final, on s'aperçoit que les clubs nécessitent un type d'accompagnement différencié selon la structure :

- les « gros » clubs ont plutôt des problèmes de gestion courante, et sont en général prêts à envisager une contribution financière pour se faire aider ;
- les « petits » clubs sont plus concernés par le montage et le suivi de projets, mais ne peuvent se permettre de se faire aider moyennant une contribution financière. Ils sont engagés dans une sorte de cercle vicieux : ils manquent des moyens et de l'ingénierie nécessaire pour rechercher et obtenir des financements et des subventions... qui leur fourniraient justement ces moyens et cette ingénierie.

Enfin, la dernière partie du questionnaire permettait aux clubs d'exprimer librement, en réponse à une question ouverte, les solutions qu'ils mettent en œuvre pour résoudre leurs problèmes. Un traitement qualitatif des réponses apportées par les clubs a été réalisé, dont nous présentons une synthèse en annexe.

Les résultats de l'enquête par questionnaire seront à présent complétés par ceux de la troisième et dernière phase d'étude, réalisée par entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon d'acteurs du milieu sportif indrien. Cette phase qualitative apporte un autre éclairage sur la vie des clubs sportifs ; elle permet en particulier de mieux cerner les difficultés liées au bénévolat, qui ne pouvaient être abordées de manière satisfaisante dans le cadre d'une enquête quantitative.

## **2. Les recompositions douloureuses du bénévolat sportif (résultats de l'enquête par entretiens)**

Cette 3<sup>ème</sup> et dernière phase vise à approfondir notre connaissance de la vie des clubs sportifs par la technique de l'entretien semi-directif. Le guide d'entretien à destination des président(e)s de clubs reprend les trois thèmes du questionnaire : les objectifs du clubs, ses difficultés à les atteindre, les solutions possibles (déjà en place ou à imaginer). On a veillé à équilibrer notre échantillon du point de vue de la représentation géographique (zone rurale - zone urbaine) de la taille des clubs et des disciplines sportives. Le même type de guide est utilisé auprès des président(e)s de comités, en centrant cette fois l'entretien sur le niveau départemental : politique du comité vis-à-vis des clubs, problèmes rencontrés, souhaits d'évolution. Au-delà, des entretiens menés auprès de nouveaux acteurs, bons connaisseurs à un titre ou un autre du milieu associatif sportif indrien, visent à multiplier les angles de vue et enrichir notre perception de la situation (voir tableau 46).

La question de l'évolution du bénévolat et celle, intimement liée, d'une éventuelle professionnalisation du milieu sportif apparaissent au centre de nos entretiens, mêmes si les questions de ressources financières et de fonctionnement démocratique des clubs n'ont pas été



négligées. Mais les « ressources humaines », pilier du développement du sport dans ce département faiblement peuplé et vieillissant, sont bien au cœur des préoccupations de tous nos interlocuteurs.

Tableau 2 : Les entretiens réalisés lors de la 3<sup>ème</sup> phase d'enquête

Type de structure	Nombre d'entretiens réalisés
<b>Club fédéré :</b>	<b>7</b>
- unisport olympique	3
- unisport non olympique	1
- multisport affinitaire	2
- section unisport affinitaire	1
<b>Comité départemental :</b>	<b>7</b>
- unisport olympique	3
- unisport non olympique	1
- multisport affinitaire	2
- multisport scolaire	1
<b>Autre :</b>	<b>7</b>
- association loisir sportif (non fédérée)	1
- bénévole non dirigeant	3
- collectivité locale	2
- structure partenaire du sport	1
<b>Nombre total d'entretiens</b>	<b>21</b>

## 2.1. Les « moyens humains » au cœur des difficultés à atteindre des objectifs sportifs ambitieux

L'objectif majeur des clubs sportifs est de développer la pratique et la formation des plus jeunes, seules garantes de l'atteinte des meilleurs résultats possibles en compétition. Lorsque les clubs présentent en leur sein une pratique sportive de loisir, celle-ci s'efface devant l'objectif de la pratique sportive de compétition. Les dissensions entre ces deux types de pratiques, parfois évoquées au niveau des instances départementales, semblent aplanies sur le terrain, au niveau des clubs.

*« On touche une subvention municipale qui est pour nous tous, on se réunit autour d'une table et on dit ben on partage ça (...) L'objectif quand même que tout le monde comprend, c'est la priorité aux jeunes, donc l'école de cyclisme et puis c'est vrai que ceux qui sont FFC c'est la compétition haut niveau, c'est normal. En section UFOLEP les gens n'ont plus rien à prouver, à part pour eux-mêmes. »*

Président de club

*« D'abord la formation, les jeunes, on arrive quelquefois à de très bons résultats, il y a eu des équipes d'athlétisme de haut niveau, des équipes de tennis de haut niveau, en football c'était intéressant, en basket on monte en régional un an, deux ans, puis un jour pouf on descend mais c'est pas grave, l'important c'est d'avoir créer... d'avoir toujours la base, de la formation, des jeunes, c'est le moteur du club (...) l'élite est la conséquence du travail que l'on fait, mais faire de l'élite et dire ça va nous ramener de la base alors ça c'est pas vrai. »*

Président de club

L'atteinte des meilleurs résultats sportifs possibles est entravée par de nombreuses difficultés, dont celles qui sont d'ordre financier ne sont finalement pas décrites comme les plus cruciales. Nos interlocuteurs s'accordent généralement pour reconnaître que les financements publics auxquels ils peuvent prétendre sont nombreux et susceptibles d'être éventuellement complétés par des financements privés, sous la forme du sponsoring ou du mécénat. Encore faut-il savoir « taper à la

bonne porte », dans un univers qui apparaît de plus en plus complexe. L'hétérogénéité des dossiers de subvention d'une institution à l'autre (DDJSVA, conseil général, conseil régional, fédération, etc.) dans la forme aussi bien que sur le fond (critères d'attribution des financements) ainsi que leur complexité, sont certes souvent évoquées.

*« Toutes ces démarches administratives c'est de plus en plus difficile... administrativement le sport ne se pratique plus comme il y a 20 ans, et je ne parle pas d'il y a 50 ans... la gestion d'une section maintenant c'est quelque chose d'énorme, ça c'est une difficulté du bénévolat... parce que on est sollicités par des problèmes administratifs, bureaucratiques ou humains, ça c'est une difficulté... moi je suis fatigué de le dire, monter un dossier de subventions c'est quelque chose d'épouvantable. »*

Président de club

Pour certains clubs en milieu rural ou dans les petites villes, les subventions obtenues sur des critères plus ou moins formalisés auprès de la commune d'appartenance - avec qui sont entretenus des liens directs, étroits et anciens - apparaissent comme la principale source de financement, sinon la seule. Néanmoins, des clubs évoquent des dépenses particulières, parfois très lourdes, liées au matériel ou aux installations spécifiques utilisés et qui sont pour l'instant mal prises en compte par les financeurs potentiels.

*« En septembre on peut encore faire sortir les gens en extérieur, mais après on peut pas et c'est là qu'on perd des clients, on perd des adhérents quoi, donc le manque de structure intérieure ... et je dis bien structure digne de ce nom (...) on a une équipe de l'Indre qui s'entraîne chez un particulier, chez un privé. C'est le père d'une des filles qui est au club, qui est dans l'équipe de l'Indre, qui prête sa grange (...) ce qui est quand même une aberration, surtout quand on voit le nombre de terrains de foot qui existent. Nous on a même pas l'équivalent d'un terrain de foot ! »*

Président de club

Si des besoins de financement non couverts existent, ils ne sont cependant pas décrits comme le problème majeur.

Celui-ci est bien davantage à chercher du côté des moyens humains nécessaires au développement quantitatif et qualitatif de la pratique sportive. Sensibiliser les jeunes à de nouvelles disciplines, les fidéliser dans la durée, leur permettre d'atteindre le meilleur niveau possible, les garder au sein du club lorsque l'objectif précédent est atteint... tout cela relève de la gageure dans un département où l'offre sportive peut être qualifiée d'importante dès lors qu'on la met en rapport avec la population des enfants et des jeunes susceptibles de pratiquer et si l'on tient compte du fait que les jeunes formés dans les clubs de l'Indre sont le plus souvent destinés à quitter le département relativement tôt (poursuite d'études et recherche d'emploi).

Enfin, le bénévolat, qui reste dans l'Indre le « nerf de la guerre » en matière sportive, est bien le plus gros souci évoqué par les président(e)s de comités et de clubs. Au-delà de son importance quantitative, le bénévolat présente un caractère multifonctionnel : c'est lui qui permet le plus souvent l'encadrement de la pratique sportive, mais aussi l'organisation des manifestations ou la participation aux compétitions, sans parler de la direction et de l'administration des clubs. Personne n'évoque à proprement parler un manque de bénévoles, mais bien plutôt leur vieillissement, leur « épuisement » et surtout leur difficulté à assumer la complexité croissante des tâches qui leur incombent, en particulier dans le cas des bénévoles dirigeants de clubs. De nombreuses études au niveau national ont montré que derrière ce que l'on appelle communément la crise du bénévolat, se dessine non pas une baisse quantitative mais une reformulation de celui-ci sur le mode d'un engagement plus distancié vis-à-vis des structures et plus centré sur l'action elle-même : on parle

de bénévole « affranchis » et non plus « affiliés », de bénévole « butineur » ou encore de « zapping » du bénévolat (Ion, 1997 ; Vermeersch, 2004). Ce diagnostic n'est pas le nôtre en ce qui concerne l'Indre. En première approche<sup>36</sup>, on émettra l'hypothèse que la crise du bénévolat dans l'Indre (soit l'épuisement des formes classiques de bénévolat) n'a pas encore trouvé sa solution : de nouvelles formes de bénévolat n'ont pas pris le relais des anciennes ; ce qui ne veut pas dire que l'on n'assiste pas à un renouvellement des bénévoles eux-mêmes. Ce renouvellement, pour partiel qu'il soit, existe bien, mais les plus jeunes continuent à s'inscrire dans des formes d'engagement traditionnels, qui ne sont plus adaptées à la lourdeur et la complexité des situations à gérer. La figure du dirigeant qui a la main sur l'ensemble de la gestion administrative du club (recherche de financement, mise en œuvre des politiques fédérales, gestion des éventuels salariés, responsabilité juridique, communication interne et externe, etc.) et qui est omniprésent sur le terrain, trouve aujourd'hui ses limites.

*« La Châtre m'a sollicité pour aller faire une journée club là-bas. C'est à dire que je leur ai donné l'autorisation pour y aller et je suis allé débroussaillé un peu avant qu'ils arrivent... sous la casquette de président de comité il y a aussi jardinier, en plus d'être en réunion, d'être partout. On est bénévole donc on aime ça, mais des fois c'est dur (...) On va dire c'est du sang neuf, jeune, nouveau, mais je vais peut-être finir par m'essouffler à la longue. Tenir 15 ans comme ça, je sais pas si je pourrai faire aussi bien que l'ancien président. Je vais essayer, pour l'instant j'ai l'objectif d'essayer. »*

Président de comité et de club

Pour autant, cette figure traditionnelle du dirigeant omnipotent ne disparaît pas, elle reste le modèle de référence, y compris pour les jeunes qui s'engagent aujourd'hui dans l'Indre, laissant peu de place à d'autres formes d'engagement plus ponctuelles et/ou collectives. Si « zapping » du bénévolat il y a, il est à rechercher du côté de ceux qui prennent en charge des fonctions annexes (accompagnement des compétiteurs, encadrement des manifestations, etc.) : un éventuel désengagement des parents vis-à-vis de la pratique sportive de leur enfant est évoqué par quelques-uns de nos interlocuteurs. Au zapping des parents correspond d'ailleurs celui des enfants et des jeunes, qui « butinent » plus facilement qu'autrefois d'une discipline à l'autre selon les dirigeants. Le sport dit « de loisir », quant à lui, connaît aussi ces évolutions : les nouvelles pratiques « à la mode » en bénéficient, tandis que des disciplines plus traditionnelles, voire perçues comme « démodées », en pâtiront davantage. Confrontées à des exigences moins lourdes et moins nombreuses, les bénévoles qui assument la direction des clubs ou des sections de loisir sportif évoquent moins souvent ce que l'on pourrait comparer à un phénomène de « burn out<sup>37</sup> », tel qu'on l'a décrit à propos des dirigeants de clubs compétiteurs. La pratique du sport loisir (sport-santé, sport de nature) semble poser moins de problèmes dans un département tel que l'Indre, où elle paraît adaptée à la présence d'une population retraitée importante et d'infrastructures naturelles nombreuses et variées<sup>38</sup>.

Si le mouvement sportif de compétition est en crise dans l'Indre, les raisons n'en sont pas celles qui sont en général évoquées au niveau national (la marchandisation, la violence, le dopage,...) mais des raisons essentiellement liées à la ruralité du département et au vieillissement de sa population. Nous nous trouvons dans un contexte de faiblesse des ressources : en équipements sportifs ; mais surtout en jeunes pratiquants et en bénévoles susceptibles d'encadrer la pratique et d'administrer les clubs ; et éventuellement en financements publics et privés dès lors qu'il s'agirait de compenser la faiblesse des ressources bénévoles par du salariat. Dans ce type de contexte, un modèle de

---

<sup>36</sup> Les analyses qui seront menées lors de la deuxième année d'enquête et qui accorderont une place centrale à la question du bénévolat devront valider ce qui n'est à ce stade qu'une hypothèse.

<sup>37</sup> Concept managérial anglo-saxon très en vogue, qui signifie l'épuisement au travail.

<sup>38</sup> Le manque d'équipements à destination d'une pratique sportive en intérieur, par contre, est souligné.

développement basé sur la concurrence entre les structures et sur la professionnalisation des personnes ne paraît pas adapté.

## **2.2.Face aux problèmes de terrain : des politiques publiques mal comprises**

L'impression générale sur le terrain est celle d'un manque de soutien, d'écoute, de compréhension de la part des institutions en charge du sport sur le département. Un sentiment d'isolement, de solitude face aux problèmes se fait jour chez les bénévoles dirigeants de clubs. A y regarder de plus près, on constate cependant que chacun d'entre eux reconnaît qu'il y a toujours au moins un interlocuteur sur lequel on peut compter : pour l'un ce sera la commune, pour l'autre la fédération, tandis qu'un autre se déclarera soutenu par le conseil général et un autre encore tout à fait en phase avec la DDJSVA. Ce qui est frappant dans le discours des personnes rencontrées est leur propension à privilégier une relation avec un partenaire et à dénigrer les autres (incompétence de l'un, absurdité des critères de financement de l'autre, arbitraire des décisions du troisième).

*« Moi je trouve que la DDJSVA elle est bien un peu tatillonne, franchement, dites-donc, s'ils sont comme ça avec tout le monde... bonjour ! J'ai dit on peut pas remplir les mêmes papiers... une petite association qui a deux employés et demi ne peut pas remplir les mêmes papiers qu'une grosse association qui manipulent des... car je suis sûre qu'on remplit à peu près les mêmes papiers que le truc de foot à Châteauroux... ça n'a rien à voir (...). Le conseil général, je les connais, enfin on me connaît, et puis notre maire est conseiller général ça aide aussi, mais bon c'est pas très clair non plus. Au lieu de faire tous ces trucs comme ça, ils feraient mieux de donner une certaine somme, par nombre de licenciés puis voilà. Du fonctionnement et puis c'est tout et après chacun fait ce qu'il veut quitte à dire après, avec des factures, voilà à quoi a servi l'argent. Mais au moins ça libèrerait de pas mal de trucs, parce que quand il faut remplir les demandes, pff, c'est la panique ! »*

Présidente de club

Dans ces relations privilégiées, l'aspect interpersonnel apparaît déterminant (bien plus que la politique officielle de l'institution en question, qui est rarement connue) : lorsque l'on a établi une relation avec un interlocuteur dans telle ou telle institution, de façon personnelle, on s'en tient à cette relation quitte à négliger d'autres pistes. Nous retirons globalement des entretiens réalisés, l'impression qu'il n'y a sur le terrain qu'une connaissance et une compréhension approximatives de la politique globale des institutions en charge du sport sur le département. Quel est le rôle de chacun ? Quelle est la politique de soutien au sport mise en œuvre par l'Etat, les fédérations, les collectivités locales ? En quoi ces politiques sont-elles différentes, mais aussi complémentaires ? Qui faut-il aller voir dans tel ou tel cas ? Quel est l'interlocuteur à privilégier pour résoudre un problème d'emploi d'un salarié, un problème de financement d'une action, un problème de sécurité lors d'une manifestation, etc. ? Les bénévoles rencontrés ne savent pas répondre à ce type de questions ; mais ils connaissent quelqu'un à tel ou tel endroit (à la DDJSVA, au conseil général, à la commune, au CDOS,... ) qui saura les aider quel que soit leur problème.

Dans ce contexte, le manque de coordination (voire les conflits) existant entre les différentes structures en charge du conseil et de la formation des bénévoles associatifs sur le département, apparaît particulièrement dommageable. On comprend que ce que l'on pourrait qualifier de « marché de l'aide aux bénévoles », en étant fortement doté financièrement par la puissance publique, fasse l'objet d'une concurrence entre différentes structures, qui peuvent toutes arguer de leur compétence ou du travail déjà accomplis pour se l'approprier. Il appartiendra à l'institution publique responsable de l'attribution de ce « marché » d'adopter une politique très claire en la matière, au risque d'attiser des conflits qui semblent déjà importants.

De même, on ne peut que regretter l'évident manque de coordination entre les différentes structures susceptibles d'intervenir à un titre ou un autre en appui ou en partenariat avec le mouvement associatif sportif : structures publiques déconcentrées (Jeunesse et Sports, Education Nationale) et décentralisées (collectivités locales), mouvement sportif institutionnel (dans ses deux composantes : unisport et affinitaire). Un travail de mise à plat des compétences et des objectifs des uns et des autres faciliterait la prise de conscience de leur complémentarité, plutôt que d'entretenir le « fantasme » de leur divergence.

*« La seule priorité qu'on puisse avoir c'est d'intervenir en soutien du mouvement associatif... alors vous allez me dire quand vous dites ça vous ne dites rien, mais c'est la seule priorité, c'est à dire qu'en aucun cas la collectivité territoriale n'interviendra en lieu et place du mouvement associatif. On puise dans la richesse du mouvement associatif les moyens... non pas d'aller vers des filières d'excellence, mais les moyens d'offrir la diversité des pratiques et un équilibre sur le territoire pour rendre toutes les disciplines accessibles à tous les administrés. »*

Chargé du sport dans une collectivité territoriale

Les politiques de décentralisation et de répartition des compétences entre l'Etat et le mouvement sportif ont de toute évidence conduit à des situations délicates sur le terrain<sup>39</sup>. Les contraintes qui pèsent sur les institutions à l'échelon départemental sont certes nombreuses (obligation de mise en œuvre de politiques nationales, respect des engagements électoraux, contraintes financières, etc.) ; les logiques qui animent ces différentes institutions pourront certes apparaître contradictoires (logique territoriale versus logique fédérale, logique de responsabilité directe versus logique d'accompagnement, logique de diversification de l'offre sportive de loisir versus logique de concentration sur des objectifs de compétition, etc.). Mais quel que soit la difficulté de ce travail d'intercommunication entre les institutions en charge du sport sur le département, il est nécessaire vis-à-vis des bénévoles sur le terrain. Ces derniers manquent en effet d'une compréhension minimum des enjeux qui caractérisent à l'heure actuelle le monde du sport et qui les concernent directement et surtout de la certitude qu'ils seront soutenus pour y faire face.

L'intercommunication entre l'ensemble de ces partenaires institutionnels et avec le mouvement associatif peut être facilitée par le renforcement de liens personnels directs entre institutions<sup>40</sup>. Cependant, les liens informels ne sauraient suffire dans le contexte de complexification actuelle des missions et contraintes des uns et des autres. Un système informel sera toujours partiel : ce n'est pas parce que deux représentants d'institutions ne se connaissent pas personnellement qu'ils ne doivent pas travailler ensemble de par les fonctions qui sont les leurs. Dans un tel système relationnel, les éventuels conflits de personnes risquent de s'envenimer plus longtemps avant de trouver leur solution dans le cadre d'une concertation formelle, dont les occasions seront plus rares.

Ainsi, le système de relations entre les associations sportives et les institutions partenaires, encore très fortement marqué par les liens informels et interpersonnels, apparaît-il en décalage avec la tendance actuelle à la normalisation sur des critères généraux. Seules les plus petites communes échappent encore à la mise en place de critères formalisés d'attribution de subventions ; la plupart des financements accordés par le conseil général le sont désormais sur critères formalisés ; les critères du CNDS reflètent sur l'ensemble du territoire les politiques de l'Etat (soutien à la pratique

---

<sup>39</sup> Un exemple bien connu concerne les nombreux conflits auxquels a conduit la responsabilité bipartite des fédérations d'un côté, en matière de réglementation relative aux équipements sportifs et des collectivités locales de l'autre, qui sont propriétaires de ces équipements (MJSVA/CNOSF, 2006).

<sup>40</sup> A ce titre, la mise en place d'une maison départementale des sports, qui rassemble sur un même lieu différentes institutions partenaires du mouvement associatif a pu contribuer à leur meilleure identification, mais certainement aussi à une meilleure coordination de leur action.

féminine, inscription du sport dans le développement durable, etc.) ; les fédérations impulsent sur le terrain des politiques de normalisation de la pratique de plus en plus rigoureuses (déroulement des compétitions, conditions de sécurité, etc.) ; la mise en place d'une convention nationale du sport, si elle devrait permettre de développer l'emploi sportif intermittent se traduira aussi par la nécessité de mettre en conformité avec le droit du travail des pratiques qui ne l'étaient pas toujours. L'impression de « malaise » ou de « flottement » qui caractérise le milieu du sport associatif indrien, peut donc s'expliquer par ce décalage observable entre des pratiques locales restées en partie « traditionnelles » (place de l'informel, des liens interpersonnels, arrangements locaux, contournements du droit, etc.) et un environnement du sport qui a changé sous l'impulsion de politiques publiques rationalisatrices (rigueur des critères de financement, inflation des normes et des règles juridiques encadrant la pratique sportive, l'emploi salarié, la gestion comptable, etc.).

*« Il y a beaucoup d'habitudes qui ont été prises. Certaines associations ne jouent pas le jeu de rendre tous les dossiers dans les délais... y a des dossiers de subventions, ça ressemble plutôt à des torchons qu'à des dossiers (...) Donc là on réussit un petit peu en les relançant, on joue sur la subvention, en disant ben voilà on a pas ces pièces là donc on ne versera pas la subvention et au final ils nous transmettent les documents mais il faut tout le temps répéter, c'est assez laborieux... C'est les habitudes, ça ne concerne pas tous les clubs heureusement, c'est vraiment une toute petite minorité, certains gros clubs et puis d'autres... c'est surtout des clubs assez importants, qui devraient être structurés et qui ne le sont pas forcément très bien... qui sont historiques. »*

Chargé du sport dans une collectivité territoriale

Souvent mal comprises par ceux qui sont le plus attachés à un fonctionnement traditionnel, ces politiques deviennent par ailleurs source de complexification de la fonction d'administration du club sportif au quotidien. Les compétences multiples qui sont désormais nécessaires à l'exercice de cette fonction, apparaissent de plus en plus difficiles à réunir chez une seule personne (y compris chez de jeunes dirigeants à priori plus enclins à accepter ces fonctionnements rigoureux et formalisés<sup>41</sup>). Ces compétences ressortent aujourd'hui aussi bien du droit que des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; de la gestion comptable et fiscale que de celle des ressources humaines ; etc. Ne pouvant plus fonctionner sur le modèle de « l'homme-orchestre », le bénévolat doit expérimenter de nouvelles formes d'engagement, qui peinent pour l'instant à émerger. En responsabilisant à l'extrême le président, le fonctionnement associatif traditionnel ne contribue pas à développer la prise en charge collégiale des tâches d'administration du club.

*« C'est lié aux personnes. Il suffit qu'il y ait une personne très motivée, très dynamique, hop la section elle décolle, justement ! Et puis elle arrête parce qu'elle est fatiguée, hop ça retombe (...) je vois bien les sections quand elles ne reposent que sur un personne c'est pas bon, alors j'essaie de dire il serait bien d'avoir quelqu'un... de manière qu'il y ait la continuité. Même s'il y a un moment une baisse de régime... 3, 4 ans c'est une peu plus difficile et puis hop il y a une nouvelle équipe qui se met en place et ça repart. Ca c'est important d'avoir une stabilité dans le fonctionnement, il faut que les responsables l'aient à l'esprit »*

Président de club

Expérimenter un autre type de fonctionnement démocratique de l'association pourrait également à l'avenir s'avérer nécessaire : l'approfondissement des rôles du bureau et de l'assemblée générale, la

---

<sup>41</sup> Dont ils sont familiers dans le cadre de leur activité professionnelle : le monde du sport n'est en cela pas très différent du monde du travail.

création de commissions thématiques, le développement des procédures de communication interne... . Telles sont quelques pistes qui ne sont que très rarement évoquées par les présidents de clubs. La plupart se disent très seuls, ne pouvant compter que sur un petit noyau (« toujours le même » !) de personnes, qui « ont aussi leurs limites ».

*« Même si dans le groupe on a des experts comptables, on a tout ce qu'il faut en plus, mais je ne peux pas demander aux gens de prendre en charge ce genre de choses, ça non je ne peux pas, pourtant je suis comme eux quelque part... au départ j'ai fait de la pratique et ça s'est transformé tout doucement, mais bon... alors est ce que quand on s'engage dans une association il faut fatalement s'engager dans son développement ? (...) Je trouve que c'est lourd, faire partager tout ça à d'autres honnêtement non... et puis plus on est plus il y a de conflits, plus il y a de caractères différents. Moi là il y a un truc qui est sûr c'est que je suis toute seule, donc là je gère en intégral, il n'y a personne qui m'ennuie... parce que je vois l'autre club, chaque décision c'est réunion, faut que j'appelle machin pour voir s'il est d'accord, faut que j'appelle truc... alors ça, ça me prend le chou ! Moi je dis s'il faut faire des décisions, si elles sont bonnes pour l'association, je vois pas pourquoi je vais demander l'avis à Pierre, Paul et Jacques, je veux dire on le fait et puis voilà... peut-être que je suis un peu autoritaire... »*

Présidente d'association (non fédérée)

Le fonctionnement démocratique des associations sportives, qui faisait partie de nos préoccupations en abordant cette étude, s'est avéré le sujet le plus délicat à aborder avec nos interlocuteurs : une sorte de « non-sujet », sans lien avec la vie réelle du club qui semble se situer ailleurs. Faut-il en conclure à une certaine pauvreté de ce fonctionnement : formalisme des procédures de consultation des adhérents, absence de débats, personnalisation de la prise de décision, etc. ? Seule une investigation plus poussée et qui devra mettre en œuvre d'autres méthodologies<sup>42</sup> que le seul entretien semi-directif avec le dirigeant, pourra nous permettre d'avancer sur cette voie.

Mais loin d'un renforcement du bénévolat ou du fonctionnement démocratique des associations, c'est plutôt la voie de la professionnalisation du milieu sportif qui fait l'objet de toutes les spéculations : pourrait-elle être une solution aux problèmes rencontrés ?

### **2.3.La professionnalisation : une voie d'avenir plutôt étroite pour le milieu sportif indrien**

La professionnalisation peut être appréhendée comme la construction progressive de métiers (professions) au sein des associations. Elle comprend une dimension technique, supposant une hausse de compétence dans la réalisation de certaines tâches et une dimension financière, supposant l'octroi d'une rémunération pour la réalisation de certaines tâches. Les deux aspects sont liés et souvent confondus. On entend en général par professionnalisation plusieurs phénomènes, pourtant relativement différents les uns des autres : l'embauche d'un salarié pour réaliser des tâches qui étaient jusqu'à présent réalisées par des bénévoles ; l'acquisition de nouvelles compétences par des bénévoles ou des salariés grâce à la formation ; la mise en œuvre par des bénévoles ou des salariés de démarches formalisées dans la gestion de l'association (par exemple la mise en œuvre d'une comptabilité analytique). Dans le cadre de nos entretiens, on note que nos interlocuteurs s'attachent plus volontiers à la dimension financière de la professionnalisation, la dimension technique étant sous-entendue, voire ignorée. Il importe enfin de distinguer la professionnalisation des divers acteurs du clubs sportif : ceux qui pratiquent une discipline sportive, ceux qui encadrent cette pratique et ceux qui administrent ou gèrent le club (à un niveau décisionnel ou d'exécution).

---

<sup>42</sup> Analyse de documentation interne (procès-verbaux d'assemblées générales, journaux internes, etc.) et observation participante, par exemple.

Le développement du sport professionnel (soit encore la professionnalisation des pratiquants) constitue un sujet d'importance au niveau national, mais pas vraiment dans l'Indre. Le sport professionnel ne concerne que quelques clubs et un nombre limité de disciplines (football, tennis, basket,...). C'est en tant que « spectacle » que le sport professionnel est envisagé par les clubs qui le promeuvent ou les collectivités locales qui le soutiennent. Il n'est en aucun cas un modèle d'avenir pour la plupart des bénévoles rencontrés, qui déplorent au contraire son extension, responsable selon eux d'une perte des valeurs de désintéressement chères au sport associatif.

*« Quand j'étais jeune, que j'ai commencé le basket c'était pas ça, bon c'est sûr que ça a évolué (...) Le président avait dit un jour, je m'en souviens toujours, parce qu'on faisait des petits mangements après, il avait dit : moi tant que je serai président, l'équipe féminine, il n'y aura jamais d'argent. Je lui ai dit : de toute façon vu l'évolution que ça prend un jour ou l'autre tu seras obligé, il a dit : c'est à ce moment là que je partirai et ben il était encore président et il a bien été obligé. Puis c'est là que ça a commencé, c'est devenu très exigeant... ça c'est qu'à un petit niveau alors vous imaginez quand ça passe à l'élite ! »*  
Bénévole non dirigeant

La professionnalisation de l'encadrement sportif et de la gestion des clubs, est quant à elle envisagée avec plus de sérénité, mais aussi de fatalisme ; elle a bénéficié d'un effort considérable dans le cadre des politiques publiques d'insertion sociale et professionnelle des jeunes<sup>43</sup>. Dans l'Indre, ce soutien à l'emploi associatif est généralement qualifié d'important par les personnes rencontrées.

Tableau 3 : Les emplois aidés du secteur associatif dans l'Indre

Type d'emploi aidé	Nombre d'emplois aidés
Postes FONJEP	16 (= 15,5 ETP)
Parcours Animation Sport : CAE <sup>44</sup> + CA <sup>45</sup>	3 + 1 = 4
Plan Sport Emploi	11 (= 10,25 ETP)
Emplois jeunes	48 (dont 43 CDI)
Plan de Cohésion Sociale : CAE + CA	151 + 21 = 172

Source : Chiffres DDJSVA de l'Indre au 20/10/06

Les avis sont mitigés sur les effets de ce type de professionnalisation, à laquelle a conduit le fort développement de l'emploi d'insertion. Certains clubs, compte tenu de la discipline proposée, estiment ne pas pouvoir se passer de la professionnalisation de leur encadrement sportif : celle-ci permet une pratique en sécurité, contribue à l'amélioration des performances, attire de nouveaux pratiquants, etc. La professionnalisation de certaines tâches de gestion apparaît de ce point de vue moins déterminante, même si elle est fort utile aussi. Mais la précarité des statuts de ces emplois pose questions : aussi bien pour les personnes concernées, que pour le club lui-même (dont le développement reste fragile s'il ne s'appuie que sur ce type d'emploi toujours susceptible d'être remis en cause).

*« Au départ on a eu 3 salariés, pendant les cinq premières années des emplois jeunes, donc là on était aidé à 80% c'était impeccable, puis maintenant, au bout de 5 ans, on a fait un choix, on en avait un de trop parce que financièrement on passait pas, donc on a licencié à contre-*

<sup>43</sup> Voir document déjà cité : MJSVA/CNOSF, 2006.

<sup>44</sup> Contrat d'accompagnement dans l'emploi.

<sup>45</sup> Contrat d'avenir.



*cœur la personne qui était la personne administrative en sachant... en pensant plutôt que c'était la meilleure solution puisqu'on avait besoin de gens sur le terrain par rapport au nombre d'adhérents et de gens qui prennent des cours (...) C'est vrai que c'est un problème pour nous, il y a un travail administratif qui est énorme (...) on essaie de se partager le travail avec des bénévoles mais c'est vrai que c'était mieux... moi je préférais quand il y avait une salariée parce que j'arrivais là je donnais les documents : tu me fais ça pour demain et puis voilà ».*

Président de club

Enfin et surtout, plusieurs de nos interlocuteurs insistent sur les problèmes nouveaux, dans les domaines du droit du travail et de la gestion des ressources humaines, qu'a suscité le développement de l'emploi salarié au sein des clubs.

*« Le salariat est une des grosse limites du développement associatif. D'un autre côté, puisque tout le monde ne joue pas le jeu et qu'énormément de personnes sont entre guillemets dédommagés, indemnisés, payés d'une manière un peu... on y arrivera jamais. Puisque vous avez le bénévole qui est toujours indemnisé, tous les ans, ou tous les mois ou toutes les semaines. Parce qu'il prend son véhicule, il emmène les gamins, il est là le soir, il remplit des missions alors il faut bien lui donner un bout de gras alors on va lui donner quelque chose. Bon j'ai pas de chiffres là dessus, mais il y a un certain nombre d'associations qui fonctionnent comme ça. C'est le gros des associations. Et puis après des associations qui disent bon ben allez faut être clair on se structure, je prends des compétences parce que moi j'y connais rien, encadrer telle discipline il y a des brevets qui sont faits pour ça, il y a des diplômes pour ça, je prends une personne compétente. Le problème c'est que quand on recrute dans le mouvement associatif et qu'on est pas par nature quelqu'un qui est chargé des ressources humaines, qui a l'habitude de gérer des ressources humaines et ben on va au clash »*

Chargé du sport dans une collectivité territoriale

La professionnalisation, au sens du recours à l'emploi salarié, dans les domaines de l'encadrement de la pratique sportive et de la gestion des clubs, entraîne alors la professionnalisation des dirigeants bénévoles, au sens cette fois d'une hausse des compétences nécessaires. Cette hausse de compétences, que l'on a déjà largement évoquée à propos des dirigeants de clubs, pourrait-elle à l'avenir devenir telle, qu'elle devrait faire l'objet d'une rétribution financière ? A l'issue des travaux de la conférence nationale de la vie associative, la rémunération des présidents d'association a été envisagée comme l'une des solutions à la crise du bénévolat. Face à cette proposition, les réponses de nos interlocuteurs sont unanimes. Ce type de rétribution mettrait en péril l'éthique associative, qui veut que les dirigeants retirent de leur investissement – et celui-ci peut bien être sans limites – des bénéfices symboliques multiples, mais non financiers, ni même matériels. Si la question semble résolue en ce qui concerne les tâches de direction d'un club, elle l'est moins pour certaines tâches d'exécution, dont les bénéfices symboliques sont plus minimes ou certaines tâches techniques, qui mettent en jeu des compétences rares. Des pratiques de compensation financière pour « services rendus » voient alors le jour, dans un contexte juridique pas toujours bien maîtrisé ; selon certains dirigeants, ces pratiques nuisent à la qualité des relations au sein des clubs, dans la mesure où il est difficile de faire qu'elles soient parfaitement égalitaires. L'extension du statut de volontaire, qui permettrait une rétribution plus aisée des bénévoles dans le cadre associatif ; la prise en compte des années de bénévolat dans le cadre du calcul de la retraite ; ou encore la mise en œuvre du « chèque-repas du bénévole », etc. Toutes ces mesures envisagées à l'issue de la conférence nationale de la vie associative et destinées à résoudre la fameuse « crise du bénévolat » ne font pas l'objet d'un

enthousiasme particulier de la part des bénévoles indriens... qui semblent, il est vrai, en être assez mal informés.

*« L'argent ne peut pas être le moteur, il n'est pas le moteur, Moi j'ai des tas de cas où on pourrait mettre des tas de billets sur la table, ça ne changerait rien, ça ne change rien... bon faut pas exagérer parce que si vous mettez des gros paquets de billets après vous achetez tout, mais c'est pas ça. Une section qui me dit j'ai des difficultés parce que j'ai pas assez d'argent... c'est pas ça, les problèmes sont ailleurs. L'argent on le trouve, on arrive à le trouver, c'est la bataille hein, c'est pas simple, il faut quelquefois monter à Orléans, mais moi je trouve qu'on a plus de difficultés dans la motivation, dans le bénévolat, fondamentalement. Bon on a un contexte... alors est-ce que c'est conjoncturel, est-ce que c'est une question locale ou... est-ce que c'est la fin du bénévolat ? après tout j'en sais rien »*

Président de club

*« Jamais, jamais, jamais je me ferai payer pour faire ça, c'est pas du tout dans mon état d'esprit parce que... pour la simple et bonne raison que je trouve que la natation m'a vachement donné depuis jeune, donc rendre ce service là c'est le minimum que je puisse faire (...) Moi quand je suis venu là je demandais rien, je voulais pas être payé, c'était pas mon but. Mon but c'était de rentrer dans le milieu associatif, de revoir des gens, de regoûter au milieu natation (...) j'entraînais la section adulte. En section adulte on avait pas loin de 40 licenciés, donc ça se passait bien on faisait des repas ensemble, on avait un bon petit groupe, moi je nageais avec eux de temps en temps et puis un jour on m'a mis quelqu'un pour me remplacer comme ça un autre maître nageur (...) j'étais bénévole complet, j'avais rien demandé et puis d'un seul coup ben voilà j'avais plus rien. Elle elle était payée, il y a eu un moment ces espèces de contrats... les trucs de Jospin, les emplois jeunes... ça ils en ont mangé pas mal pendant 4, 5 ans. »*

Bénévole non dirigeant

Au-delà de la compensation financière du « bénévolat », le renforcement de ses compétences dans le cadre de la rationalisation de la gestion des clubs que nous avons évoquée plus haut, constitue bien le problème majeur. Ce volet de ce que l'on appelle la professionnalisation du milieu sportif, indépendamment du recours à l'emploi salarié pour certaines tâches, devrait selon nous faire l'objet d'un débat plus large entre tous les partenaires concernés. Ce thème doit être associé à la question de l'éthique associative à laquelle paraissent si attachés les bénévoles que nous avons rencontrés. Derrière la question de l'éthique associative, se profile celle du fonctionnement interne (organisation du travail, répartition des tâches, modalités de prise de décisions, etc.) dont on a dit qu'elle n'était pas volontiers abordée par nos interlocuteurs. Comment doit fonctionner la structure associative dans un contexte de formalisation technique et de croissance du salariat ? La participation à la vie associative ne sera-t-elle désormais accessible qu'à ceux qui sont déjà dotés en compétences multiples ? Un certain nombre de bénévoles ne risquent-ils pas encore davantage d'être exclus de la prise de décision (qui tendra à être confisquée par les « professionnels », qu'ils soient salariés ou non) ? Au contraire, le renforcement des compétences des dirigeants dans les domaines de l'élaboration d'une stratégie de développement, de l'animation d'équipe et de la communication interne ou encore dans celui de la gestion des ressources humaines ne peut-il contribuer à la démocratisation du fonctionnement associatif, qui à force d'être informel peut aussi devenir opaque ? Telles sont quelques pistes de réflexion qu'il nous semble pertinent d'emprunter dans l'optique de construction d'un modèle de développement du sport associatif qui soit adapté à la situation du département de l'Indre.

## Synthèse de l'étude du secteur sportif

Les clubs sportifs de l'Indre sont-ils en « bonne santé » ? Telle pourrait être résumée simplement la question qui a présidé à la conduite de notre étude. Si l'on s'en tient aux chiffres, on constate une baisse du nombre de clubs dans l'Indre, qui passe de 1049 à 985 entre 2001 et 2005<sup>46</sup>. Pour autant, le nombre de clubs par habitant reste largement favorable : 0,42 clubs pour 100 habitants dans l'Indre contre 0,32 dans l'ensemble de la région Centre<sup>47</sup>. Le département apparaît ainsi bien doté du point de vue sportif. Peut-on cependant entrevoir les prémices d'une dégradation de la situation ? Y a-t-il fragilité du milieu sportif associatif ? Les clubs sont-ils à l'heure actuelle confrontés à des difficultés de fonctionnement particulières ? Comment ce département plutôt rural et vieillissant fait-il face à une éventuelle crise du bénévolat ? Le sport dans l'Indre a-t-il trouvé les moyens de continuer à se développer au travers de la professionnalisation de ses pratiquants ou de son encadrement ?

L'étude réalisée de septembre 2006 à septembre 2007 permet d'apporter des réponses à l'ensemble de ces questions. La méthodologie employée allie l'analyse quantitative de 131 questionnaires retournés par les clubs et l'analyse qualitative de quarante entretiens réalisés auprès des principaux acteurs du milieu sportif (présidents de comités et de clubs, bénévoles non dirigeants, chargés du sport dans les structures publiques déconcentrées et décentralisées, etc.).

L'enquête par questionnaire permet d'appuyer l'idée courante suivant laquelle les « petits clubs » et les « gros clubs » n'ont décidément pas les mêmes profils et donc pas les mêmes problèmes. La technique quantitative conduit à construire deux idéaux-types auxquels aucun club ne correspond exactement, mais qui permettent une analyse synthétique des logiques à l'œuvre dans le milieu sportif indrien. Les « petits » clubs ont peu de licenciés, peu de bénévoles, et généralement aucun salarié. Ces « petits » clubs sont plus souvent de jeunes clubs et situés en milieu rural. Ils pratiquent plutôt un sport de loisir. Leurs principales difficultés se situent au niveau de l'acquisition de matériel et dans leur faculté à attirer et fidéliser de nouveaux licenciés. Ils souhaitent principalement recevoir de l'aide dans la recherche de subventions, car ils avouent également avoir un manque de connaissance des différents dispositifs à solliciter. Malheureusement, ils n'ont bien souvent pas les moyens de contribuer au financement d'une telle aide. Ces petits clubs se situent donc dans une *logique de survie*. Les « gros » clubs ont beaucoup de licenciés, beaucoup de bénévoles, et généralement au moins un salarié. Ces « gros » clubs sont plus souvent de « vieux » clubs, urbains, pratiquant un sport tourné vers la compétition. Ils éprouvent des difficultés à voir s'investir leurs licenciés, ces derniers entretenant parfois un rapport de consommation avec leur sport. L'importance du nombre de personnes gravitant autour de ces clubs induit d'autres problèmes, comme la prise en charge des déplacements des licenciés et des bénévoles. Ces clubs déclarent nécessiter de l'aide au niveau de la gestion courante du club (droit social, gestion des ressources humaines, etc.) car leur manque de compétences dans ce domaine est une autre de leurs difficultés. Ces gros clubs se situent plutôt dans une *logique de développement*.

Ce décor général brossé à grands traits, il importait d'affiner notre analyse par une technique plus qualitative, reposant sur l'entretien approfondi avec les acteurs du milieu sportif. L'un des premiers enseignements de la phase qualitative est de nuancer l'importance des préoccupations liées aux sports de loisir : la plupart des dirigeants rencontrés, y compris en zone rurale et dans les petits clubs, déclarent mettre au centre de leur politique la formation des jeunes, dans le but, non seulement de faire pratiquer leur discipline au plus grand nombre, mais aussi et surtout de permettre aux jeunes d'atteindre les meilleurs niveaux possibles en compétition. Nous sommes dans l'Indre

---

<sup>46</sup> Chiffres du Ministère de la Jeunesse et des Sport. Les chiffres 2006 ne sont pas encore publiés.

<sup>47</sup> Nous rapportons ici le nombre de clubs en 2005 pour chaque entité géographique d'après le site du Ministère, aux chiffres INSEE 2005 du nombre d'habitants, soit 232 000 pour l'Indre et 2.497.000 pour la région Centre.

dans un schéma classique de développement du sport, qui veut que chacun, à son niveau et dans la mesure de ses moyens, participe à la construction des bases de l'élite sportive.

Bien plus que les moyens financiers ou matériels, ce sont les moyens humains qui font défaut aux dirigeants pour réaliser toutes leurs ambitions en compétition. L'exode des jeunes et le vieillissement de la population conduisent à des difficultés inexorables, aussi bien en ce qui concerne les pratiquants que les bénévoles susceptibles de les encadrer. Au-delà de la simple question du renouvellement générationnel des bénévoles, nous souhaitons attirer l'attention sur la nécessaire refonte de leurs modes d'investissement dans la vie associative. Car les jeunes susceptibles de prendre des responsabilités au sein des clubs existent... ceux qui ont franchi le pas sont frappés par la lourdeur et la complexité de la tâche, tandis que les autres hésitent devant de telles perspectives. Dans un contexte de complexification et de formalisation croissante de l'encadrement et de la gestion de la pratique sportive, le temps et les compétences nécessaires sont aujourd'hui devenus infinis, alors même que toutes les enquêtes sociologiques démontrent que les jeunes générations sont plus soucieuses d'équilibre entre vie professionnelle et loisirs, entre vie publique (ou citoyenne) et vie privée. De nouveaux modes de gestion des associations sont donc à inventer, davantage appuyés sur le partage collectif des tâches et des décisions.

La voie de la professionnalisation du sport est une autre issue possible dans le contexte de complexification et de formalisation que nous venons de rappeler. Tandis que la professionnalisation des pratiquants ne paraît pas une issue réaliste dans un département tel que l'Indre, celle de l'accompagnement de la pratique (entraîneurs et gestionnaires) a bénéficié de l'effort des politiques publiques d'insertion. Mais nos interlocuteurs soulignent la fragilité des postes créés et les éventuels nouveaux problèmes auxquels la professionnalisation a conduit : conflits entre bénévoles et salariés, compétences insuffisantes en gestion des ressources humaines ou droit du travail pour encadrer les salariés, etc. La professionnalisation du milieu sportif ne saurait représenter, pour l'immense majorité de nos interlocuteurs, une base solide de développement du sport dans l'Indre.

Les richesses du département de l'Indre ne résidant pas dans la surface financière de ses sponsors industriels ou dans une démographie galopante, il importe de les chercher ailleurs : dans la densité du lien social, caractéristique du milieu rural ou des petites villes et terreau de la vie associative ; dans le patrimoine environnemental, favorable au développement des sports de nature ; dans une population de « jeunes retraités » désireux de pratiquer un sport de santé ; ou bien encore dans une population d'actifs relativement plus disponibles que dans les grandes agglomérations pour les loisirs et la vie citoyenne. Ce qui ne veut pas dire que l'Indre doive renoncer à sa volonté, très ancrée chez les dirigeants sportifs, de contribuer par la formation des plus jeunes à l'émergence et au renouvellement de l'élite sportive française. Mais le développement conjoint des pratiques de loisir et de compétition ne devrait-il pas être plus affirmé au niveau des décideurs départementaux ? On constate d'ailleurs que les deux types de pratiques cohabitent le plus souvent sans heurts au niveau des clubs.

Faire l'inventaire des atouts du département et envisager une stratégie commune de développement du sport, dont le socle associatif soit privilégié, sont les défis qui attendent les partenaires institutionnels du sport dans l'Indre : Etat, collectivités locales, fédérations. Les priorités et les logiques de fonctionnement des uns et des autres sont par définition différentes, chacun ayant construit au fil du temps sa spécificité et sa contribution particulière au développement du sport. Mais nous sommes entrés dans une nouvelle ère, où les défis à relever pour conserver un modèle équilibré et satisfaisant pour l'ensemble de la population sont si nombreux, que le partenariat entre les institutions départementales devient une obligation. A ce niveau décisionnel, comme au cœur des associations, c'est à une meilleure écoute et une prise en charge collective et coordonnée des responsabilités que nous souhaitons inviter au terme de notre étude.

## Annexes

### 1- Le questionnaire destiné aux associations sportives

#### Fiche d'identité du club

Quelle est la discipline de votre club ? .....

Quelle est l'année de création de votre club .....

#### Où se situe votre club ?

- Agglomération  
Châteauroux
- Sous-préfecture  
(Issoudun, La  
Châtre, Le Blanc)
- Zone rurale

#### Quel est le nombre de licenciés ?

- Inférieur à 20     De 20 à 100     De 101 à 300     Supérieur à 300

Quel est le nombre de salariés ? .....

#### Quel est le nombre de bénévoles ?

- Inférieur à 5     De 5 à 10     De 11 à 15     Supérieur à 15

Quel est le nombre de membres dans  
le CA (Conseil d'Administration)? .....

Quelle est la fonction, au sein du club,  
de la personne répondant à cette  
enquête ? .....

#### Fonctionnement actuel du club

#### Quels sont les principaux objectifs du club ? (Cochez trois cases maximum)

- |   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Faire pratiquer<br>votre discipline à<br>un public le plus<br>large possible | <input type="checkbox"/> Offrir une<br>activité sportive<br>dans une zone<br>défavorisée en<br>terme d'activité de<br>ce type | <input type="checkbox"/> Participer à des<br>compétitions<br>sportives                         | <input type="checkbox"/> Organiser des<br>compétitions<br>sportives | <input type="checkbox"/> Permettre à des<br>jeunes d'atteindre<br>un bon niveau<br>dans votre<br>discipline |
| <input type="checkbox"/> Sensibiliser les<br>jeunes aux valeurs<br>du sport                           | <input type="checkbox"/> Favoriser le<br>brassage des<br>populations dans<br>le cadre d'une<br>activité sportive              | <input type="checkbox"/> Faire connaître<br>la région grâce à<br>ses sportifs de bon<br>niveau |   |   |

#### Quelles sont les difficultés auxquelles le club est confronté au niveau financier ? (Plusieurs réponses possibles)

- |   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nécessité de<br>monter des projets     | <input type="checkbox"/> Subventions<br>accordées de<br>manière arbitraire | <input type="checkbox"/> Potentiel<br>financier des<br>familles réduit | <input type="checkbox"/> Limitation ou<br>absence d'auto-<br>financement | <input type="checkbox"/> Limitation ou<br>absence de<br>sponsors |
| <input type="checkbox"/> Limitation ou<br>absence de<br>mécénat |  |  |  |  |

**Quelles sont les difficultés auxquelles le club est confronté en terme d'organisation ? (Plusieurs réponses possibles)**

- Répartition des tâches entre les personnes
- Tensions entre dirigeants
- Tensions entre dirigeants et licenciés
- Tensions entre dirigeants et bénévoles
- Tensions entre bénévoles et salariés
- Acquisition de matériel
- Prise en charge des déplacements
- Mise à disposition des locaux ou des terrains

**Quelles sont les difficultés auxquelles le club est confronté en terme de formation/information ? (Plusieurs réponses possibles)**

- Manque de connaissances dans la gestion comptable
- Manque de connaissances dans le montage des projets
- Manque de connaissances en droit du travail
- Manque de connaissances dans la gestion des ressources humaines
- Manque de connaissances des différents dispositifs d'aide à solliciter
- Surabondance de documents d'information
- Remontée limitée des informations (vers le Comité, la Fédération...)

**Quelles sont les difficultés auxquelles le club est confronté au niveau des licenciés ? (Plusieurs réponses possibles)**

- Licenciés dans un rapport de consommation
- Difficultés à attirer de nouveaux licenciés
- Fidélisation des licenciés
- Temps d'investissement limité des licenciés
- Concurrence des autres disciplines
- Image négative de la discipline

**Quelles sont les difficultés auxquelles le club est confronté au niveau des salariés ? (Plusieurs réponses possibles)**

- Nécessité de disposer d'éducateurs diplômés
- Recrutement des salariés
- Pérennisation des emplois salariés
- Salariés peu impliqués dans la vie du club
- Difficultés dans l'utilisation des aides à l'emploi
- Encadrement des salariés

**Quelles sont les difficultés auxquelles le club est confronté au niveau des bénévoles ? (Plusieurs réponses possibles)**

- Manque de bénévoles
- Difficultés à attirer de nouveaux bénévoles
- Renouvellement insuffisant des bénévoles
- Fidélisation des bénévoles
- Absence de reconnaissance du travail des bénévoles
- Temps d'investissement limité des bénévoles
- Manque de formation des bénévoles

**Quelles sont les solutions que vous avez mises en place pour pallier ces éventuelles difficultés ?**

.....

.....

.....

.....

## Dans quels domaines auriez-vous besoin d'être aidé ? (Plusieurs réponses possibles)

- Formation
- Droit du travail
- Gestion administrative et/ou comptable
- Gestion des ressources humaines
- Accompagnement dans la construction et le suivi des projets
- Constitution des dossiers de subvention

## Seriez-vous prêt à contribuer au financement de ces aides ?

- Oui
- Non

## 2- Les solutions imaginées par les clubs pour résoudre leurs problèmes

Un traitement qualitatif des réponses apportées par les différents clubs aux problèmes qui se posent permet d'envisager quatre catégories de solutions : au niveau de l'organisation, au niveau de l'information, au niveau des personnes et au niveau du « savoir-être ».

### 1) Au niveau de l'organisation

#### *Développer des partenariats*

- « Financier = manifestations en commun avec une autre association »
- « [...] Association avec une autre discipline sportive pour réduire le coût de la licence. »
- « Solidarité entre clubs pour organisation conjointe de manifestation. [...] »

#### *Accorder des avantages financiers aux participants*

- « Gratuité des licences pour les dirigeants bénévoles. [...] »
- « Dédommagement des déplacements des bénévoles. [...] »
- « Gratuité des cours à partir de la 3ème personne de la même famille. »

#### *Répartition du travail*

- « Réunions régulières. Travail en commissions. Répartition claire des tâches de chacun. [...] »

### 2) Au niveau de l'information

#### *Organiser des manifestations, des journées de découvertes pour « se faire connaître »*

- « Rencontres amicales (tournois. matchs). [...] Journées découvertes. »
- « Plus de présence sur le terrain. Expositions. Fêtes locales, pour mieux faire connaître notre activité. »
- « Pour faire connaître le club : journées portes ouvertes, participation à la journée "Femmes et sport" »
- « Animation dans les quartiers pour faire connaître notre sport aux jeunes. [...] »

#### *Communiquer en interne*

- « Affichage du temps annuel de bénévolat. Affichage des retombées financières de l'organisation de manifestations. »
- « Notre action se situe au niveau de l'information des adhérents en démontrant que simplement un peu de bonne volonté suffit et que le travail n'est pas si important. »

#### *Communiquer en externe*

- « Distribution de dépliants à la sortie des écoles. Pour inciter les jeunes à la pratique du cyclisme, organiser des épreuves école de cyclisme. »

### *Participer à des formations*

- « Des formations et des réunions de secteurs prévues pour 2007-2008. »
- « Formation des encadrants. »

### *Rechercher des subventions adéquates*

- « Demande de subvention pour former bénévoles et licenciés. »

## **3) Au niveau des personnes**

### *Attirer des bénévoles*

- « Rencontres de bénévoles. Investissement et fidélisation de ces bénévoles »
- « Motiver les bénévoles déjà en place et en trouver des nouveaux et surtout des jeunes. »

### *Faire participer les jeunes*

- « Implication de jeunes dans la vie du club, pour les attirer vers le bénévolat. »
- « Essai de lancer quelques jeunes dans la gestion du club ou de l'encadrement de l'activité. »

### *Faire participer les parents*

- « Essayons d'inviter les parents des jeunes pour les motiver sans trop de réussite. »
- « Nous rassemblons plusieurs fois par saison les parents des jeunes du club pour les insérer dans la vie du club. »

### *Trouver un emploi salarié*

- « Nous allons créer un nouvel emploi en CAE afin de remédier au manque d'éducateurs. Faire un recrutement au niveau des bénévoles et dirigeants. »

## **4) Au niveau du « savoir-être »**

### *Encourager le dialogue*

- « Dialogue lors de réunions avec le comité directeur et après les comités avec les licenciés afin que tout le monde soit informé. »
- « Faire le point après chaque match. Faire un repas pendant les vacances scolaires pour discuter des projets »
- « Parler des problèmes peut des fois faire prendre conscience aux licenciés ce que représente la gestion d'un club au niveau manifestations (bénévoles) et aussi financièrement. »

### *Maintenir une bonne ambiance*

- « Maintien des bénévoles grâce à une bonne ambiance. »
- « Un maximum de convivialité. »
- « Instauration de rassemblements conviviaux après les matchs au club-house, entre dirigeants et joueurs, et ce tous les dimanches. »

### *Valoriser les participants*

- « Je cherche à valoriser le bénévolat au sein du club. »
- « Ecoute. Valorisation orale. »

### *Reconnaître le rôle des participants*

- « Pour les bénévoles = générer dans toutes les actions des besoins et les solliciter pour leur présence, la fabrication de gâteaux. Faire des retours positifs et conviviaux. »
- « Récompense des bénévoles (polos. dîner) »



# « Les associations culturelles de l'Indre : comment promouvoir le développement des activités ? »

-----  
Etude sectorielle sur la culture et les loisirs<sup>48</sup>

## Introduction

Après avoir rappelé nos objectifs de recherche, nous envisageons ci-après les spécificités du secteur associatif culturel du département dans l'Indre.

### a) Démarche et objectifs de l'étude sectorielle sur la culture

Le projet d'étude prévoyait de sélectionner la première année deux secteurs associatifs afin d'en décrire le fonctionnement et les spécificités à partir d'une lecture fine, mais aussi de les comparer pour repérer des problématiques associatives transversales, indépendantes du secteur d'activité. Les secteurs des sports, des loisirs et de la culture ont été retenus, parce qu'ils représentent plus de la moitié (environ 60%) de l'activité associative départementale.

L'étude précédente a relevé les principales difficultés des secteurs des sports et des loisirs sportifs, alors que celle-ci s'intéresse au fonctionnement des associations culturelles et de loisir. Elle est donc conçue selon les mêmes modalités<sup>49</sup>.

Cette étude s'appuie sur la vision pratique des membres des associations, complétée par l'analyse des informations recueillies. Elle a mobilisé six personnes : un groupe de cinq étudiants<sup>50</sup> du Master 2 Administration publique et territoriale, Spécialité Gestion locale du patrimoine culturel (Université d'Orléans) dirigé par Florence Abrioux. Ceux-ci ont accepté de réaliser leur mémoire collectif sur les associations culturelles et du patrimoine. Ils ont participé à l'étude exploratoire et ont pris en charge le questionnaire.

L'étude a utilisé une méthodologie classique adossée à une démarche en quatre temps.

\* *Une phase exploratoire diversifiée :*

- Recensement des enquêtes et recherches nationales sur les associations culturelles afin de diagnostiquer les caractéristiques et problématiques de ce secteur.
- Réflexion sur les limites de ce secteur et sur le découpage le plus pertinent, dans la mesure où il est très hétérogène et moins 'organisé' que le secteur sportif.
- Repérage des fichiers exploitables et tri des informations.
- Réalisation de 14 entretiens de pré-enquête.

\* *Une phase quantitative :*

- Elaboration du questionnaire.

---

<sup>48</sup> Rédaction : Florence Abrioux

<sup>49</sup> Elle s'inscrit dans le cadre problématique de l'axe 1 'La capacité des associations à assurer leur pérennité'. La méthodologie et les phases de recherche sont comparables, à quelques aménagements près.

<sup>50</sup> Antoine Dupont, Annie Lalande, Charline Serva, Céline Taliercio, Noémie Thibault.

- Diffusion de celui-ci (642 courriers adressés à des associations repérées comme appartenant à ce secteur).

- Traitement des réponses exploitables, soit 109 questionnaires.

\* *Une phase qualitative :*

- 'Tri' et contact d'associations.

- Réalisation d'une vingtaine d'entretiens approfondis auprès de dirigeants associatifs.

- Analyse de documents confiés par les représentants des associations rencontrées.

\* *Une phase de synthèse :* rédaction de l'étude sectorielle.

## b) Les caractéristiques du secteur

Les recherches nationales portant sur le mouvement associatif culturel caractérisent celui-ci en quelques points qui semblent le distinguer des autres secteurs.

Les relever nous permettra d'adapter la problématique générale aux enjeux de ce secteur, tout en nous assurant qu'ils sont pertinents à l'échelle du département de l'Indre.

- Un secteur à fort renouvellement

La culture est l'un des secteurs les plus dynamiques depuis la fin des années soixante-dix. La dernière étude du CerPhi confirme cette suprématie en 2006-2007 : les créations d'associations en France sont plus nombreuses dans le secteur culturel (21130), loin devant l'action socioculturelle (13271), l'intervention sociale (12993) et les sports (12530). On note en outre un boom des associations du domaine musical<sup>51</sup> au sens large depuis 1975.

L'enquête départementale ne confirme que partiellement ces tendances : les loisirs et la culture sont effectivement en tête devant les sports depuis 2000, mais sans qu'il y ait pour autant suprématie de la culture. Elle se situe au même niveau, voire en-deça des associations de loisir<sup>52</sup>. Cette différence peut s'expliquer par les caractéristiques rurales du département<sup>53</sup>.

En outre l'écart est moins important entre la culture et les sports par rapport à la moyenne nationale. Est-ce le secteur des sports qui est en bonne santé ou le secteur de la culture qui éprouve plus de difficultés à se développer ? Les deux doivent jouer, car si le département reste plutôt bien doté en associations sportives par rapport aux départements voisins, il semble avoir atteint ses limites<sup>54</sup>.

Par contre, le bon niveau de développement du domaine musical dans les grandes villes du département a été repéré dans l'étude de cadrage, bien qu'il soit intervenu un peu plus tardivement.

---

<sup>51</sup> Au sens large le domaine est très vaste en termes de type de musique et de type de formation musicale ; il comprend par exemple les musiques actuelles, le chant, le jazz, les musiques classiques, avec des formations comme les orchestres, fanfares et harmonies, chœurs, groupes, artistes indépendants, etc.

<sup>52</sup> La lecture des résultats est sensible au changement de nomenclature. Les données de la préfecture de Châteauroux placent la culture (rubriques 'Arts', 'Culture et sciences' et 'Mass médias') en tête des créations en 2000 (31), juste devant les sports (28) et les loisirs (25). L'écart serait encore plus flagrant si l'on ajoutait la rubrique 'Défense et promotions d'intérêts communs' (+10) qui renvoie assez fréquemment au patrimoine.

En 2005, elle arrive en 2<sup>e</sup> position à égalité avec les sports (23), derrière les loisirs (25). Avec 'Défense et promotion d'intérêts communs' qui a connu un bon niveau de créations en 2005 (+15), elle serait de nouveau largement en tête. Ce groupe 'culture élargie' représente 34% des créations en 2005, contre 21% pour les sports et 22,5% pour les loisirs. Soit à eux trois 77,5% des créations ! En 2000 la culture élargie correspondait à 33% des créations. Les données issues du JO utilisant la nouvelle nomenclature placent les associations de loisir de l'Indre en tête des créations (voir annexes). Mais si l'écart avec les créations du secteur sportif est confirmé, il se creuse à partir de 2001 ; culture et loisirs sont en phase ascendante, puis se stabilisent à un bon niveau alors que les créations d'associations sportives ne progressent plus vraiment.

<sup>53</sup> Les études sur les associations culturelles montrent qu'elles se développent massivement dans les bassins urbains ; l'étude de cadrage rappelait quant à elle l'importance des associations de loisir dans le département.

<sup>54</sup> Voir l'étude du secteur des sports.

- Un rôle important dans l'animation culturelle et socioculturelle locale

Selon Pierre Moulinier (2002) ces associations constituent « *l'infanterie de la vie artistique et patrimoniale* ». Elles forment un tissu de base, socle de la vie culturelle en milieu rural où elles seraient « *le seul support des activités culturelles.* »<sup>55</sup>.

Dans l'Indre, les associations culturelles au sens strict relèvent plutôt des villes, les communes plus rurales continuent à accueillir essentiellement des associations de loisirs et sportives<sup>56</sup>. Elles relèvent davantage de la catégorie 'loisirs culturels' ; leurs objectifs sont l'animation, la promotion et la diffusion de pratiques. Il n'en demeure pas moins vrai qu'elles jouent un rôle capital dans la diffusion de la culture et sont en ce sens soit le prolongement des institutions culturelles, soit leur pendant en milieu rural. L'animation est bien une préoccupation majeure, qui présente aussi des limites comme nous le verrons par la suite (cf. chapitre 2).

- Un flux important, des profils contrastés

Viviane Tchernonog (2002) montre que les associations culturelles ont une durée de vie plus courte, qu'elles sont plus petites, plus jeunes, fortement ancrées dans le tissu local, possèdent moins de salariés et qu'elles forment un ensemble très hétérogène (une minorité de grosses structures associatives culturelles capte la majorité des ressources et des emplois)<sup>57</sup>.

Ces caractéristiques nationales s'appliquent au département de l'Indre. La fragilité des associations culturelles<sup>58</sup> ressort de notre étude locale, de même qu'un fort cloisonnement entre un ensemble d'associations ayant des activités reconnues et une multitude de petites associations à faible marge de progression.

Cette forte disparité des moyens n'est certainement pas étrangère au fait que les communes et l'Etat soient les premiers partenaires des associations culturelles, mais avec des conceptions très disparates. L'impulsion du ministère de la culture n'est pas sans paradoxe puisqu'il privilégie le professionnalisme et la qualité tout en continuant à utiliser largement ce statut pour développer sa propre politique (Moulinier, 2002). Les communes considèrent quant à elles les associations comme animatrices de la vie locale (Tchernonog, 2002)<sup>59</sup>.

Le clivage culture légitime / animation culturelle est très marqué.

- Un attachement à la pratique culturelle plus qu'au statut associatif

Pierre Moulinier souligne enfin que ces associations sont globalement plus attachées au contenu ou à la production artistique qu'au contenant, c'est-à-dire à l'idéal associatif qui n'est qu'un moyen pour 'faire' de la culture. Ainsi, l'intérêt associatif ou même les sociabilités sont souvent reléguées au second plan. Ce qui induit un autre paradoxe : ce sont les associations les plus prolifiques mais les moins soucieuses du fait associatif. Nous verrons que ce constat mérite d'être nuancé, ou alors qu'il convient de revoir la séparation entre culture et loisirs culturels.

Notre étude montre l'importance du financement sur projet, autre spécificité du secteur. L'hypothèse du lien entre la logique de projet et la primauté accordée à l'objet par rapport au statut peut être avancée. Il existe certainement une relation, voire une relation de causalité dont le sens reste à identifier.

La fragilité du secteur peut aussi être en partie imputable au succès du financement sur projet.

---

<sup>55</sup> Moulinier, 2002, p.24.

<sup>56</sup> L'étude de cadrage montre que les piliers associatifs de base des petites communes sont composés de famille rurale, d'un comité des fêtes, d'associations d'anciens combattants. Viennent ensuite les amicales, les associations de loisirs et sportives (les sociétés de chasse et de pêches sont très représentées), les associations scolaires (notamment les cantines scolaires qui souffrent de la fermeture de bon nombre d'écoles).

<sup>57</sup> Op. cit. pp.35-40.

<sup>58</sup> Ce constat nous a poussé à intégrer dans l'échantillon des dirigeants d'associations en difficulté ou en sommeil, en cours de dissolution ou dissoutes afin de mieux prendre en compte les difficultés à pérenniser une expérience.

<sup>59</sup> Elle confirme l'analyse de Pierre Moulinier présentée dans le point précédent.

### c) Les problématiques culturelles locales

La comparaison des résultats issus de notre corpus avec les études nationales sur la culture d'une part, avec l'étude du secteur des sports d'autre part, a consolidé les perspectives d'analyse. Les axes problématiques propres au secteur se déclinent en quatre points qui structureront l'étude.

#### - Un secteur peu unifié

Les associations du secteur culturel ne 'font' pas système. Le secteur regroupe une multitude d'associations très disparates et assez autonomes. Les contours du secteur restent d'ailleurs très flous, difficiles à maîtriser. Enfin, les strates historiques jouent plus que les contenus dans la différenciation des fonctionnements, ce qui n'est pas une caractéristique locale, mais pèse fortement localement. Aussi l'image dominante est celle d'un secteur dual où le fonctionnement des petites associations n'a que bien peu de points communs avec les plus grosses structures.

#### - Une bipolarité correspondant à une dualité

La problématique structurante pour le sport était la bipolarisation loisir vs compétition. La perspective de financements supérieurs (nécessité d'un bon niveau pour accéder aux moyens) encourage les associations sportives à s'engager dans la voie de la compétition. L'équivalent se retrouve dans le secteur culturel avec la bipolarité socioculture et animation vs culture légitime. Cette bipolarité culturelle ne pèse toutefois pas de la même manière sur le secteur, elle se traduit par une dualité assez rigide<sup>60</sup> du secteur plus que par l'incitation à aller vers la culture légitime.

Schématiquement, il y a deux catégories d'associations culturelles, les associations de pratique amateur et les associations à production légitime. Les passerelles entre les deux sont très étroites.

#### - La fragilité des petites associations : l'essoufflement

Les plus petites structures ne sont donc pas tirées artificiellement vers la quête de légitimité. En revanche, elles sont marquées par une tendance à l'essoufflement et à baisser les bras. Le changement de présidence intervient souvent comme un moment critique.

#### - La fragilité des grandes associations : le poids du financement sur projet et des perspectives de rayonnement limitées

Les grandes associations ont quant à elles du mal à dépasser le rayonnement régional. Elles consacrent beaucoup de temps au montage de projets, puis de dossiers. Les principaux financeurs étant départemental et régional, elles éprouvent des difficultés à passer au seuil supérieur. Faire rayonner les productions culturelles indriennes au-delà des frontières régionales semble difficile, les acteurs politiques étant plus attachés à l'animation qu'à la création / diffusion. Les structures les plus performantes se trouvent 'bridées' une fois atteint un certain niveau. Elles n'ont pas toujours les moyens de gravir une marche supplémentaire de leur échelle du développement.

L'étude sectorielle reprendra ces points clés, en précisant notamment les profils (section 1), les fonctionnements et les difficultés rencontrées (section 2).

---

<sup>60</sup> La rigidité indique que le passage d'un groupe à un autre n'est pas facile, les cloisons entre les niveaux sont relativement hermétiques.

## 1. Un secteur dual, globalement fragile

Ce premier chapitre offre une vision globale sur un secteur très difficile à appréhender parce qu'il ne correspond pas à une catégorie homogène.

Nous commencerons par montrer en quoi le secteur est peu unifié, pourquoi il est si difficile de trouver des catégories opératoires. Nous pourrions alors préciser ce que l'étude a inclus dans le secteur.

Nous reviendrons ensuite aux résultats du questionnaire : quelles conclusions provisoires peut-on en tirer ? Confirment-ils les clivages envisagés à partir des études nationales et de la phase exploratoire ?

Enfin, l'identification de critères discriminants dans la compréhension des enjeux et des problèmes<sup>61</sup> permettra d'établir les premiers profils.

### 1.1. Un secteur d'activité insaisissable

Les frontières entre les secteurs culturels, des loisirs et socioculturels sont poreuses<sup>62</sup>. Pourquoi est-il si compliqué de déterminer avec certitude dans quelle rubrique placer les associations ?

Cette question n'est pas anodine, elle montre qu'il est difficile de parler globalement ou de généraliser lorsqu'il s'agit du secteur culture / loisirs ou même du seul secteur culturel. Apporter des éléments de réponse permettra en outre d'expliquer quelles sont les associations que nous avons prises en compte dans le cadre de cette étude.

Plusieurs facteurs se combinent pour expliquer l'éclatement du secteur<sup>63</sup>.

#### 1.1.1. Un principe de classement multicritères

Les nomenclatures officielles (enregistrement préfectoral des déclarations) portent sur les objets des associations. On constate à la lecture du JO que beaucoup d'associations culturelles sont classées dans plusieurs rubriques tout simplement parce qu'il est difficile de savoir si elles s'apparentent à l'une ou à l'autre. Par exemple, une association proposant de l'initiation à la danse est à la croisée des rubriques 'culture, pratique d'activité artistique' et 'action socioculturelle'. Si l'activité relève bien de la pratique culturelle, le projet est socioculturel. De même, le type d'activité (ou le niveau de pratique) peut requalifier le secteur dominant.

Au total, 77% des déclarations de créations de l'année 2005 / 2006 dans le secteur culturel (département de l'Indre) avait une double voire une triple inscription. Cette **pluri-inscription** montre bien que les associations se situent à l'intersection entre plusieurs secteurs.

Tableau 1 – Proportion d'inscriptions dans plusieurs secteurs au moment de la déclaration  
(Associations des secteurs culturel et sportif, département de l'Indre)

		2005 2006	2004 2005	2003 2004	2002 2003	2001 2002	2000 2001	1999 2000
CULTURE	Créations	52	65	68	62	50	55	48
	Pluri-inscription	40	52	76	72	25	35	34
	% pluri-inscription	77	80	112	116	50	64	71
SPORTS	Créations	45	51	51	56	38	52	53
	Pluri-inscription	27	33	47	53	8	17	23
	% pluri-inscription	60	65	92	95	21	33	43

Sources : JO

Au cours de ces sept années, la moyenne des pluri-inscriptions est de 88% pour la culture et de 58% pour les sports. Les pluri-inscriptions culturelles sont très nombreuses entre 2002 et 2006.

<sup>61</sup> Ces critères guideront la présentation des résultats des chapitres suivants.

<sup>62</sup> La distinction est très marquée entre 'culture légitime' et 'animation' au sein du secteur culturel, mais l'animation qui est beaucoup plus représentée dans l'Indre se confond avec les loisirs culturels et l'action socioculturelle.

<sup>63</sup> Les trois facteurs cités n'épuisent pas la question.

Dans la nouvelle nomenclature, les croisements les plus fréquents s'opèrent dans l'ordre décroissant avec les rubriques 'action socioculturelle', 'recherche', 'intervention sociale' et 'sports' (cf. annexe 3).

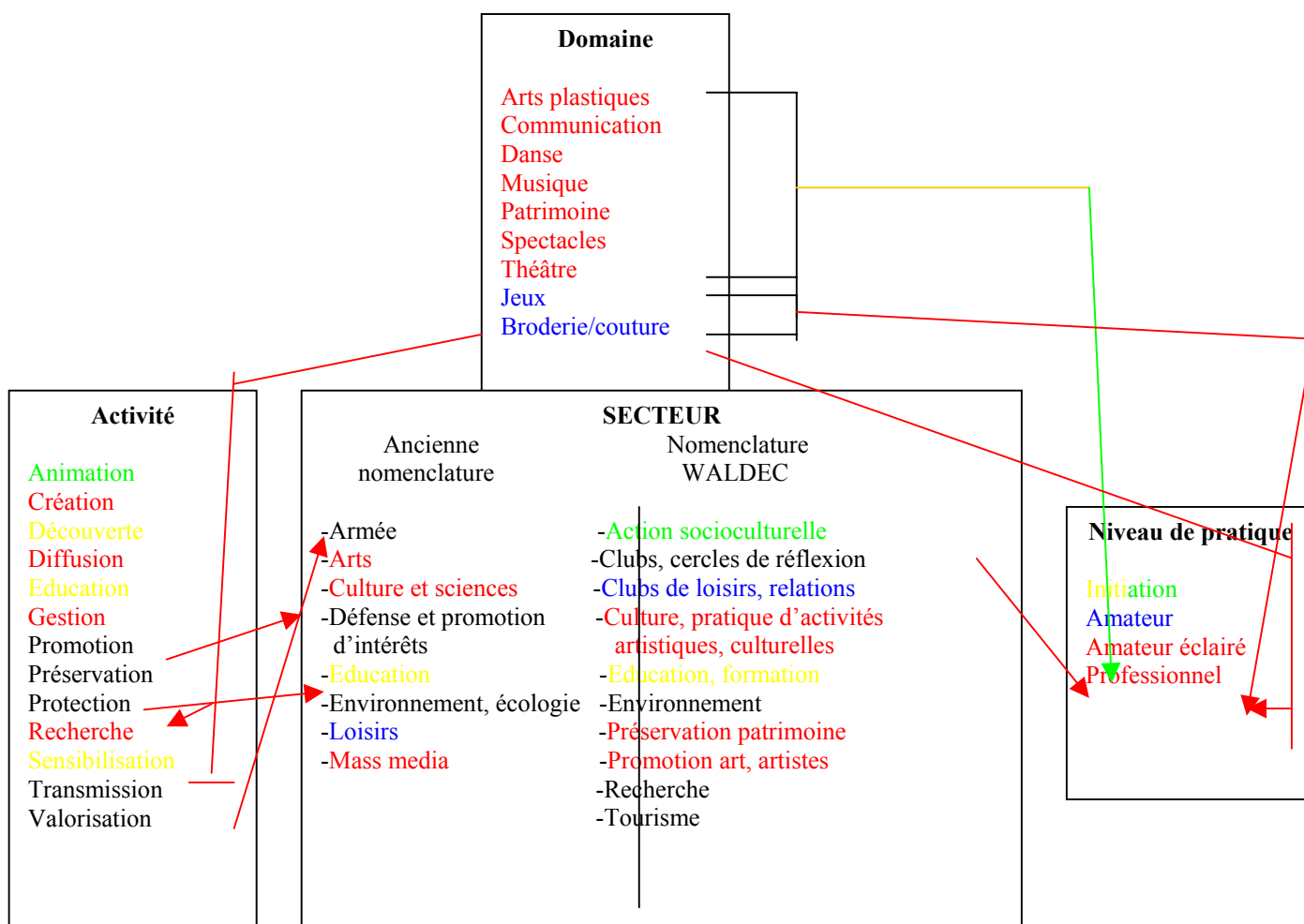
La difficulté à trancher tient aussi au fait que les associations sont rarement monocritère.

Une association peut proposer plusieurs pratiques à ses membres, par exemple la danse, le chant, le théâtre. Elle est alors **multidomaine**. Elles peuvent également s'intéresser à plusieurs activités (**pluriactivité**). Dans le domaine du théâtre il n'est pas rare de cumuler des activités de création, de diffusion, de sensibilisation, d'animation, ou dans le domaine du patrimoine des activités de recherche, de protection / préservation, de sensibilisation / transmission. Dans ce dernier exemple, l'association œuvre à différents niveaux : elle initie des débutants, fait progresser des amateurs, répéter des professionnels.

Dans la rédaction des statuts, les associations préfèrent désigner des objectifs larges pour permettre l'évolution de leurs activités ; autant de chances de tirer l'activité vers une autre rubrique ou de se situer à la fois dans plusieurs rubriques.

Le schéma ci-dessous synthétise les interactions : on voit bien que chaque intersection peut correspondre à une bifurcation (requalification) ou à une multiplicité des inscriptions.

**Schéma A – Interactions entre critères de classement des associations**



*Mode de lecture :*

Le système des couleurs renvoie à des rapprochements de premier niveau : a priori les activités de création, diffusion, gestion et recherches sont culturelles, de même que les pratiques de plus haut niveau. Donc, chaque critère (activité, domaine, niveau) renvoie plutôt à un secteur, mais leur association peut modifier la dominante (**requalification du secteur**), de même que plusieurs niveaux peuvent être

associés et opacifier la dominante (**incidence de la pluriactivité ou de proposer une activité multi-domaine**).

Lorsque la couleur des flèches est différente de la couleur du point de départ, elle marque une requalification du secteur à partir de l'activité et/ou du niveau de pratique.

*Remarques* : le schéma n'est pas exhaustif, les catégories peuvent être complétées. De même, les quelques flèches reportées ne sont que des exemples de croisements ; les combinaisons sont multiples. La construction s'appuie sur le vocabulaire du ministère de la culture (mission = activités et les domaines sont ceux de l'organigramme du ministère : DMDTS, arts plastique, patrimoine).

### 1.1.2. Les effets de secteur

La mise en avant de l'interaction des critères ne suffit pas à expliquer la difficulté à cerner le secteur de la culture. Le sport est dans le même cas de figure : diversité des niveaux (pratique d'initiation, amateur, professionnelle) et des domaines (athlétisme, escrime, football, gymnastique, natation, etc.). Les activités sont principalement de 'pratique', bien que l'on puisse distinguer l'initiation / découverte, la formation, l'entraînement, le perfectionnement, etc. Le tableau 1 montre qu'il est concerné par l'inscription dans plusieurs secteurs. Les pluri-inscriptions les plus courantes s'opèrent avec 'l'action socioculturelle' et la 'culture' (cf. annexe 3).

Pourtant, la classification des associations est facile à appréhender. L'organisation du monde sportif s'est construite en relative autonomie. Le secteur culturel quant à lui est largement dépendant des catégories du ministère de la culture, reprises au niveau associatif. Il n'y a pas de 'courants associatifs culturels' comme il existe un mouvement sportif, marqué par des oppositions entre conceptions très différentes au cours des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles<sup>64</sup>. La culture s'est inscrite dans le giron de l'éducation populaire, puis de l'action socioculturelle.

Par conséquent, le secteur est composé d'une multitude de domaines fonctionnant de manière autonome. Les regroupements en fédérations existent par domaine ; il y a donc autant de fédérations que de domaines et même parfois plusieurs par domaine<sup>65</sup>, alors que le nombre de fédérations du secteur sportif est connu.

Mieux, les associations culturelles sont elles-mêmes assez autonomes comparativement au secteur sportif, puisque la quantité d'associations non affiliées reste assez importante.

Le lien aux fédérations est moins systématique, certaines associations contestent même leur utilité.

Le secteur est morcelé, peu unifié, au sens où il n'est pas organisé en un système transversal pyramidal lisible. C'est le produit d'une histoire et de l'application directe des catégories du ministère, jugées légitimes.

La question de la catégorisation ne se pose pas de manière prioritaire sur le terrain. Dans leur pratique régulière, les membres des associations franchissent allègrement les frontières des classifications et ne se sont jamais vraiment posé la question :

*« Je ne sais pas trop là ! C'est bien quand même un loisir aussi, parce que sinon, ce serait plutôt jeu / loisir oui, quand même. Mais c'est culturel aussi, parce qu'on apprend des mots, on regarde quand même un peu ce que ça veut dire, enfin je veux dire euh, il y a bien un petit peu les 3 hein là-dedans je trouve. »* (présidente d'une association de loisirs)

<sup>64</sup> Les courants de l'éducation physique, de la gymnastique et des sports s'affrontent (Cf. Ulmann, 1997).

<sup>65</sup> Dans le domaine du patrimoine on peut compter la FNASSEM (fédération nationale des associations de sauvegarde du patrimoine), la FFSAM (fédération française des sociétés d'amis de musées), la SPREV (fédération pour la sauvegarde du patrimoine religieux en vie) et bien d'autres encore selon le type de patrimoine (patrimoine littéraire, naval, industriel, etc.).

Dans l'univers des batteries fanfares, on note la CFBF (confédération française des batteries-fanfares), la CMF (confédération musicale de France), l'UFF (union des fanfares de France).

Il s'agit d'un problème de 'chercheur' plus que 'd'association' pour bon nombre de petites associations qui ne se soucient guère de leur étiquetage. A l'inverse des associations légitimes ou en quête de légitimité culturelle, pour lesquelles 'l'étiquette' attribuée revêt un sens. Elle constitue parfois un enjeu, une motivation.

Enfin, ajoutons que l'activité de l'association évolue dans le temps. Une association peut débiter par une pratique, puis élargir son répertoire en proposant d'autres pratiques, ou bien en progressant en termes de notoriété. D'autres voient leur projet se retreindre avec le temps. L'évolution du projet associatif (augmentation ou régression des activités) est l'un des symptômes identifiable de l'état de santé de l'association, de sa vitalité (cf. chapitre 2).

### 1.1.3. Les types d'associations retenues dans le cadre de cette étude

Notre définition des associations culturelles et de loisirs est extensive, la plus large possible. Elle inclut toute association ayant un rapport d'activité ou de domaine avec la culture.

Les rubriques 'secteurs' du schéma A sont celles dans lesquelles nous avons puisé. Ces rubriques sont des extractions des deux nomenclatures préfectorales actuellement utilisées. Plus ancienne, la première semblait peu adaptée pour répartir les associations récemment créées. La nomenclature WALDEC est la nouvelle norme d'enregistrement des associations<sup>66</sup>.

Tableau 2 – Rubriques des nomenclatures préfectorales utilisées

Ancienne nomenclature	Nouvelle nomenclature (WALDEC)
- Arts (C)	- Action socioculturelle (C, L)
- Culture et sciences (C)	- Culture, pratique d'activités artistiques, culturelles (C)
- Loisirs (L)	- Préservation du patrimoine (C)
- Mass media (C)	- Promotion de l'art et des artistes (C)
En partie :	En partie :
- Armée (C)	- Clubs, cercles de réflexion (C)
- Défense et promotion d'intérêts (C)	- Clubs de loisirs, relations (L)
- Education (C, L)	- Education, formation (C, L)
- Environnement, écologie (C)	- Environnement (C)
	- Recherche (C)
	- Tourisme (C)

*C = Culture*

*L = Loisir*

*Mode de lecture : Les associations des trois rubriques 'Arts', 'Culture et sciences', 'Mass-media' de la colonne 'ancienne nomenclature'.*

*Nous avons également intégré **quelques** associations appartenant à d'autres rubriques. Par exemple 'Armée' pour les associations d'anciens combattants qui, par leur activité de commémoration, défendent une mémoire, un patrimoine national et historique ; 'Environnement, écologie' lorsque les associations s'intéressent au patrimoine naturel (paysage, parcs et jardins) ; 'Education' lorsqu'elle porte sur des activités culturelles ou de loisir, etc.*

Pour respecter cette diversité, les présidents rencontrés dans le cadre des entretiens dirigent des associations aux secteurs, domaines et activités très différents (broderie, jeu, théâtre, danse, chant, fanfares, et enseignement, gestion, sauvegarde, organisation d'évènements, etc. (cf. annexe 5).

<sup>66</sup> Elle est utilisée depuis 2006.



L'enquête par questionnaire est encore plus spécifique, l'entrée principale est la dimension patrimoniale de l'activité. Ce qui exclut bon nombre d'associations de loisirs mais inclut les associations d'anciens combattants, de défense / sauvegarde / protection / valorisation de communes, monuments, paysages ou personnages locaux, bon nombre d'associations de danse ou de chant dès lors qu'elles possèdent une dimension folklorique ou mémorielle.

## 1.2. Un profil très contrasté : une myriades de micro-associations et des quasi-institutions

Les associations ayant répondu au questionnaire permettent de dresser un premier profil-type de l'association culturelle<sup>67</sup>.

### 1.2.1. L'activité et les financements

Parmi les 109 associations de l'échantillon, seulement 54 déclarent que leur activité concerne le patrimoine et 15 ne se prononcent pas sur la question. Ce qui confirme l'ouverture de l'échantillon (intégration d'associations de danse et de théâtre par exemple) tout en montrant que les représentations divergent. Les associations de danse folklorique ou même d'anciens combattants ne se perçoivent pas forcément comme attachées au patrimoine.

Pour le groupe des associations liées au patrimoine, le type de patrimoine dont il est question est plutôt historique (15%), monumental (12%), écrit ou littéraire (12%), naturel ou paysager (11%) ou de tradition (10%).

30% des associations s'occupent d'un seul type de patrimoine mais 28% s'occupent de deux patrimoines et 20% de 4 à 6 patrimoines différents.

Pour l'ensemble des associations de l'échantillon, les activités dominantes sont l'animation et l'organisation de manifestations (19%), puis la sensibilisation (12%), la pratique avec des actions d'enseignement, de transmission ou d'éducation (11%), la recherche, la réflexion et les études (10%). La pluriactivité est très répandue puisque le total des réponses est 290 soit presque 3 fois la taille de l'échantillon, ce qui corrobore l'analyse de la difficulté du classement.

L'objectif cité en premier est de créer du lien, puis de transmettre un savoir et de faire vivre / faire connaître un territoire.

L'activité demeure locale la plupart du temps : elle s'inscrit dans la commune (56) et le département (46). L'échelle d'action régionale est un peu moins citée (30) et les deux échelles extrêmes (quartier vs. national) le sont encore moins.

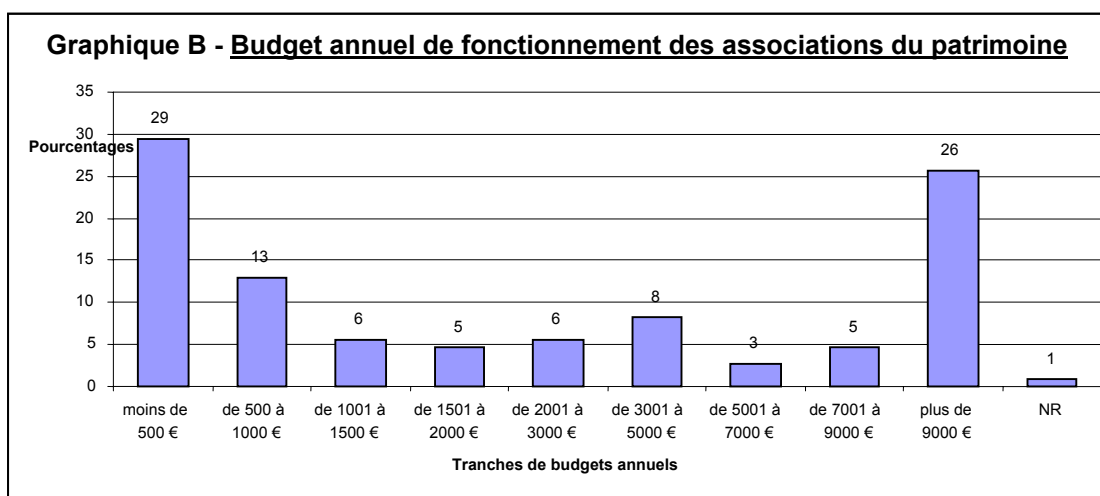
**Tableau 3 – Le rayon d'action des associations de l'échantillon**

Aire géographique de l'activité	effectifs
quartier	10
commune	56
pays	24
département	46
région	30
France	21
<b>Total</b>	<b>187*</b>

\* Le total supérieur à 109 signifie que certaines associations ont plusieurs échelles d'action ; elles ont de ce fait coché plusieurs cases.

<sup>67</sup> Rappelons que ces associations appartiennent au secteur du patrimoine au sens élargi ; ce qui exclut la plupart des associations de loisirs mais intègre les associations d'anciens combattants, considérées comme relevant du patrimoine national / patrimoine historique.

Le budget des associations de l'échantillon est très variable : le graphique montre une situation contrastée avec de forts pourcentages aux deux extrémités. 29% déclarent avoir moins de 500 € par an pour réaliser leur activité alors que 26% ont plus de 9000 €.



Une grande majorité (77%) déclare que le budget est assez stable d'une année à l'autre, garantissant une bonne prévisibilité des ressources. 10% ont le sentiment qu'il diminue et au contraire 13% qu'il augmente.

Parmi les entrées d'argent, en dehors des cotisations demandées aux adhérents, le financement public arrive loin devant les aides privées. Les recettes de l'activité arrivent en bonne position parmi les ressources des associations.

Dans le financement public, les communes sont largement en tête (48 associations ont déclaré percevoir une subvention de leur commune) devant le Conseil général (40), devançant largement le Conseil régional (23) et l'Etat (14). Les recettes de l'activité (ventes, billetterie, prestation, etc.) ne sont pas négligeables (40), ce qui est aussi fréquent que de percevoir une aide du Conseil général. Les dons (11) et le mécénat / sponsoring (12) ne concernent qu'une minorité d'associations, il s'agit d'une ressource plus rare.

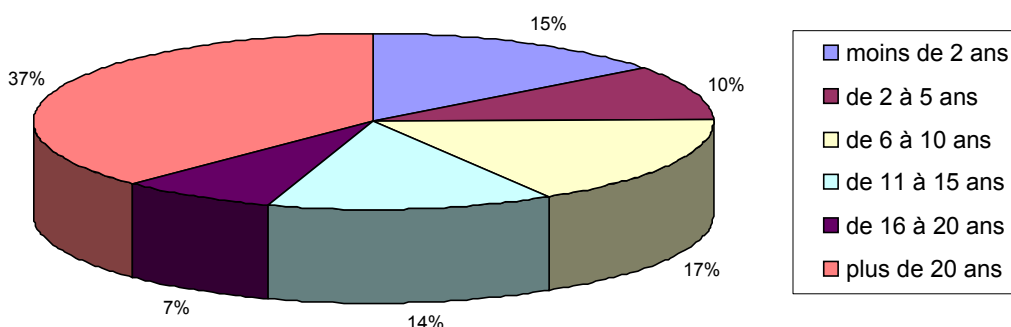
Les salariés sont présents dans 27% des associations ayant répondu à la question (88 sur 109) mais avec des conditions d'emploi très variables : emploi saisonnier, à temps partiel, permanent, intermittents, etc. En général il n'y a qu'un seul salarié. Notons toutefois 4 associations ayant 3 salariés et 2 en ayant 8. De nouveau, on remarque la disparité entre quelques grosses structures gérant du personnel et une majorité de très petites structures.

### 1.2.2. L'âge des associations

Les associations ayant répondu sont plutôt âgées, 37% ont plus de 20 ans. Mais 25% ont moins de 5 ans.

### Graphique C - Ancienneté des associations du patrimoine de l'Indre

(Etude 2007, échantillon de 109 associations)

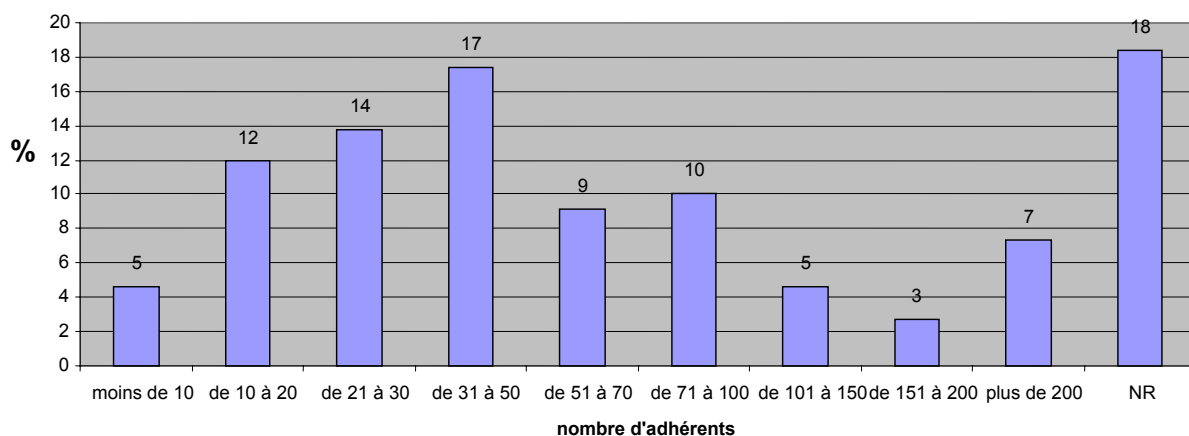


La répartition est assez équilibrée entre les différentes tranches d'âge malgré la présence massive des 'anciennes' associations. On peut d'ailleurs se demander si elles ne seraient pas plus enclines à répondre, auquel cas la forte proportion d'associations anciennes relèverait en partie d'un effet d'échantillon. Cela coïnciderait en outre avec la période d'essor des associations du patrimoine, dans les années soixante / soixante-dix<sup>68</sup>. Par ailleurs, parmi les jeunes associations contactées (moins de 5 ans) quelques-unes étaient déjà en cours de dissolution, confirmant que le bon niveau de créativité a pour corollaire une très grande fragilité. Enfin, les associations les plus jeunes ne sont pas toujours repérées, elles ne sont donc pas contactées.

#### 1.2.3. Les adhérents

Le nombre d'adhérents est plutôt faible : 48% ont moins de 50 membres. A l'opposé, 15% ont plus de 100 membres. Là encore, la distinction est nette entre de très grosses structures et les associations plus confidentielles.

### Graphique D - Nombre d'adhérents aux associations du patrimoine



Le lien entre le nombre d'adhérents et l'ancienneté de l'association n'est pas évident, même si globalement celles qui ont le plus d'adhérents sont les plus anciennes et qu'aucune association de moins de 2 ans ne dépasse les 71 membres. Toutefois, 15 associations de plus de 20 ans ont moins de 50

<sup>68</sup> Cf. Moulinier, Glevarec / Saez.

adhérents. A l'inverse, une association de moins de 5 ans a plus de 100 membres et une autre plus de 200. Il existe un lien sans qu'il ne soit systématique, les dérogations ne sont pas marginales.

Le lien entre le budget et le nombre d'adhérents n'est pas plus fort.

En revanche, l'incidence de l'ancienneté de l'association sur le budget est plus nette : les jeunes associations doivent se contenter de peu, voire très peu, alors que l'ancienneté augmente les possibilités d'avoir un budget plus confortable. Cependant, il y a plus de chance de trouver une association 'âgée' avec un budget très modeste (elles sont tout de même 6 sur 41 à se situer dans la tranche la plus basse) que de rencontrer une jeune association à très gros budget (une seule sur 14 se situe dans la tranche intermédiaire des 2000 à 3000 €).

### **1.3.Des problématiques et difficultés spécifiques selon les profils**

Quoi de comparable entre une petite association locale, ayant peu d'adhérents, un petit budget annuel de fonctionnement, peu de liens avec les élus, vivant quasiment en autofinancement et une grande association ayant des salariés, beaucoup d'adhérents, de gros budgets, de nombreux partenaires, des subventions substantielles et d'origine variée, dont le projet culturel est reconnu régionalement voire au-delà ?

Il est très difficile d'avoir une vision globale du secteur tant les situations sont contrastées. Notre approche fonctionnera à partir de profils types, que nous allons maintenant distinguer.

#### **1.3.1. Les critères discriminants**

Les enquêtes par questionnaires et par entretiens confirment l'existence de deux profils contrastés, les 'petites' associations et les plus 'grosses'.

Le critère discriminant de la taille – ou encore la 'dimension' de l'association – s'établit à partir de trois indicateurs objectifs, facilement observables :

- le nombre d'adhérents
- le nombre de salariés
- le budget annuel moyen de fonctionnement

Deux variables ont une incidence sur la taille des associations :

- l'ancienneté : plus une association est ancienne, plus elle a pu développer ses activités et s'étoffer. Effectivement, les grosses associations ont une moyenne d'âge plus élevée. Toutefois, la réciproque n'est pas vraie, toutes les associations les plus anciennes ne se sont pas transformées en grosses structures ; certaines sont restées de petites associations, d'autres ont connu des périodes fastes avant de revenir à des dimensions modestes ou d'entamer leur déclin. Il sera spécifiquement question du cycle de vie associatif dans le dernier chapitre.
- la localisation : les grosses associations sont plus souvent urbaines. Le vivier des adhérents et des partenaires est plus vaste, les moyens plus importants. Cette variable n'est pas isolée, elle intervient incidemment au gré des exemples.

Les distinctions binaires jeunes / anciennes, urbaines / rurales et petites / grandes associations ne suffisent pas, il faut aussi distinguer les associations de 'pratique simple' des associations à 'pratique avec recherche de montée en puissance'.

La portée du projet de l'association est un autre critère discriminant qui ressort cette fois des entretiens. On pourrait qualifier ce critère 'd'ambition' de l'association, certains dirigeants se plaçant d'emblée dans une perspective de développement indépendamment du critère d'âge ou de taille.

Par exemple, dans notre échantillon qualitatif, des dirigeants de très jeunes associations avaient des projets de développement de leur activité à moyen terme, avec des objectifs par année, des stratégies et

des contacts. Ils se situaient dans une démarche ascendante organisée. D'autres en revanche ne cherchaient plus à développer l'activité, certains se voyaient même contraints de la restreindre par manque de temps et de relais bénévoles.

Ce critère renvoie à la capacité des membres à avoir des projets et à les mettre en œuvre. Il est très souvent corrélé à la vitalité ou à son contraire, l'essoufflement. Ceux-ci apparaissent de manière cyclique.

### **1.3.2. Des critères aux profils**

Ces critères font apparaître des profils types, ayant globalement les mêmes niveaux de préoccupation et de difficulté.

Concernant la distinction entre 'projet réduit' et 'projet ambitieux', la ligne de partage est claire, les premières sont plus autonomes, plus centrées sur leur pratique pour ne pas dire recroquevillées sur elles-mêmes ; elles sont aussi plus sensibles à la moindre difficulté qui viendrait enrayer la continuité. Ce qui ne les empêche pas de durer dans le temps (10 ans et plus). Seulement les adhérents vieillissent avec l'association, le renouvellement des membres reste marginal.

L'avantage de ce modèle est que la structure associative est plus légère – donc un peu moins contraignante – qu'elle permet la pratique, la sociabilité (valeur importante), qu'elle assure l'animation locale. La fragilité demeure la prise en charge de l'activité, portée par trop peu de personnes, que cette exclusivité soit voulue ou non.

A l'autre extrémité on observe des associations où l'investissement d'un ou de plusieurs membres est très fort.

L'articulation des critères de taille et de projet discerne trois profils.

Les grosses associations, très structurées, sont intégrées dans le système local. Elles sont plus légitimes, plus reconnues, ont de nombreux partenaires (institutionnels comme associatifs), des subventions multiples et importantes, un projet plus étoffé et une perspective d'évolution. Ce sont des quasi-institutions.

On peut les opposer aux micro-associations, dont le fonctionnement s'appuie principalement sur la pratique d'une activité et les relations sociales qu'elle engendre. Ces associations fonctionnent davantage dans l'entre-soi des amateurs d'une même pratique, cherchant à partager leur expérience, à se retrouver régulièrement, à améliorer leur niveau de pratique, voire à se produire ici ou là. Globalement ces associations sont très liées aux municipalités (petite subvention et surtout prêt de salle) dont elles assurent l'animation (cf. chapitre suivant). Par ailleurs, une partie d'entre-elles connaissent moins bien les partenaires et lieux ressources pour les associations (DDJSVA, forum des associations, aide départementale, etc.). Une partie connaît les possibilités, à l'occasion a exploité l'un ou l'autre des dispositifs (CEL, etc.) avant de les quitter en raison de l'importance du travail que cela implique.

Elles sont souvent en relation avec d'autres associations. Cette interconnaissance s'établit avec le temps, à force de se rencontrer dans le cadre de la pratique culturelle, sur la base de l'affinité. D'autres associations sont au contraire des repoussoirs ou des anti-modèles permettant par comparaison de mieux caractériser la spécificité de leur projet et donc l'identité de leur association (cf. chapitre suivant).

Enfin, un troisième groupe émerge, les associations de petite taille, souvent en raison de leur jeunesse, mais dont le projet est d'emblée inscrit dans la durée : il s'agit de se développer pour atteindre un certain niveau d'activité. Ce sont de 'jeunes associations offensives', en quête de partenaires, de moyens de financements, d'un rayonnement plus large.

Elles sont déjà souvent multi-partenaires, possèdent des acquis, une volonté de structuration et d'ouverture.

La première caractéristique de notre secteur « culture – loisirs » est sa très grande hétérogénéité. Pour en parler convenablement, il faut distinguer des profils d'associations à partir de catégories et de critères. Le chapitre suivant précisera les modalités de fonctionnement des associations en tenant compte des différences de profil.

## 2. Le fonctionnement

Ce chapitre répond consécutivement aux trois volets de l'axe 1 :

- Ressources et budgets
- Adhérents, bénévolat et salariat associatif
- Administration, présidence et vie démocratique

### 2.1. Ressources et budgets

#### 2.1.1. Petites associations : une assez grande autonomie financière

Petites et grandes associations ont un profil inversé : les petites doivent se débrouiller pour augmenter leur capacité financière alors que les grandes sont plus tributaires des financements publics, notamment au niveau de la participation à la rémunération des salariés. Le point commun est l'importance des revenus de l'activité, qui devient crucial dans une optique de développement de l'activité.

Les besoins financiers d'une partie des petites associations culturelles et de loisir sont réduits.

*« Disons qu'on n'a pas beaucoup de dépenses, hein. (...) On ne dépense pas trop de choses, à part quand on fait des spectacles. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

*« Il y avait juste un petit repas annuel où on participait un petit peu aux frais, mais c'est vrai qu'on n'avait pas beaucoup de dépenses. (...) ça suffisait largement [les 100 € de subvention] parce qu'en fait on ne faisait pas de sorties. (...) Le matériel, c'est vrai qu'on s'achète tout, notre toile, les boutons euh, ...à on avait fait un abonnement quand même à un magazine, mais à part ça euh, quand on a fait l'exposition on a demandé un peu plus. »* (Présidente, association de loisirs)

Ces besoins modestes coïncident avec un niveau réduit de subventions publiques. Elles proviennent la plupart du temps d'une ou deux institutions fixes (la commune et le département) et pour un montant de l'ordre de 100 à 200 €. D'autres subventions sont perçues ponctuellement pour l'achat de matériel ou lors de l'organisation de déplacements. Elles entrent dans la catégorie des subventions d'équipement ou sur projet.

Les achats donnent lieu à des stratégies : minimisation des dépenses une année ou plus pour thésauriser. Cette 'cagnotte' est utilisée pour acheter du gros matériel (instrument de musique, ordinateur, etc.). La possibilité de demander des subventions exceptionnelles n'est pas toujours exploitée.

Quant aux petites associations à plus gros besoins financiers, par exemple lorsqu'il y a un enseignant à rémunérer, elles s'arrangent autrement. Elles reportent sur les adhérents les coûts de la pratique. Pour s'inscrire à un atelier, il faut payer à l'heure, au mois ou au trimestre en plus de la cotisation annuelle à l'association.

*« Alors on a fixé un principe, c'est-à-dire qu'au-delà des subventions, on fait payer un 'droit d'entrée' entre guillemets d'utilisation du cours (...) qui est en général de 3 à 5 €. Donc je me base sur cela, en me disant voilà, on risque d'avoir tant de personnes arrivant, donc il faut qu'effectivement mon intervenant ne demande guère plus, si je ne veux pas trop puiser dans la trésorerie de l'association ! »* (Présidente, association de loisirs culturels)

Celles qui ont de plus gros besoins en raison cette fois de leur activité<sup>69</sup>, telle cette association qui organisait six manifestations par an dont le coût est d'environ 1100 € chacune, elles 's'arrangent' pour trouver des fonds en croisant plusieurs dispositifs (droit d'inscription, produit des ventes, aide de partenaires privés).

Leur budget reste assez modeste par rapport aux grosses structures.

Toutefois, il ne faudrait pas minimiser l'impact des finances sur le fonctionnement associatif. Beaucoup de petites associations doivent limiter les nouveaux projets parce qu'elles n'ont pas les moyens de les mettre en œuvre. Le manque de financement intervient aussi comme un frein au développement de l'activité associative. Il a des origines variables : pas de soutien d'un acteur clé [a], pas de démarche de recherche de nouveaux partenaires, faute de temps [b] ou faute d'avoir perçu les changements dans le subventionnement [c].

[a] « *On en faisait 6 par an [expositions] mais là on est redescendu à 4, justement pour des questions de coût. (...) Il faut savoir pour que vous compreniez notre fonctionnement qu'on n'a pas d'aide. On n'a pas de financement, on n'a pas de subvention. On n'a rien du tout, on fait tout toutes seules (...) On n'a qu'une seule chose qu'on n'a pas à payer c'est le loyer, parce que nous sommes logés par le Conseil Général. C'est-à-dire que les locaux lui appartiennent et les locaux étaient vides depuis plusieurs années et on leur a demandé. Mais en subvention sonnante et trébuchante, là, rien du tout. On n'a absolument rien. J'ai demandé 3 ans, pendant 3 ans j'ai monté des dossiers que j'ai remis à la mairie et on m'a simplement et gentiment répondu qu'il n'y avait rien pour nous étant donné qu'on s'en sortait très bien toutes seules. Donc, que ça continue comme ça. On a compris, au bout de 3 ans j'ai arrêté de monter des dossiers, ça prend du temps, de l'argent et de toute manière je sais que je n'aurai rien. Donc on ne compte plus sur la mairie, c'est fini.* » (Membre du bureau, association culturelle)

[b] « *Oui, il faudrait qu'on monte des dossiers, mais j'avoue que je ne prends pas le temps.* » (Président, association de loisirs)

[c] « *j'essaie de leur faire comprendre qu'il faut absolument faire des demandes, c'est très difficile à leur faire admettre ça. Moi je ne peux pas tout faire. A lors on me dit, ben autrefois on avait des grosses subventions de la mairie. Mais j'ai dit, mais maintenant tout a évolué ! ça ne fonctionne plus pareil ! Les réponses qu'on nous fait : 'Ah ben nous on faisait comme ça.' C'est un frein. Mais il faut évoluer dans le temps ! On ne conçoit pas de changer certaines habitudes. Pourtant j'insiste !* » (Membre du bureau, association culturelle)

Ce dernier cas de figure renvoie à des associations à forte inertie, vivant sur des habitudes de fonctionnement et à assez grande autonomie dans la conduite du projet.

Les subventions ne sont donc pas les principales sources de revenu des petites et moyennes associations, quels que soient leurs besoins. Elles doivent développer d'autres stratégies pour augmenter leurs recettes. L'autofinancement est fréquent, il passe par les recettes de l'activité, notamment pour les associations culturelles (production sur scène, à la demande). Les associations de loisirs utilisent quant à elles des variantes telles l'organisation de concours avec droit d'inscription<sup>70</sup>, la vente de gâteaux, boissons, etc.

Une autre forme d'autofinancement s'avère parfois une solution lorsque l'association traverse une phase critique comme le démarrage, le déséquilibre des comptes, la volonté de développer l'activité ; il s'agit de l'injection de fonds personnels de l'un des membres.

Plus rares sont celles qui doivent leur équilibre budgétaire à l'intervention de partenaires privées, d'ailleurs sous forme d'aide directe plus que sous forme pécuniaire :

---

<sup>69</sup> Par exemple, une association organise 6 manifestations annuelles dont le coût est d'environ 1200 euros à chaque fois. Ses besoins annuels sont de plus de 7000 € par an pour fonctionner.

<sup>70</sup> Une partie des recettes est reversée à la fédération.

*« On fait appel aux sponsors. Ils ne nous financent pas 100%, mais ils nous financent soit le cocktail, soit les cartons, les affiches, on arrive toujours à en avoir un petit bout et puis le reste ben... On se débrouille ! »* (Membre du bureau, association culturelle)

Les cotisations sont une entrée d'argent souvent mineure. Elles ne sont pas très élevées, parmi l'échantillon rencontré la fourchette se situait entre 0 et 52 €<sup>71</sup>.

Ainsi, beaucoup de petites associations culturelles vivent de leurs propres recettes. Cette autonomie financière est à double tranchant, car elle impose un rythme de production pour maintenir un niveau de ressources.

Les grosses associations s'inscrivent dans un scénario inverse, leur budget tient essentiellement au financement public, il émane de plusieurs partenaires. Les budgets sont sans commune mesure. Rappelons que dans l'échantillon, 26% des associations ont plus de 9000 € de budget annuel. Parmi les associations rencontrées, l'une d'elle gérait un budget de 190.000 €, une autre d'environ un million d'euros.

Ces associations sont 'budgétivores' dans le sens où l'activité en soi, par son envergure ou son caractère professionnel, demande des budgets colossaux. Par exemple, lorsque la création de spectacles passe par le recrutement de professionnels, le plus souvent des intermittents (comédiens, musiciens, danseurs, techniciens, etc.) ou lorsqu'une manifestation organisée appelle de gros fonds.

Les difficultés induites par les financements publics se conjuguent au pluriel :

- ils alourdissent la part administrative du travail (instruction des dossiers, bilans, négociation des contrats et des contenus, etc.). Les dirigeants sont à cet égard très compréhensifs, il est jugé 'normal' de rendre des comptes sur l'utilisation de cet argent public. D'un autre côté, au niveau du fonctionnement quotidien ce travail occupe largement les salariés, alors qu'ils sont recrutés dans l'optique de développer l'activité ; la montée en puissance de l'activité fait franchir un seuil de travail administratif et de compétence.
- Ils renforcent les contraintes et obligations, pas toujours compatibles entre-elles. Ces obligations limitent la portée de l'acte créateur du projet ou sa prolongation. Elles rendent également plus sensible la question de la paternité du projet : est-ce le fruit du travail d'artistes ? la mise en œuvre d'une politique publique ?
- La mise en paiement des subventions tombe trop souvent 'après coup' obligeant des solutions palliatives aux conséquences lourdes : emprunt, retardement des paiements, etc.

Leur notoriété les incite à développer le sponsoring pour boucler les budgets, ou tenter de passer à un projet d'envergure supérieure.

Comme pour les petites associations, le partenariat avec les acteurs privés prend la forme de l'aide directe.

*« Donc il y a le partenariat financier, mais il y a aussi ce partenariat qui facilite la vie de l'association. (...) Il y a aussi tous les partenariats logistiques. »* (Directeur, association culturelle)

La part de l'aide financière n'est pas négligeable. Mais cette quête de partenaires privés prend énormément de temps aux associations, qui se trouvent d'ailleurs en concurrence.

*« Depuis 3 ans, c'est l'explosion. C'est vraiment nouveau. Mais souvent nos dossiers arrivent un peu en concurrence avec [grosse association sportive de la même ville]. Le problème, c'est qu'on n'a plus de grandes entreprises dans notre ville et en fait les grandes entreprises, les 2 ou 3 sont tellement sollicitées qu'elles doivent faire des choix. (...) Le partenariat avec R. c'est lié aussi à la personnalité de son directeur actuel qui à un moment donné a décidé d'être partenaire de la*

---

<sup>71</sup> Sur les 22 associations pour lesquelles on connaît le montant de la cotisation demandée, la moyenne est de 17€. Les cotisations symboliques (2 à 5 €) ne concernent que 3 associations, mais une seule cotisation excède les 30 €. Les écarts à la moyenne sont donc peu importants, la cotisation est souvent de l'ordre d'une vingtaine d'euros.



*manifestation avec l'accord de sa direction nationale (...) C'est beaucoup lié aux individus. (...) Des fois c'est lié au hasard. Pendant 2 ans ça a fonctionné, il est parti, j'ai perdu aussi mon partenariat parce que le nouveau directeur il était lié au monde footballistique. Parce que nous dans notre monde, c'est ça aussi le problème, c'est que bien souvent les chefs d'entreprises sont des hommes, et bien plus souvent liés au monde sportif. Nous on est 80% de femmes, 20% d'hommes. Et dans nos interlocuteurs, c'est l'inverse ! Et je ne voudrais pas généraliser, mais il est vrai que quand vous leur parlez de [club de football], ils connaissent mieux que [compagnie]. C'est aussi une difficulté quand même. (...) Il faut se battre. Ça par contre, c'est une véritable bataille. Et moi je vous le dis franchement, je vais aussi bien chercher les partenaires de 10.000 € que de 1.000 € que de 150 €. Je les respecte autant. » (Directeur, association culturelle)*

Est-ce 'rentable' de consacrer un temps précieux au démarchage d'entreprises peu nombreuses, déjà très sollicitées, plus habituées à aider le sport ? Dans cet exemple les retombées sont importantes (1/10<sup>e</sup> du projet est désormais financé par le partenariat privé). Ce n'est pas toujours le cas. Ce travail de longue haleine, facilité par l'ancienneté de l'implantation locale, par la notoriété et aussi par le respect des partenaires ne peut se mettre en place qu'en l'inscrivant dans les projets à long terme. Seules les grosses structures bien dotées en salariés peuvent l'envisager de manière efficace.

Le mécénat semble encore moins répandu :

*« Par contre (...) où on doit développer les choses, c'est au niveau du mécénat. Là je commence juste à travailler, je suis certain qu'il y a des choses à faire, ça, ça me paraît évident. (...) ça va être long parce qu'il faut faire rentrer ça dans la culture de notre pays. Mais c'est une des choses à développer. Et là, on est en dehors complet, à l'heure actuelle ça représente 500 €. C'est négligeable quoi. Donc il y a vraiment un travail, il y a tout à faire quoi. » (Directeur, association culturelle)*

Ne peut-on prévoir des démarches transversales afin de développer le lien avec les entreprises, notamment en présentant les différents secteurs (sports, culture, humanitaire, social...) et domaines ?

**Globalement, les petites associations sont assez autonomes financièrement, elles se 'débrouillent' pour gagner l'argent dont elles ont besoin pour maintenir leur activité. Certaines ont peu de besoins, d'autres beaucoup plus. Elles font alors appel à l'autofinancement, par les adhérents ou sur les fonds personnels de l'un ou l'autre des membres. Elles recourent plus rarement au partenariat privé.**

**Cette autonomie est aussi source de fragilité. Elle limite considérablement les possibilités de développement de nouveaux projets qui induisent des coûts supplémentaires, insoutenables pour la plupart des petites associations. Les projets, les idées ne manquent pas mais ne peuvent se concrétiser faute de moyens. En outre, il faut avoir suffisamment d'adhérents pour pouvoir maintenir l'activité rémunératrice, notamment assurer des prestations, organiser des manifestations, ou tout simplement faire venir l'enseignant.**

**Les grosses associations sont beaucoup plus aidées financièrement par les collectivités. Leurs besoins sont incomparables.**

### **2.1.2. Le principe du donnant – donnant : animation locale contre aide matérielle**

Si les financements publics ne sont pas très importants en volume au niveau des petites associations, il en va tout autrement de l'aide matérielle.

En règle générale, lorsqu'une association propose une activité, la commune l'accueille à bras ouverts. Cette offre supplémentaire pour les habitants entretient le dynamisme de la commune, selon le principe

du catalogue<sup>72</sup> décrit par Friedberg et Urfalino. La relation s'établit à partir de la réciprocité de l'échange. La contrepartie donnée par l'association est souvent implicite, d'autres fois explicite :

*« Alors par contre on organise leur concours. Là c'est le 3<sup>e</sup>, c'est un concours qu'ils ont lancé il y a 3 ans (...) et nous on l'organise entièrement. »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« Déjà on donne 5, oui, ça doit être 5 ou 6, 5 prestations à la mairie moyennant notre subvention. »* (Directeur, association culturelle)

*« Les animations que nous faisons pour la mairie par exemple, ils nous hébergent ici gracieusement, les animations de la mairie elles sont gratuites. La mairie nous demande des animations notamment pour les journées du patrimoine, on a fait une animation de 9H à 21H le soir, et bien on ne peut pas demander quelque chose à la mairie, c'est gratuit ! ça nous permet aussi de faire connaître l'association »* (Membre du bureau, association culturelle)

Les communes sont très présentes sur le terrain des aides matérielles : aide à l'organisation, locaux, etc. Elles jouent un rôle **facilitateur** dans l'organisation des activités des associations.

La différence dans l'accueil des communes tient essentiellement au positionnement des élus : certaines communes sont réputées plus organisées que d'autres dans l'accueil aux associations, d'autres ont des préférences : sportives pour les unes (« il n'y en a que pour les sport ») ou culturelle pour les autres (« ils font beaucoup pour la culture »).

Au sein des communes rurales, la connivence est capitale pour que l'activité puisse se développer : avoir un lieu, s'adresser au plus grand nombre d'habitants. Les associations ont besoin d'être encouragées et soutenues ; la facilitation et le soutien public sont particulièrement importants.

*« C'est vrai qu'ils nous apportent le soutien matériel, on sait que les subventions sont accordées d'année en année, ça il n'y a aucun souci, la salle je l'avais parfois 3 fois dans la semaine, je n'ai jamais eu de souci par rapport à la salle. Quand il y a des réunions monsieur le maire vient. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

Dans les grandes villes la situation est plus délicate, l'abondance associative pèse sur le budget : les créations sont synonymes de démultiplication des subventions. L'aide est davantage filtrée, les associations amenées à être plus autonomes.

La commune peut laisser s'installer l'association sans l'aider d'aucune manière. A l'inverse d'associations qui perçoivent une subvention mais doivent trouver un lieu, voire s'acquitter d'un loyer.

Le rapport entre élus et dirigeants d'associations est parfois de l'ordre de la négociation serrée : de jeunes créateurs d'associations rencontrent les élus avant de choisir la ville d'implantation, d'autres déménagent s'ils estiment que la commune n'a pas bien compris leur projet ou qu'elle ne les soutient plus suffisamment. Dans ce cas, l'association 'fait son marché'.

Les grosses structures ont plus de poids pour faire pression dans la négociation, mais les jeunes associations n'hésitent pas à s'inscrire elles aussi dans cette démarche ; parmi les 3 associations de l'échantillon ayant 'déménagé' pour trouver un meilleur accueil, 2 sont des petites et jeunes associations.

**Les communes sont globalement bienveillantes et accueillantes à l'égard des associations, parce que cette offre d'activité ou d'animation leur est bénéfique (dynamisme de la commune). Elles s'en tiennent pour la plupart à cette conception : les associations sont perçues comme force d'animation locale. Certaines communes aident modestement mais systématiquement, d'autres filtrent leur aide en privilégiant certains secteurs plus que d'autres, parfois elles 'laissent faire' sans s'intéresser à l'association malgré les sollicitations.**

<sup>72</sup> Cf. Friedberg et Urfalino, Le jeu du catalogue, les contraintes de l'action collective dans les villes. Paris La Documentation française, 1984.

**Quelques associations inversent le scénario en choisissant la commune d'implantation. Les liens entre les communes et les associations sont omniprésents et capitaux. Ils reposent sur le principe du donnant-donnant : aide matérielle contre animation locale, ou contre retombées en termes de renommée. Les communes misent plus spontanément sur les gains en matière d'animation, alors que les associations les plus ambitieuses tiennent un autre langage, elles cherchent la qualité et la reconnaissance, autre type de faire-valoir pour les communes. Le choix de la visibilité de la commune par la culture n'est pas habituel, il relève encore d'une démarche rare.**

### 2.1.3. Avantages et limites du financement sur projet

Le financement sur projet est assez répandu dans les domaines de la culture, mais il prend des formes très différentes.

Pour les petites associations, les projets correspondent à des actions ponctuelles dérogeant à la routine de l'activité. Ces projets sont motivés par le désir de progression (par exemple l'intervention ou le stage sous la direction de professionnels) de partage de l'activité (production d'un spectacle, d'une animation pour les habitants), de rayonnement (se produire à l'étranger, participer à un grand rendez-vous). Les projets sont limités dans le temps au regard de la quantité d'idées, parce qu'ils impliquent un gros travail et un nombre de bénévoles suffisant pour l'organiser. Aussi en raison des coûts importants qu'ils représentent malgré les aides.

*« On fait un stage de chant avec une professionnelle qui vient, qui est rémunérée et qu'on paie très cher. Les gens du groupe paient une participation et il y a des gens aussi de l'extérieur parce que c'est ouvert aux gens de l'extérieur. Mais bon, c'est une charge importante, c'est 700 et quelques euros, hein, pour une journée et demi plus son voyage, elle vient de Lyon. Elle est professeur, c'est une professionnelle. (...) On va peut être être obligé de faire un an sur deux. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Pour les grosses associations ou les petites et les jeunes ayant des perspectives de développement, le financement sur projet permet de bénéficier de subventions plus importantes en volume et provenant de différentes collectivités (financements croisés). Son efficacité tient au renouvellement des activités qu'il implique : pour négocier de nouvelles subventions, il faut proposer un nouveau spectacle, une nouvelle idée de diffusion, de public cible, d'initiation, d'accompagnement. Il appelle la créativité.

Pour les collectivités, ce système signifie aussi la possibilité de mettre en œuvre les politiques culturelles. Elles donnent des axes, fixent des priorités dont la réalisation sera confiée aux associations.

Les limites sont pourtant multiples :

- Le financement sur projet ne couvre qu'une partie des dépenses de l'association ; il doit être accompagné de recettes provenant de l'activité, ce qui les oblige à travailler sur plusieurs fronts : élaborer des projets à défendre auprès des collectivités et assurer la tournée des productions. Les salariés ont le sentiment de travailler à flux tendu, d'être en permanence sur le fil, menacés par le moindre coup de vent.

Cette obligation d'aller de l'avant est perçue sur le terrain comme étant à double tranchant. Elle impose certainement un rythme, une dynamique et un bon niveau de renouvellement, mais elle épuise les membres (souvent des professionnels), les astreint à un travail très lourd et les empêche parfois d'aller au bout de certaines expériences. A l'extrême, elle peut laisser moins de place à la création qui demande du temps.

- Les projets sont bloqués au seuil régional. Les associations souhaiteraient parfois diffuser leur production un peu plus loin, ce qui paraît compromis au regard d'une part des financements fléchés qui privilégient les actions de proximité, d'autre part de la surcharge de travail induite. Le démarchage ne peut être fait faute de salarié.

Le salarié supplémentaire qu'il faudrait pour relancer l'activité représente un surcoût non envisageable, à moins de trouver de nouveaux financements, ce qui nécessite aussi de pouvoir dégager du temps. La boucle est bouclée : les grosses structures ont atteint pour la plupart un seuil de saturation.

- Ce travail très lourd est à recommencer chaque année, comme si les institutions partenaires étaient amnésiques, oubliant d'une année sur l'autre le travail réalisé, l'expérience et les succès accumulés.

*« Il faut tout recommencer. Souvent on me dit 'bon alors, tu es en vacances maintenant ?'. Sauf que moi, le 1<sup>er</sup> septembre, il faut que mon dossier pour le ministère de la coopération pour 2008 soit déjà sur le bureau. (...) C'est un combat permanent, permanent. C'est ça qui est des fois décourageant. C'est ça aussi qui forme une espèce de richesse dans le sens où c'est pas une ligne droite. »* (Directeur, association culturelle)

Les salariés s'épuisent à recommencer chaque année les mêmes dossier, les mêmes campagnes de contact, démarchage et négociation. La solution envisagée par ce directeur était la négociation de contrats triennaux.

Ajoutons à cela que le rayonnement culturel de la région n'est pas correctement assuré. Dans les financements croisés, la DRAC n'est pas tellement présente ; les liens avec celle-ci sont moins nombreux que dans les autres départements.

Tableau 3 - Nombre d'associations et d'institutions culturelles soutenues par la DRAC dans chaque département de la région centre en 2007

	Départements					
	18 <i>Cher</i>	28 Eure-et-Loir	36 Indre	37 Indre-et-Loire	41 Loir-et-Cher	45 Loiret
<b>Associations</b>						
Art plastique	1			1	1	0
Audiovisuel	1	1	1			1
Cinéma				2	1	1
Danse			1			
Littérature		1				
Musique	2			2		1
Patrimoine	1	1		1		2
Théâtre	3	3		3	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Institutions</b>						
compagnies conventionnées	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Musiques et danses (total)						
-ensembles musicaux professionnels		1		5		
-répertoire choral contemporain	1					1
-jazz						1
-fanfare de rue						
-musique à danser				1		
-musique contemporaine				1		
-compagnie chorégraphique		1		3	1	

Arts visuels	1			2		1
Cinéma (total)						
-salles	1			1		
-cinéma itinérant	1			1	1	1
ECM	2	1		2	1	1
Sociétés savantes	1	1	1	2	3	2
TOTAL	8	5	3	20	7	8
<b>Total associations et institutions</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

Signalons que la DRAC ne répond pas toujours aux sollicitations des associations, la plupart du temps parce que le projet n'entre pas dans ses catégories ou est jugé trop éloigné des critères de la culture légitime.

Les grandes associations sont-elles suffisamment armées pour négocier avec les interlocuteurs de la DRAC ? Peuvent elles être épaulées ou accompagnées dans leurs démarches ?

**Les grosses associations ont des besoins financiers considérables pour fonctionner, parce qu'elles font travailler des professionnels. Ces besoins sont couverts en partie par le financement sur projet : pour que les spectacles ou manifestations se renouvellent chaque année, que des professionnels soient recrutés, il faut sans cesse monter de nouveaux projets. Les dirigeants sont pris dans l'engrenage de la course en avant : toujours différent, toujours plus de qualité. Ils peuvent aussi être amenés à se produire régulièrement pour équilibrer leur budget lorsque le financement sur projet ne suffit pas. Ils nourrissent le sentiment de 's'éparpiller' par obligation sans avoir la possibilité ni de faire machine arrière, ni de changer de cap facilement. Par ailleurs, la faiblesse de la représentation à la DRAC ne semble pas compensée par des efforts à un échelon territorial inférieur. La culture légitime, porteuse de la création artistique ne diffuse pas bien au-delà de la région, elle est enclavée dans ce périmètre. La culture est envisagée comme force centripète et non pour son potentiel centrifuge : on cherche à attirer vers l'Indre plutôt qu'à faire circuler les productions en dehors du département.**

## 2.2. Adhérents, bénévolat et salariat associatif

### 2.2.1. La 'crise du bénévolat'

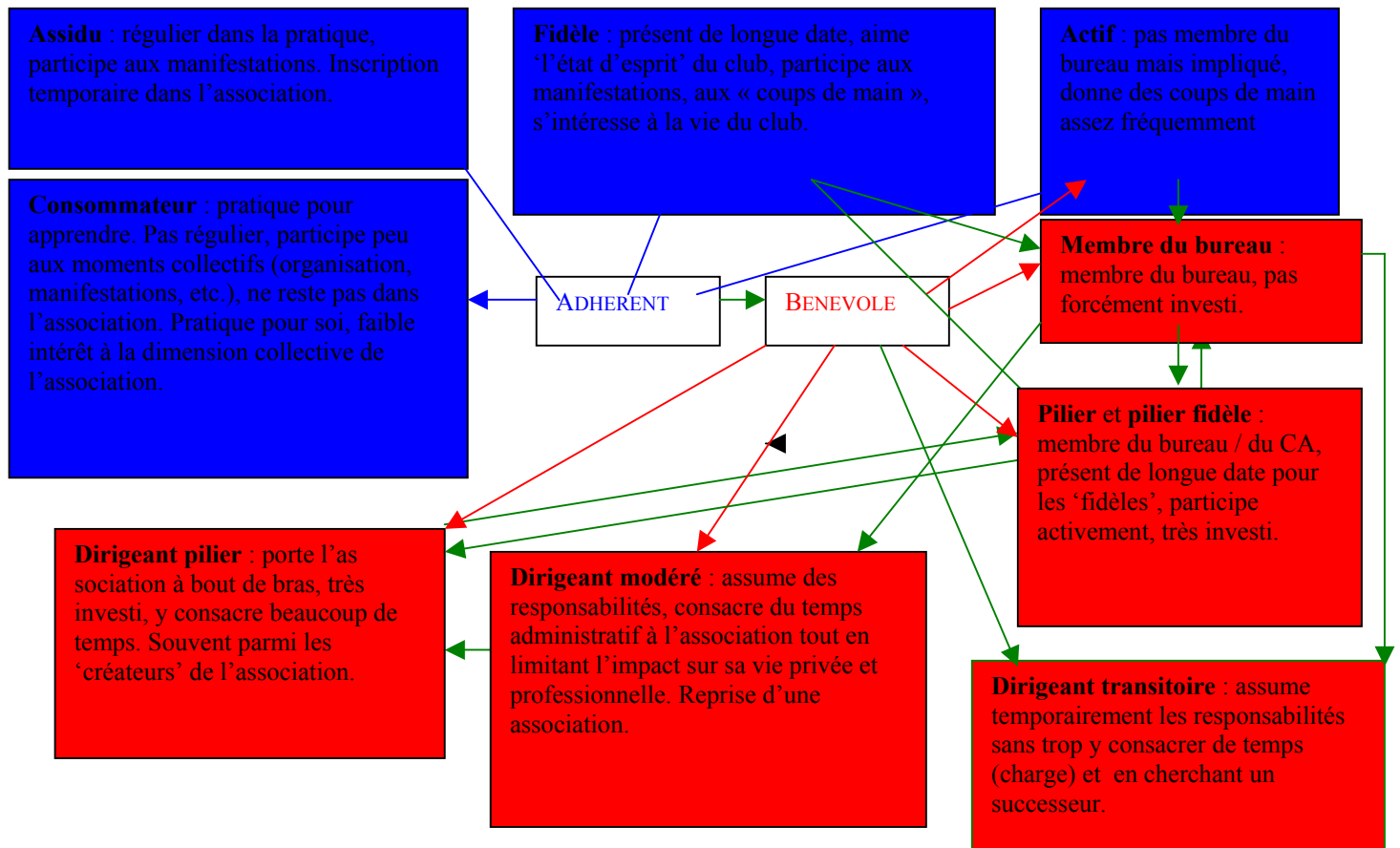
La 'crise du bénévolat' est un sujet spontanément abordé par nos interlocuteurs. Ce sentiment de 'crise' existe de longue date. Qu'entendent-ils par là ?

Ils utilisent la notion sans la spécifier, elle s'apparente à un vaste fourre-tout. Pourtant, l'analyse des discours permet de discerner différents niveaux d'impact.

La 'crise du bénévolat' renvoie à **la difficulté ou l'incapacité des adhérents à donner régulièrement de leur temps pour le fonctionnement de l'association.**

Cette difficulté de l'engagement durable est également visible au niveau des adhérents, qui pratiquent l'activité avant tout, alors que les bénévoles s'occupent en outre de la gestion / administration de l'association, de l'organisation des activités.

### Schéma B - Les types d'adhérents et de bénévoles



Mode de lecture :

Cette typologie repose sur 3 critères. L'adhérent peut :

- Être pratiquant (couleur bleue) ou participer au fonctionnement de l'association (couleur rouge). Le simple pratiquant (consommateur et assidu) participe moins que le pratiquant engagé (fidèle et actif) qui lui n'hésitera pas à donner des coups de main.
  - Participer de manière plus ou moins régulière, que ce soit à l'activité (assidu, actif) ou à l'organisation / administration (pilier)
  - Être présent depuis plus ou moins longtemps dans l'association (fidèle, pilier fidèle pour les anciens).
- Les flèches de couleur verte expriment les passerelles les plus courantes entre catégories.

Les personnes plus investies dans la pratique se distinguent en fonction de la durée, de la régularité de leur présence et de leur niveau de participation à la vie de l'association ; les actifs et plus encore les fidèles se situent à la croisée des chemins, ils finissent souvent par intégrer le bureau, voire à rejoindre le groupe des piliers. Il existe bien des passerelles entre les statuts : l'engagement peut se mettre en place à partir d'un cheminement associatif.

Les 'simples adhérents' sont aussi des bénévoles, mais plus ponctuels, à l'exception notable des 'consommateurs', au centre de la stigmatisation dans les discours sur le 'problème du bénévolat'. En

effet, ils sont ‘éphémères’ (ils ne restent pas très longtemps) et sont plus attachés à l’expérimentation d’une activité qu’à la vie du club et aux sociabilités qu’elle procure.

*« Les adhérents ils veulent danser, ils veulent apprendre pour eux-mêmes mais ne pas faire de spectacle. Parce que actuellement, la danse euh, les bals folks euh c’est très à la mode. Alors les jeunes ils veulent apprendre à danser pour aller dans ces bals, mais pour faire des animations, non. »* (Membre du bureau, association de loisirs culturels)

Ces membres sont aussi moins réguliers dans la pratique. On peut difficilement compter sur eux pour les manifestations. Ils pratiquent pour eux et donnent rarement de leur temps pour autrui.

A partir de ce schéma, on peut définitivement séparer les profils, dont l’unité de mesure est bien le temps donné à l’association :

- les consommateurs : ils ne savent pas donner de leur temps
- les bénévoles intermittents : ils donnent des coups de main ponctuels, participent à la vie de l’association sans s’y consacrer. Cette catégorie est assez importante.
- les bénévoles engagés. Ils donnent énormément de temps, ce sont les piliers de l’association.

**La ‘crise du bénévolat’ est souvent évoquée comme source majeure de difficulté. Le discours permet de préciser son contenu : le bénévole de référence est le membre de l’association qui s’implique régulièrement et durablement dans le fonctionnement de celle-ci.**

**Les adhérents ‘consommateurs’ posent le problème du moindre engagement, en régularité de pratique comme en investissement dans la vie du club. Ils sont plus attentifs à eux-mêmes qu’à l’association. Mais il y a toujours eu des consommateurs ; les associations souffrent d’autres maux tels la tendance à la diminution du nombre d’adhérents et l’irrégularité de l’engagement.**

### 2.2.2. Erosion de l’activité en raison d’un déficit d’adhérents

Dans le département de l’Indre la crise du bénévolat au sens de ‘participation au fonctionnement de l’association’ paraît aussi problématique que le renouvellement des adhérents ‘simples pratiquants’, dont le nombre tend à diminuer au fil du temps parmi les associations d’animation locale.

*« On était entre 35 et 40. On était 45 peut être. Maintenant on est entre 20 et 30. Ouais, on va dire 30. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

*« Pour le moment on est 46. (...) en ce moment ça baisse un peu (...) Ben même là il y a quelques années je m’en rappelle on était une centaine, mais là ça baisse. »* (Présidente, association de loisirs)

Cette régression des effectifs constatée dans bon nombre des petites associations culturelles et de loisirs a des effets sur l’activité et peut même mettre en péril l’équilibre garantissant le bon fonctionnement de l’association. Les pertes peuvent aller jusqu’à l’effondrement, soit la dissolution de l’association :

*« Il y a une autre personne, je pensais qu’elle allait reprendre mais elle habite sur Lyon. C’est pas à côté non plus, et puis bon, comme elle dit, venir pour 3-4 personnes, ça ne l’intéressait pas trop.(...) Là en septembre on fait une AG pour dissoudre. »* (Présidente, association de loisirs)

*« L’association s’est mise en sommeil parce qu’on n’a plus de jeunes d’inscrits. »* (Président, association de loisirs)

Le manque d’effectifs interdit certaines activités<sup>73</sup> ou en diminue le nombre :

<sup>73</sup> Par exemple les batteries fanfares sont contraintes de s’en tenir aux répertoires pouvant fonctionner avec un nombre réduit d’instruments lorsque les musiciens sont en nombre trop restreint.

*« On était arrivé à proposer certaines fois 2 activités par semaine. Il y avait le cours traditionnel le vendredi soir et souvent des choses le mercredi. Là, on n'est plus qu'à une activité par mois. »*  
(Présidente, association de loisirs culturels)

Elle peut encore signifier la réduction des prestations payantes :

*« Il y a des demandes qui nous sont faites et nous sommes obligés de refuser parce que, on n'a pas de musiciens. Le groupe manque de musiciens ou manque de garçons pour les animations. »*  
(Membre du bureau, association culturelle)

Dans ce cas qui n'est pas rare, le budget de l'association s'en ressent.

Globalement, l'effritement des effectifs ne permet plus à l'association d'être dans une phase de développement de projets et d'activité, elle s'installe tout au contraire dans une phase de régression.

La diminution des effectifs signifie que l'association ne parvient pas bien à renouveler les adhérents : les départs ne sont plus compensés par des arrivées en nombre suffisant, de surcroît de jeunes adhérents.

Elles recrutent peu et lorsqu'elles le font c'est principalement parmi les classes d'âge les plus élevées.

*« On n'a aucun recrutement depuis euh... depuis 6 ans au moins. »* (Directeur, association culturelle)

*« C'est beaucoup des personnes âgées et puis il n'y a pas beaucoup de jeunes qui arrivent alors... (...) C'est beaucoup de retraités, quelques personnes qui travaillent encore mais plus des profs, donc qui ont plus le temps de venir l'après-midi, parce que nous on joue l'après-midi, et puis euh... oui, c'est surtout des retraités quoi. (...) Il y a beaucoup de joueurs qui sont là depuis des années hein. Il y en a qui sont là depuis le début, depuis 1984, il y en a encore. Y'a pas trop trop de nouveaux. Y'en a un petit peu comme ça mais pas beaucoup. Je ne sais pas si y'en aura cette année encore. »* (Présidente, association de loisirs)

Il en résulte une moyenne d'âge plutôt élevée<sup>74</sup> :

*« Il y a 20 ans on n'était que des jeunes, maintenant on est presque que du 3<sup>e</sup> âge ! (...) Je n'ai plus de jeunes. C'est la concurrence entre le 2<sup>e</sup> et le 3<sup>e</sup> âge ! Non, nos musiciens ils ont 80, 82 ans. (...) Je vais faire club du 3<sup>e</sup> âge, ça c'est clair ! Y'en a qui l'ont dit hein. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

*« Les gens qui étaient jeunes à l'époque, qui ont vieilli, sont heureusement restés sur le département (...). Nous, après si, notre crainte, c'est lié au recrutement, pour l'instant il y a le noyau dur là, qui tient bon, mais bon, on vieillit aussi quoi, un jour il faudra qu'on pense à la relève. Alors ça, par contre euh... On en parle de temps en temps. Pour l'instant on se dit pas vieux, mais enfin quand j'ai commencé j'avais 15 ans de moins. Pour l'instant on n'a pas trop de... il n'y a pas de proposition. »* (Directeur, association culturelle)

Les associations tentent bien de juguler le vieillissement en développant des stratégies pour se faire connaître. Pour la plupart, la presse, parfois la radio locale, le travail avec les écoles, les animations, les forums des associations sont au cœur de la visibilité.

La presse apporte quelques adhérents, les écoles beaucoup plus mais cela demande un gros investissement.

*« Il y a des articles qui passent sur le journal, sur la NR quand on reprend les répétitions ou quand on fait quelque chose qui sort un peu de l'ordinaire, ça nous a amené quelquefois des gens. Mais bon, c'est pas des jeunes, les jeunes ils ne se déplacent pas hein. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

---

<sup>74</sup> Le vieillissement peut aussi avoir une incidence sur l'activité : la durée des prestations et la distance des déplacements sont réduites pour ne pas trop fatiguer les « anciens », danseurs et musiciens.



« Ben des difficultés oui, à mobiliser les jeunes, il y en a une ou deux hein, jeunes, un peu plus jeunes mais disons aussi que je ne fais pas trop de publicité depuis quelques temps là je n'ai plus envie, alors ! (...) Comme elle était institutrice [l'ancienne présidente] elle a fait [activité] à l'école. J'en ai fait aussi il y a quelques années, j'en ai fait aussi au collège, on venait le soir après les cours, on faisait quelques petites parties, pendant une heure, on faisait découvrir [l'activité] à ceux qui voulaient jouer et puis comment on joue. (...) Ils se sont intéressés, mais je vous dis, ça fait un moment qu'on ne le fait plus, moi je ne fais plus du tout [l'activité] scolaire depuis au moins 4 / 5 ans même plus. Oh oui, plus que ça ! (...) ça prend du temps et puis les gamins ils étaient pas spécialement intéressés hein. Pas vraiment. Pas trop ! (...) ça ne les intéressait pas trop comment on jouait nous. Ça les intéressait plus à jouer à 2, ou à 3, rien que déjà ne serait-ce que pour parler ou des trucs comme ça. » (Présidente, association de loisirs)

« Ben ce qu'il y a c'est qu'avec les écoles il faut assurer. Dans le temps on l'a fait mais c'était sur un certain nombre de mois et il faut être présent quand même toutes les semaines et là moi je peux pas, moi je travaille donc avec les horaires que j'ai je ne peux pas me permettre. (...) Ce qu'il y a c'est qu'il faut être présent (...) Je l'ai fait et ça avait ramené quelques jeunes, oui c'est vrai. Ça s'appelait les contrats bleus, c'était sur 2 / 3 ans. » (Présidente, association de loisirs culturels)

Le meilleur atout reste l'animation locale pour les associations qui se produisent : le fait de montrer l'activité peut donner envie de s'inscrire aux spectateurs.

Les attentes à l'égard des forums sont claires : faire connaître l'association, ses activités pour trouver de nouveaux adhérents. Mais toutes les associations d'animation ne connaissent pas le principe du forum, d'autres doutent de son efficacité ou ont fini par abandonner faute de résultat :

« ben si j'en ai entendu parler, je crois que ça s'est fait mais moi je n'y étais pas encore et moi jamais je ne l'ai refait. Parce que en fait il n'y a pas grand monde qui vient voir ce stand là, ça n'intéresse pas vraiment les gens. » (Présidente, association de loisirs)

D'autres associations sont convaincues de leur intérêt, elles n'hésitent pas à prendre du temps pour monter un stand, voire proposer de petites animations ; elles recrutent régulièrement par ce biais.

**Les associations souffrent d'une baisse des effectifs doublée d'un vieillissement, imputable à trois facteurs :**

- faible renouvellement (lorsqu'il y en a, ce sont principalement des personnes d'un certain âge),
- très peu de jeunes et d'inscription de jeunes,
- perte des effectifs les plus jeunes et les moins impliqués.

**Le hiatus est que la baisse des effectifs touche aussi le noyau actif, remettant en cause les possibilités de relais et la diversification des activités qui tendent à se routiniser. Dans ces conditions, la continuité de l'activité s'en ressent. Au mieux elle stagne, au pire elle se rétracte, voire se tarit faute d'adhérents.**

### **2.2.3. Erosion de la direction par déficit de bénévoles impliqués**

La diminution du nombre d'adhérents modifie l'activité. Elle a aussi une incidence sur le renouvellement des membres du bureau.

Les relais pour assurer la présidence ou les postes clés ne se bousculent pas. Ceux qui assument ces fonctions sont parfois contraints de rester, n'ayant pas de candidat à la succession.

« Et je me rends compte aujourd'hui, en 2008 ça fera 10 ans et que il y a une carence du bénévolat dans les associations qui fait que quand on aimerait se retirer, ce n'est pas une place qui est particulièrement convoitée. » (Président, association culturelle)

D'autres annoncent leur prochain départ sans savoir si le poste sera repris, ce qui angoisse les autres membres du bureau qui auront à assumer les tâches jusque-là accomplies par le membre sortant.

*« La présidente, elle est partie comme ça, elle en avait marre. (...) C'est pareil, on a un trésorier ça fait, ben lui il y est depuis 1984 et il commence à en avoir un peu marre, il voudrait arrêter, alors euh, et pourtant il fait plein de choses... »* (Présidente, association de loisirs)

*« Je l'ai annoncé en septembre dernier justement pour euh... voir si quelqu'un voulait reprendre. Je ne l'ai pas dit au dernier moment ! »* (Présidente, association de loisirs)

Il arrive aussi que des successeurs se proposent au dernier moment. Ils sont seuls à candidater. Leur geste sauve souvent l'association mais ils se retrouvent captifs d'un poste qu'ils n'avaient pas spécialement brigué. Ils ne parviennent pas toujours à impulser un nouveau souffle.

La vitalité de l'association est étroitement liée à son président et aux quelques piliers hyper-actifs ; elle implique un engagement total, pas facile à concilier avec une activité professionnelle ou une vie de famille.

*« Il faut être vraiment passionné. On ne fonctionne qu'à la passion. (...) Le bénévolat, c'est le don de soi, donc euh, si on n'est pas passionné, on se lasse vite. »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« Notre président il s'investit beaucoup, il s'investit énormément. On l'épaule comme on peut. »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« mais il y a des choses de toute façon qui ont été vers la baisse, parce que, tout ce que je faisais moi déjà comme cours (...) j'ai arrêté l'année dernière parce que ma fille entrait en 6<sup>e</sup> donc euh, donc j'ai arrêté mes propres cours, qui étaient quand même pour l'association une entrée d'argent puisque je le faisais bénévolement. Donc à la place on a recruté le fameux jeune homme dont je vous parlais tout à l'heure en chèque emploi associatif, c'est pas le même coût pour l'association. Et du coup ça n'a pas été non plus le même relationnel. C'est plus pareil. Donc c'est vrai que je ne m'investis plus en tant que prof, on va dire qu'aujourd'hui je ne suis plus que présidente. Si il faut tout faire toute seule encore une année, je sais pas... (...) Donc effectivement si je n'arrive pas à trouver quelqu'un ou quelqu'une pour prendre le relais dans le bureau, euh ça risque d'être une association qui fera une activité mensuelle (...), et avec un petit noyau d'adhérents puisque du coup ce sera les 10 ou 15 mêmes et on ne sera plus du tout ouverts aux autres. Ce qui n'était pas du tout le but de l'association qui était d'amener un peu de vie dans ce lieu. (...) C'est vrai que la plus grosse difficulté de l'association aujourd'hui, c'est de drainer du monde dans le bureau. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

Cette pression fait reculer des candidats potentiels :

*« C'est vrai que [la présidente] est très disponible, s'investit beaucoup et je crois que c'est pas à la portée de tout le monde. Bon, moi je l'aide un petit peu mais je ne pourrais pas prendre sa place. C'est sûr et certain, quand je vois tous les contacts qu'elle prend à droite et à gauche, elle est souvent en contact avec l'adjointe au maire, à qui on doit rendre quand même pas mal de comptes. »* (Membre du bureau, association de loisirs culturels)

... ou laisse un sentiment d'inachèvement :

*« Je sais que moi quand je suis rentrée on est venue me demander si je voulais être au CA. Quand on a dit 'qui veut être dans le CA', moi j'ai dit, 'un CA je veux bien'. Après on m'a demandé le secrétariat, et je m'occupe d'autres associations, j'ai hésité. Je m'en sors, mais il faut voir le travail. Je ne fais pas toujours tout bien. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Ce noyau dur est très réduit : seulement une partie des membres du bureau a la capacité de donner de son temps régulièrement.

*« Sur l'ensemble des bénévoles, enfin des gens qui viennent, il y en a... 2 qui sont vraiment impliqués (...) sur 7 personnes qui tournent. Ce sont des personnes qui veulent bien s'occuper de [l'activité] mais qui ne veulent pas s'engager régulièrement. »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« On n'est pas nombreux à vraiment s'investir, on n'est même pas 10. C'est même pas les membres du CA, il y a des gens du CA qui ne s'investissent pas. Et puis il y en a d'autres qui ne sont pas au CA et qui vont s'occuper de telle ou telle chose, il y a des commissions, on peut créer une commission qui va s'occuper de telle chose. »* (Membre du bureau, association culturelle)

La question de la régularité revient souvent. Les membres actifs et les fidèles ne manquent pas, les présidents sont unanimes à déclarer que l'organisation de manifestations ou la production d'un spectacle ne pose pas de problème, les adhérents sont présents et donnent de leur temps. Mais ces coups de main restent ponctuels, les dirigeants déplorent l'absence de suivi ou de régularité dans le bénévolat.

Enfin, la dépendance aux bénévoles disposant de compétences particulières est une autre source de fragilité pour les associations culturelles locales.

Le chef de chœur, le chef d'orchestre, l'initiateur ou le professeur bénévole, mais aussi les instrumentistes s'il s'agit de danses, sont précieux. L'activité repose sur leur présence régulière.

Il n'est pas rare que ces passionnés interviennent dans plusieurs associations. Lorsqu'ils doivent quitter l'association, leur remplacement est délicat ; les associations s'en 'sortent' souvent grâce à leurs réseaux, à leurs connaissances, en 'bricolant' des solutions de fortune. Les capacités d'adaptation sont assez grandes, mais toujours adossées au don de soi de quelques-uns. De même, la connaissance et la pénétration du 'milieu' jouent comme autant d'atouts supplémentaires.

**La double difficulté rencontrée par les petites associations culturelles et de loisir est d'une part la baisse du nombre d'adhérents, qui conduit à l'érosion de l'activité, d'autre part la diminution des personnes prêtes à s'impliquer régulièrement et durablement dans le fonctionnement de l'association (érosion de la direction).**

**Les titulaires des postes-clés ont bien des difficultés à trouver des successeurs, alors qu'ils s'essouffent et ce d'autant plus rapidement que l'équipe active est réduite.**

#### **2.2.4. Le salariat associatif, un engrenage implacable**

La structure des professionnels rémunérés par les associations comprend deux étages ; il faut distinguer ceux qui se produisent (le plus souvent des **intermittents**, comédiens ou techniciens recrutés pour un spectacle) ou qui enseignent de manière ponctuelle (stage annuel, ou quelques heures de cours chaque mois) des **salariés permanents de l'association**, qui ont le plus souvent une mission d'administration.

Les premiers concernent aussi les petites associations qui s'offrent des formateurs / formations de qualité leur permettant de progresser dans leur pratique amateur.

Des associations parviennent à associer les intervenants bénévoles et professionnels.

A ce niveau, le bouche à oreille, la FOL, sont autant de relais de l'information pour contacter des professionnels.

Le salariat correspond quant à lui à une logique de professionnalisation de l'association. Il ne s'agit plus d'une compétence externe recrutée temporairement mais d'une compétence interne, établie à partir de profils, de diplômes ou construite 'sur le tas' (savoir faire, formations). Le salariat associatif ne s'installe

que parmi les associations les plus importantes, ayant des budgets et des partenaires multiples, des missions conséquentes et une bonne reconnaissance. Ces associations sont soutenues.

L'incidence de la professionnalisation sur le fonctionnement de l'association est complexe, très contrastée. On peut parler de **double effet du salariat, à la fois démultiplicateur de projets mais aussi avec le risque d'accélérer la chute.**

Le travail du salarié permet incontestablement de dynamiser l'association et de réaliser des sauts rapides dans le développement de l'activité de l'association :

*« Là on a passé un cap en fait, parce que forcément, un emploi ça motive tout le monde autour de la structure. Et en fait ils avaient besoin de se mobiliser. Ça a mis un petit coup de projecteur sur l'asso mon arrivée. (...) L'association a eu 2 / 3 années difficiles juste avant que j'arrive, où au niveau des activités ils ont vraiment diminué le rythme parce qu'il y avait vraiment de moins en moins de monde dans la structure. »* (Salarié, association culturelle)

Le salarié monte les projets, est lui-même porteur de nouveaux projets, est en relation avec les partenaires, il sert aussi de porte-parole reconnu de l'association.

La contagion positive des compétences fonctionne : le salarié qualifié est le gage d'un projet sérieux, plus facilement soutenu par les pouvoirs publics et les partenaires privés. La différenciation dans le niveau d'activité est rapidement perceptible, elle passe par le regard ou la considération des interlocuteurs. La négociation s'effectue sur d'autres bases, la palette des finances publiques ciblées et des dispositifs s'ouvre. En contrepartie les attentes et exigences s'accroissent.

Le salarié augmente les capacités de financement de l'association par une meilleure programmation des spectacles (contact, recherche de lieux pour tourner) et un démarchage plus soutenu auprès des collectivités et des entreprises. Cet apport financier contribue à l'extension des projets.

Globalement, l'activité monte très rapidement en puissance et s'accompagne automatiquement d'une redéfinition de l'activité principale.

L'effet démultiplicateur des activités et de la reconnaissance (changement de statut, élévation du niveau) est puissant et rapide. La chute peut paraître d'autant plus rude lorsque cette belle mécanique ascensionnelle se grippe.

La précarité des contrats est principalement en cause. Les salariés sont devenus indispensables pour réaliser une somme de travail qui rapporte à l'association. Lorsque la date d'échéance du contrat se rapproche, tout le monde, salarié concerné et dirigeants, s'efforce de trouver une solution pour que l'emploi soit reconduit sous une forme ou une autre.

L'emploi peut être pérennisé, objet de satisfaction à titre humain et pour l'activité.

Mais le scénario n'est pas toujours aussi heureux, lorsque les fonds ne sont plus là les associations se voient contraintes de licencier, procédure douloureuse ayant de surcroît un fort impact sur l'activité.

Le salariat a également un impact sur les bénévoles.

Paradoxalement, le recrutement d'un salarié confère aux bénévoles occupant les postes clés du bureau une charge de travail supplémentaire, qui peut s'avérer écrasante.

Ils doivent développer de nouvelles compétences, qu'ils ne possèdent pas forcément, par exemple en matière juridique (droit du travail, droit des contrats) et de gestion des ressources humaines (établissement du bulletin de salaire, charges patronales, déclarations, etc.).

*« Il y a tous les intermittents du spectacle, que ce soit artistes, techniciens du spectacle, j'ai toutes les formes : j'ai la formule de l'association qui me fait une facture avec une TVA à 19,6, j'ai la société qui me fait une facture avec 19,6, j'ai le travailleur indépendant avec son numéro de SIRET, parce que j'ai aussi des contrôles URSSAF tous les 3 ans. Mais c'est pareil, moi je ne le vis pas comme un coup de pistolet, c'est un peu comme le commissaire aux comptes, ça nous a permis de fonctionner mieux. (...) Moi j'ai beaucoup appris avec eux. Parce*

*que notre situation elle n'est pas simple au niveau des professeurs. On a des intermittents, on a des gens qui ne sont pas intermittents mais qui sont salariés, on a des professeurs travailleurs indépendants, c'est pas simple, il faut leur demander le numéro de SIRET, il y a les professeurs étrangers aussi. Donc on a toutes les formules ici. » (Directeur, association culturelle)*

Il n'est pas rare que le salarié prenne en charge lui-même la définition de sa mission, de sa fiche de poste, des déclarations URSSAF, etc. Il s'auto-administre lorsque ses compétences le lui permettent. Plus que les nombreuses démarches administratives, la gestion des personnels reste un problème de taille pour les dirigeants bénévoles et salariés qui se sentent souvent incompetents ou incapables de régler des tensions dans un système volontairement peu hiérarchisé.

*« La gestion du personnel, c'est difficile. C'est une des grosses difficultés. » (Directeur, association de loisirs)*

Ce dernier explique combien il lui a été difficile de gérer un licenciement, ou que la partie 'contrôle' du travail de direction le met mal à l'aise.

Les salariés sont des forces d'action et de propositions mais leur travail doit en permanence être exposé, validé, puis signé par le président, beaucoup plus sollicité.

*« Moi je suis là tous les jours et j'ai des décisions à prendre quand même qui doivent être validées et le problème, enfin ça c'est un des soucis majeurs, c'est qu'au final je suis obligé de tout faire valider par le bureau et le CA, ce qui est logique, mais malgré ces réunions on n'arrive pas à être assez réactif encore. Par rapport à la décision que je dois prendre. » (Salarié, association culturelle)*

Pour les dirigeants, le salariat est envisagé comme moyen de développer l'activité et de se dégager d'une partie du travail associatif. En réalité, leur charge de travail se trouve accrue ; ce surcroît de travail peut être acceptable à condition que le nombre de 'piliers' soit suffisant pour une bonne répartition du travail ou une complémentarité fonctionnelle. Par ailleurs, ils peuvent se lasser de ces nouvelles responsabilités qui les éloignent de l'activité. Ils passent l'essentiel de leur temps à régler les aspects administratifs et se désolent de ne plus pouvoir être 'sur le terrain'. Sentiment partagé par les salariés :

*« Dans mon métier à l'heure actuelle, mon regret c'est que je passe énormément de temps maintenant au niveau de l'administratif et j'aimerais en passer beaucoup plus sur l'artistique. Ça c'est très clair. Alors, je peux comprendre qu'il faille faire des dossiers de demande, et des dossier après pour justifier, ça ça paraît tout à fait fondamental, et encore je trouve qu'il y a eu un effort de simplification quand même dans les dossiers au niveau des différents ministères. Ils se ressemblent tous maintenant. Et puis c'est ça, c'est que plus vous connaissez une collectivité, ou un ministère, plus vous arrivez à faire avancer les dossiers. C'est évident. (...) Et pour ça il faut du temps. » (Directeur, association culturelle)*

*« Je suis dans les murs, avec une équipe à gérer et je suis moins sur le terrain, je suis moins dehors, je vais moins vers les personnes pour découvrir les nouveaux besoins. L'enfermement dans les locaux, c'est ça, ça c'est une difficulté. Je vois les gens s'ils viennent à moi. » (Directeur, association de loisirs)*

Un obstacle rencontré principalement par les associations de loisirs mérite d'être souligné, il s'agit du décalage entre un besoin de compétences et l'obligation de recruter des personnes désaffiliées. L'association recherche des salariés ayant une formation, de l'expérience, des connaissances et des compétences alors que les contraintes liées aux dispositifs lui imposent de recruter localement, des personnes éloignées du travail, dans une tranche d'âge figée, etc.

Cette inadéquation est redoutable pour l'association, elle empêche les salariés d'être rapidement opérationnels et impose aux bénévoles cadres de les former. Ce qui correspond à un fardeau

supplémentaire, une perte de temps et d'efficacité pour des bénévoles déjà surchargés. A l'extrême, ces contradictions imposent aux dirigeants des 'accommodements' et distorsions des règles qui les placent en situation délicate.

La question de l'articulation entre le travail des bénévoles et des salariés annonce un autre niveau de difficultés.

Les expériences ne sont pas toutes négatives, mais au pris d'un travail très important consacré à l'écoute, aux discussions, négociations et décisions ; bref, au management.

*« vous devez tenir compte quand même de plein de choses, de plein d'avis, de plein de sensibilités, c'est pas simple quand même de faire attention, je dirais, aux désirs des uns et des autres, à toutes ces choses là qui constituent les individus. C'est peut être ça la grande difficulté associative d'ailleurs. C'est aussi la richesse. »* (Directeur, association culturelle)

Cette association est un bon exemple de complémentarité entre bénévoles et salariés, toutefois au pris d'un gros effort d'intermédiation. La règle semble plutôt celle de la difficile complémentarité.

La zone d'ombre récurrente dans les discours porte sur l'effacement du bénévolat lorsque le salariat s'installe, comme s'il y avait une incompatibilité. Cette conséquence du développement du salariat sur l'activité est inquiétante. On peut distinguer deux niveaux 'd'effacement', le désinvestissement des bénévoles et la rupture de sens.

Les bénévoles qui donnaient des coups de main tendent à se désengager dès qu'il y a un salarié, à partir d'un raisonnement simple : lui est payé pour le faire... C'est son boulot...

Si par malheur l'emploi disparaît, la capacité à remobiliser les bénévoles est très faible. Le don de soi, de son temps, s'étiole lorsque l'activité se professionnalise. L'association devient une affaire de salariés, les adhérents se transforment massivement en consommateurs.

A l'extrême, le salariat peut conduire au sentiment de dépossession de l'activité et du sens associatif. Au moins deux associations rencontrées étaient dans ce cas de figure, l'une dans le domaine du patrimoine (valorisation de collections), l'autre dans le domaine musical.

L'arrivée des salariés marque certes le passage à une renommée, une reconnaissance et à une qualité supérieure de l'enseignement, mais qui a du même coup annulé le travail méticuleusement construit, conçu dans la transmission et surtout dans une optique toute autre, où la passion, l'esprit de groupe primaient sur l'activité.

Les anciens bénévoles n'ont plus leur place, ils sont comme dépossédés de leur production.

Les logiques ne sont pas compatibles : les professionnels reconnus sont garants de la qualité de l'activité, les bénévoles étaient porteur de la transmission d'un « *esprit de village* » (animation), des valeurs de convivialité, de partage, d'entraide. L'association des amateurs était populaire dans les deux sens du terme, une sorte de seconde famille pour ses membres. Dans ces cas précis, la professionnalisation marque la fin du système de type 'éducation populaire', fondé sur la transmission : formation de jeunes qui viendront à leur tour former d'autres jeunes. Ce système amateur a d'ailleurs su produire en son temps de futurs professionnels, qui gravissaient en d'autres lieux les échelons de la notoriété. Dans ce système, le plus important était l'accessibilité pour tous et la convivialité. Il est supplanté par un autre qui signe le retour de l'élitisme malgré les bas prix : la qualité de la formation dispensée par des professionnels joue comme une barrière psychologique, parce qu'elle correspond moins bien aux attentes des personnes plus modestes auprès desquelles la convivialité aujourd'hui moribonde était un élément d'approche et d'accroche essentiel.

**Le salariat fonctionne selon une mécanique implacable capable de développer très rapidement l'activité de l'association tout en la propulsant au rang des professionnels reconnus. Mais cette mécanique peut avoir l'effet inverse et se transformer en accélérateur du déclin de l'association.**

Les fragilités se situent à plusieurs niveaux. D'abord, le salariat oblige l'association à s'inscrire dans une course en avant où le point d'équilibre doit être trouvé entre ce que 'coûte' le salarié en termes financiers et en force de travail et ce qu'il rapporte. La tentation est d'avoir plusieurs salariés pour organiser l'activité de l'association (programmation des spectacles, montage de dossiers, recherche de fonds...). L'activité est condamnée à monter en puissance jusqu'à atteindre un point de non-retour : être un acteur suffisamment important pour être soutenu de manière indéfectible. Ensuite, chaque fin de contrat correspond à un moment critique, le salarié étant devenu indispensable pour faire tourner les rouages de l'association. Il faut que l'emploi puisse être reconduit sans quoi le bel édifice s'écroule d'autant plus vite que les bénévoles se sont désengagés.

Enfin, pour les membres du bureau, avoir des salariés augmente leur charge de travail et la nature de celui-ci. Ce choix oblige les dirigeants bénévoles à acquérir des compétences supplémentaires avec lesquelles ils ne se sentent pas forcément d'affinité. Ces nouvelles contraintes de gestion les conduisent à réduire leur participation à l'activité culturelle ; la césure entre les administrateurs et les pratiquants est renforcée.

L'augmentation de la charge de travail administratif est souvent assumée en partage ; si les liens unissant l'équipe dirigeante se fissurent, la gestion de l'association se transforme en une pression insupportable.

En plus de ces fragilités, le salariat peut avoir comme conséquence une métamorphose irrémédiable de l'activité de l'association. En changeant de statut, elle change de valeur et de public, devient plus élitiste. Les nouveaux professionnels évincent à leur corps défendant les amateurs portés par une autre logique d'action, collective et populaire. Cela représente la fin d'un monde. A n'en pas douter l'entrée dans le monde marchand recentre l'activité sur la culture légitime, réservée à une minorité. L'activité s'inscrit définitivement dans un rapport marchand où le don de temps de l'amateur est complètement décalé : il n'a plus de place ni de sens.

## 2.3. Administration, présidence et vie démocratique

### 2.3.1. Du fonctionnement légal à la réalité de la vie démocratique

Les conditions décrites précédemment perturbent le fonctionnement démocratique des associations. Les difficultés à renouveler les membres, à trouver de nouveaux dirigeants ou même des personnes acceptant de les épauler, la difficile articulation professionnels / bénévoles, l'augmentation des contraintes, l'urgence des demandes de subventions, sont autant de facteurs empêchant la véritable collégialité des décisions. Ce sont probablement autant des causes de la crise des bénévoles que des conséquences.

Dans la vie des associations, il faut bien distinguer la façade du fonctionnement réel. Quasiment toutes les associations possèdent un fonctionnement bureaucratique légal, avec un bureau constitué d'au moins deux membres et/ou un conseil d'administration se réunissant régulièrement, une assemblée générale annuelle ; les bilans (incluant notamment l'approbation des comptes) et les changements des membres du bureau sont transmis à la préfecture.

Mais le bureau peut s'avérer totalement fictif :

*« Au départ j'étais toute seule, et puis les parents qui étaient demandeurs, mais en tant qu'utilisateurs je dirais, pas demandeurs d'une création d'association. Donc j'ai drainé derrière moi des parents, parce que effectivement, il fallait constituer le bureau, sachant que ça reste aujourd'hui le gros problème de l'association, c'est que ce bureau il est effectivement vide. Les parents étaient demandeurs d'une activité, pas de faire partie d'une association. Et on a beaucoup, beaucoup de soucis aujourd'hui pour trouver des bénévoles. Les gens veulent qu'il y ait des choses, mais... »* (Présidente, association de loisirs culturels)

La faiblesse des effectifs engagés dans le fonctionnement régulier peut conduire à limiter le nombre d'instances de mise en commun :

*« C'est le conseil d'administration, on est là élus, voilà, on se contente de ça, il n'y a pas de bureau, parce que on est une petite association [environ 60 adhérents], donc on ne trouve pas toujours, les gens ne veulent pas s'investir dans ce genre de chose. » (Membre du bureau)*

Il limite tout simplement le fonctionnement démocratique :

*« Lorsque le président en 98 pour des raisons de santé a souhaité se retirer, selon des principes qui ne sont pas très démocratiques, mais c'est souvent le cas des associations, il m'a appelé pour me demander si je serais d'accord pour être candidat. Et le jour de l'AG, comme j'étais le seul candidat, j'ai été élu, sans avoir à faire de campagne puisque disons qu'il n'y avait pas de gens qui se battaient pour le poste. » (Président, association culturelle)*

En revanche les décisions majeures sont souvent prises par les membres du bureau ou la poignée constituant le noyau actif, cellule de base du fonctionnement associatif.

*« On est 7 / 8 dans le bureau. (...) On se rencontre de temps en temps, on fait quand même des réunions de bureau, voilà, on est 7 / 8, ben on prend les décisions à 7 / 8 hein, on ne va pas demander à tout le monde. » (Présidente, association de loisirs)*

*« Je choisis, je décide, je donne un coup de fil par principe pour dire il se passera ça, les gens me suivent, ils consomment, et encore pas forcément, ceux du bureau. » (Présidente, association de loisirs)*

Les décisions sont ensuite validées par les adhérents. L'équipe dirigeante a la confiance des membres qui les laissent piloter l'association pour les aspects fonctionnels et organisationnels.

Cela permet de gagner du temps, de maîtriser le processus et de ne pas se heurter au manque d'intérêt des membres, disent les présidents. D'ailleurs, ils s'imaginent mal procéder autrement. Recueillir l'avis de tous serait trop long, les désaccords surgiraient. Pour fonctionner il faut agir vite et en petit groupe.

D'autres décisions comme le choix des activités concernent cette fois l'ensemble des adhérents. Ce sont plus souvent des décisions partagées, avec toutefois une hiérarchisation fondée sur la compétence.

*« Alors, le répertoire, c'est souvent par rapport à des choses que l'on entend, par exemple un de nos, alors c'est pas un partenaire parce qu'on le paye, mais on travaille beaucoup avec les maisons d'édition (...) qui nous tiennent au courant des nouveautés. C'est comme ça qu'on a envie d'essayer de les jouer. Et puis après je tiens compte aussi bien sûr de l'avis des membres de l'association. Donc il y a des choses réalisables, d'autres qu'on peut pas réaliser. En tout cas j'en tiens compte et si je peux trouver le matériel on essaie. Bon, des fois ça marche pas, on laisse tomber. Souvent les gens entendent à la radio, ça semble tout simple mais c'est pas pour ça que ça va être réalisable. » (Directeur, association culturelle)*

Comme nous l'avons vu, lorsqu'il s'agit de se produire, les dirigeants sont tributaires de la présence des adhérents.

*« Mais même les spectacles hein, je ne dis pas oui tout de suite, je demande d'abord aux musiciens s'ils sont disponibles, après je demande aux danseurs et je leur demande si on le fait ou si on ne le fait pas. Et par contre, une fois qu'ils se sont engagés, le jour du spectacle il faut qu'ils soient là quoi. » (Présidente, association de loisirs culturels)*

*« La concertation se fait en répétition, on demande s'il y aura des participants, si les gens peuvent se libérer, se rendre disponible et puis voilà, on prend la décision. Et puis faute de participant et ben on annule, on n'a pas le choix. » (Directeur, association culturelle)*

D'autres associations sont plus hiérarchisées et la décision de l'activité reste la primeur du président.



« C'est la chef de chœur qui décide. » (Membre du bureau, association culturelle)

Certaines grosses associations sont très attachées à leur fonctionnement démocratique. Les décisions passent plus naturellement par la hiérarchie : le bureau pour les urgences, le CA pour les orientations annuelles que le bureau se chargera d'orchestrer.

*« Les réunions de bureau c'est en général une fois par semaine, en ce moment c'est plus une fois toutes les 2 ou 3 semaines, mais euh, c'est quand même régulier. Enfin moi de toute façon je les sollicite énormément. (...) Le CA, on essaie dans le meilleur des cas de le réunir tous les 2 mois, après ça dépend des projets, il y a des décisions qu'on a besoin de prendre rapidement donc on va le réunir, alors du coup c'est pas régulier. (...) c'est plutôt le bureau qui décide. Le CA généralement valide les actions entreprises, discute et valide ou non, mais discute des projets proposés par le bureau. Là pour le coup, c'est vraiment le bureau qui propose. Tout simplement parce que le CA pour la plupart est composé d'anciens membres de [l'association] enfin du bureau de [l'association] ou de futurs membres je pense. Ils sont encore un peu jeunes mais ils arrivent, ils sont très motivés, et du coup ce sont des gens qui n'ont plus forcément l'envie de travailler vraiment sur le concret des projets ou alors qui n'ont pas encore trop les compétences, enfin ils sont en train d'apprendre. Et donc ils en discutent énormément s'appuyant sur l'expérience quand même et l'histoire de [l'association] mais étant donné qu'ils ne sont pas là au quotidien ils ne verront pas les propositions. (...) Disons qu'en début d'année lors de l'AG et des premiers CA qui suivent, on décide des objectifs, ensuite le bureau décide de comment mettre en œuvre, de quels outils créer pour atteindre ces objectifs. »* (Salarié, association culturelle)

Dans ce système, le CA est un foyer de bénévoles, il réalise la continuité par l'apprentissage encadré. Il réunit trois générations d'adhérents.

Les grosses associations ont une vie démocratique qui n'est pas un simulacre mais qui n'est pas toujours facile à gérer.

Dans le cadre de l'activité cette fois, parmi les petites associations on remarque régulièrement une différenciation des membres sur un critère d'ancienneté. Cette hiérarchie peut être source de fuite des nouveaux ou d'un moindre engagement : les anciens n'ont plus forcément la patience d'accueillir les nouveaux, de leur expliquer le positionnement de l'association, de les parrainer.

*« on les accueille [les débutants], mais bon c'est vrai que c'est, que quand ils arrivent là et puis que, ils voient comment on joue et tout euh, ça les décourage un peu. (...) Ils voient que nous déjà on fait plein de choses, on sait quoi, on sait jouer, pis bon ben... eux y savent pas alors c'est plus difficile. C'est de plus en plus difficile. Avant on y arrivait mais... et puis on n'a pas toujours le temps de s'occuper d'eux, il faudrait qu'on arrive à s'occuper un peu plus d'eux. »* (Présidente, association de loisirs)

*« Il y a des personnes, on les traîne, c'est des boulets, c'est pas pour leur jeter la pierre, mais elles ne sauront jamais (...). Elles viennent et elles croient savoir et elles s'imposent. Alors nous quand on fait des répétitions, on est gênées, on n'ose pas dire. Quand on fait des figures, vous savez, il faut les apprendre. C'est délicat de leur dire 'ne viens pas' parce qu'on ne veut pas lancer d'histoires. On se méfie de ce que l'on va prendre comme gens qui vont venir. C'est pour ça que si vous voulez on ne fait pas trop de publicité pour ne pas avoir des gens qui ne savent pas. Parce que il fut un temps où, moi quand je suis rentrée il y avait un atelier débutants, avant le cours. (...) Il y avait les cours des débutants et puis les autres. C'est-à-dire que maintenant il faut des animateurs. (...) F. il est maire dans sa commune, il travaille à R. mais il est maire dans sa commune, c'est dans le sud, donc il n'est pas libre comme il y a un moment. Avant il animait. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Une troisième explique sa lassitude lorsque de nouveaux adhérents reviennent sur des points clés du fonctionnement qu'elle croyait réglés, parce qu'ils avaient été longuement discutés par le passé. Le décalage entre les strates d'adhérents et leur degré de connaissance de l'histoire de l'association pose la question de l'intégration, du lien entre anciens et nouveaux.

Ces exemples montrent bien une forme d'impatience, voire d'intolérance envers ceux qui prennent le train en marche, ou encore des réticences fondées sur le manque d'expérience dans l'activité.

L'intégration des novices passe par des étapes. La file d'attente avant l'accès au bureau est parfois longue voire décourageante pour les plus timides. Ne peut-on envisager des bureaux élargis pour créer le vivier capable de prendre la relève dans la direction sans attendre le dernier moment ? Il faudrait pouvoir anticiper, mais les membres du bureau oscillent entre un protectionnisme qui leur permet de maîtriser le projet, d'avancer sans perdre trop de leur temps si précieux et la quête d'un héritier. Du coup, l'activité comme le fonctionnement reposent sur les piliers de l'association. De nouveau la boucle est bouclée, il est difficile dans ces conditions de se proposer à la succession. La régularité de l'engagement s'installe elle aussi avec le rapprochement du cœur du projet et de la décision.

**Dans le fonctionnement associatif, la gestion des rapports humains est particulièrement difficile : rapports entre bénévoles et professionnels, entre nouveaux et anciens membres de l'association, entre membres ayant des idées, des valeurs et des conceptions différentes. L'association est rarement un lieu de partage et de circulation généralisée de la parole, pour des questions de faisabilité la plupart du temps, parfois de conservation de la maîtrise. Les 'piliers' de l'association gouvernent, les autres acquiescent.**

### **2.3.2. Les présidents : des passionnés de la vie associative, présents sur tous les fronts, stimulant l'activité mais non dénués d'ambivalence**

Les associations sont fortement personnalisées ; il arrive que le projet et le président fusionnent. Les présidents sont d'ailleurs très souvent les initiateurs ou des contributeurs importants à la création de l'association.

L'association peut correspondre à une histoire familiale :

*« Je suis à l'origine de l'association et je suis le membre le plus actif. Depuis 25 ans, je m'efforce de faire connaître l'œuvre de mon grand-père. »* (Président, association culturelle)

*« C'est mon frère qui l'a créée. (...) Si j'arrête, on arrête le groupe ! C'est du familial ! ça me ferait bizarre que quelqu'un d'autre... on y a tellement passé de temps que... »* (Présidente, association de loisirs culturels)

Dans ce cas, le projet est totalement incarné, il semble indissociable de la famille ; le président est un horizon indépassable de l'association.

L'assimilation projet / présidence est à la fois positive tout en ayant un certain nombre d'effets pervers, notamment sur sa pérennité.

Les aspects positifs sont multiples. Le président comme les membres du bureau sont souvent des 'mordus' de l'association. Ils vivent leur projet et le font vivre en passant des heures aux périodes clés (montage de dossier, organisation d'une manifestation, etc.). Ils portent fièrement le projet, tentent de le faire évoluer. La personnalité du président, sa force de conviction et son dynamisme expliquent souvent l'entrée ou le maintien dans un cycle positif.

*« Pour moi c'est un état d'esprit. Moi j'ai donné des heures et des heures, d'ailleurs mon mari à un moment m'a dit mais attend, il n'y a que [l'activité] qui compte pour toi ? C'est vrai que j'y ai passé des nuits, des dimanches à bosser. »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« C'est des démarche qu'il faudrait faire, mais ça prend du temps. Alors très souvent j'y passe tout mon mois de septembre - octobre, donc je fais quasiment que ça, et après c'est vrai que le reste de l'année j'y vais plus tranquille. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

L'engagement en soi peut être familial, facilitant la compréhension :

*« Moi j'ai l'avantage que mon épouse est musicienne et puis qu'elle est impliquée aussi à fond au sein de l'association. Mon fils, c'est notre technicien du son (...) donc voilà, on est tous dans le milieu, c'est déjà une chance. Ça permet d'être tous ensemble. Ça facilite bien les choses. »* (Directeur, association culturelle)

*« Mon mari aussi est président d'une association de [sport]. »* (Présidente, association de loisirs)

*« Il a connu son épouse ici, ils se sont connus ici. Ils ont 2 enfants qui viennent aussi. (...) Le couple, ils sont passionnés. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Beaucoup de présidents cumulent en outre les adhésions, voire les responsabilités dans plusieurs associations. Ce sont des personnages clés de la dynamique locale.

*« (...) je m'occupe d'autres associations »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« J'aime bien déjà tout ce qui est aider les associations. Parce que je fais aussi partie du comité des fêtes, je fais... (...) Moi j'ai tout le temps fait ça, même quand j'étais plus jeune (...) J'étais encore à l'école à X., j'avais 10 ans, et j'y allais déjà, aider les autres. Bon en plus ça me plaît, j'ai pas besoin de me forcer ! »* (Présidente, association de loisirs culturels)

*« Je fais partie du comité des fêtes aussi de ce village là »* (Présidente, association de loisirs)

Sans compter cet autre président de trois associations, qui en plus est membre du bureau ou pratiquant dans six autres...

L'implication précoce dans la vie associative, tout comme l'exemple familial, crée une culture où l'association devient un mode de vie. Ces personnes engagées comprennent d'autant moins que l'on ne puisse l'être.

Leur passion est communicative :

*« C'est l'amour de ce que l'on fait. On vient parce que l'on aime ce que l'on fait. On est tellement bien guidé que ça nous implique davantage. Et puis c'est quelqu'un [le président] qui délègue bien, on partage. »* (Membre du bureau d'une association culturelle)

D'un autre côté, leur dépit à l'égard de la faible implication est à peine voilé :

*« Enfin, c'est-à-dire que les gens qui viennent faire les permanences n'ont pas l'air de s'impliquer ; quand on est planté là, comme ça, à attendre... »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« (...) on était 4 à la réunion de préparation, et on s'attend à être une petite dizaine la veille pour tout installer, par contre on sait que le jour J il y aura du monde. Donc c'est quand même relativement difficile, et pourtant les gens sont les premiers à se plaindre quand il n'y a rien. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

Pourtant, comme nous l'avons vu, ces associations fortement personnalisées et dynamiques dans leur grande majorité vieillissent avec leur président et peinent à trouver la relève.

Plus l'association est liée à la figure de son président, plus il est difficile d'envisager la succession. Elles sont comme suspendues aux aléas de la vie de celui-ci. L'un des présidents expliquait qu'il a toujours consacré beaucoup de temps à l'association, même avant la retraite. Aujourd'hui en convalescence, il ne peut plus participer à la vie de l'association qui est en sommeil : aucun des membres n'assume temporairement le rôle du président pour continuer à faire vivre l'association. Cette autre histoire est très proche : depuis le décès de son épouse, ce président de trois associations a cessé ses activités sans trouver de remplaçant pour deux d'entre-elles.

La maladie du président, son déménagement, son décès sonnent le glas de l'association.

Des présidents ayant senti la fatigue les gagner ou désireux de relancer l'activité en la confiant à un tiers ont trouvé des solutions. Elles passent par la quête active d'un remplaçant, par le lègue du projet à une autre association. Par exemple, un président pense pouvoir léguer l'héritage de son grand-père à une autre association qui s'intéresse à son œuvre et qui pourra prendre le relais. Une autre sait que lorsqu'elle s'éteindra, l'activité sera sous le giron de la fédération.

Le président peut propulser l'un des membres du bureau pour pouvoir se dégager et 'souffler' : plusieurs présidents rencontrés n'ont pas eu le choix, il ont accepté la présidence sans quoi l'association s'éteignait.

Il peut encore s'inscrire dans une démarche active en allant 'débaucher' son remplaçant :

*« En fait je connais T. depuis, moi ça fait 15 ans que je suis à [ville], ça fait 15 ans que je connais T., et puis bon ben je savais bien ce qu'elle faisait et puis quand moi j'ai voulu lâcher la présidence, parce que ça faisait quelques années, je voulais un peu prendre du recul, et puis c'est bien d'avoir du sang neuf parce qu'on voit les choses différemment, il y a ça aussi, et en fait je ne voyais personne pour me remplacer à par elle ! J'ai fait un peu de... forcing pour la récupérer ! (...) C'est bien parce qu'elle apporte des idées. Vous savez, quand vous êtes tant de temps à faire la même chose, au bout d'un certain temps il y a des choses qu'on ne voit plus. Et avoir un œil extérieur, il voit les choses que vous vous ne voyez plus. »* (Membre du bureau, association culturelle)

On pourrait envisager la rotation des présidents, l'intégration suivie des membres du bureau, des campagnes auprès des adhérents pour les inviter à venir. Ou tout simplement s'interroger sur le devenir du projet en se projetant au-delà de l'horizon de l'activité du lendemain. On touche ici la question de l'ambivalence des présidents, question délicate s'il en est parce que ce sont ceux qui donnent le plus et s'épuisent à la tâche. L'ambivalence est un processus inconscient qui ne remet pas en cause leur indispensable contribution à la vie associative.

Ils sont certes passionnés et dévoués ; ils veulent s'occuper au mieux de leur association, ont acquis des connaissances, noué des relations. Ils maîtrisent la situation et savent ce qu'il faut faire. D'un autre côté, cet engagement est épuisant, il arrive qu'ils se lassent et s'essoufflent. Ils veulent faire le maximum tout en regrettant l'absence de relève. Mais la relève est-elle cherchée ? Et même acceptée ? Bien des comportements montrent que de manière inconsciente, les présidents verrouillent le cercle des collaborateurs. Ils pensent rarement à leur succession parce qu'ils n'envisagent pas « l'après » de leur règne. La continuité après eux ou même la fin de vie de l'association n'est pas à l'ordre du jour. Du coup, lorsque la lassitude gagne du terrain ils ne voient plus d'issue. Il est souvent trop tard pour en bâtir une. Cela peut les amener à partir sur un coup de tête, sans même se retourner. Ont-ils peur de voir l'association leur échapper ?

La question de la crise du bénévolat dont on parle depuis 30 ans peut aussi se situer là : ne faudrait-il pas envisager « l'après soi » ? Peut-on déléguer ? Comment déléguer ?

La question peut aussi être : faut-il déléguer ? Après tout, on peut concevoir que le lien entre l'individu et le projet soit indissoluble. Alors une association éphémère redeviendrait acceptable, ce serait même l'une des caractéristiques, la souplesse, la possibilité de faire et de s'arrêter. L'association serait comme une étoile filante, visible dès lors qu'elle peut briller. Ce qui réduirait la portée de la question de l'engagement : je crée, je porte et si je m'essouffle, j'arrête. La question n'est pas suffisamment posée dès le départ : l'on connaît l'objectif en termes d'activité, mais quels sont les objectifs en termes de durée et de mise en partage du projet ?

Une autre clé pourrait consister à rappeler la nature du projet associatif, les valeurs portées par l'association aux nouveaux adhérents. La pratique serait présentée au même titre que l'esprit ou l'ambiance, qui fonctionne toujours comme un attrait supplémentaire. Il est effectivement important que les adhérents se sentent presque en famille.

La question de l'ambivalence des présidents se confond avec une autre, l'ambivalence du projet. Quelles sont les valeurs ? Quel est l'axe directeur ? Le plus important est-il l'activité ou la convivialité ?

**Les présidents se retrouvent souvent seuls aux pieds du mur, entourés d'une équipe minimaliste qui voue un genre de passion comparable à l'association. Ils ne fléchissent pas parce qu'ils croient en ce mode de fonctionnement. Eux-mêmes se démultiplient et donnent beaucoup, voire partout si l'on se fie à la quantité de présidents membres du bureau de plusieurs associations. L'association devient une sorte de mode de vie.**

**Ceux qui ne partagent pas cette socialisation précoce ont besoin de plus de temps et surtout de soutien pour gravir les échelons de l'engagement. Il faudrait certainement les y aider. Peut être aussi reconnaître l'ambivalence des présidents, écartelés entre l'ivresse que confère la maîtrise du projet, le don de soi et la capacité à s'entourer, à prévoir des relais ; entre trop donner de temps et trop peu déléguer, la marge de manœuvre est étroite, au risque de les conduire à leur propre asphyxie. Grisés par cette passion qu'ils vouent aux associations, ils oublient le gouffre béant dans lequel ils risquent de sombrer. Ils sont en jeu à travers l'association. Ils se battent éperdument pour elle mais cette lutte même les enserre dans leur propre projet. Malheureusement, le lien ne se dénoue que dans le départ impromptu ou l'incapacité à poursuivre (maladie, départ).**

**Cette difficulté essentielle est inhérente à la force de l'engagement, c'est le contrepoids plus négatif du don et de la gratuité du geste.**

### **2.3.3. Les outils de la modernité contre l'inertie de l'habitude : les deux modèles de développement**

Les entretiens soulignent une autre ligne de clivage dans le fonctionnement des associations. On peut distinguer les associations à tradition des associations inscrites dans la modernité.

Le premier groupe éprouve des difficultés à faire évoluer son mode de fonctionnement. Les habitudes sont une force au niveau de la prise en charge des éléments fixes de l'activité : demande de subvention, qualité des relations avec les partenaires (élus, presse, etc.), maîtrise de l'activité. La reprise cyclique des activités donne le sentiment de les contrôler, de ne rien oublier, de gagner du temps, voire de respecter la voie tracée par les prédécesseurs.

*« Maintenant je connais les circuits, je sais où il faut aller, je sais à quel moment il faut demander. »* (Directeur, association culturelle)

*« Notre président actuel est très pointilleux sur le respect des costumes et des danses. Il a la même idée que [le fondateur] avait. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Elle s'avère en revanche un frein aux possibilités de renouvellement des membres et des activités.

L'association s'installe dans l'entre-soi et a du mal à intégrer les nouveaux.

*« Il y a eu des nouvelles mais qui ne sont pas restées, c'est vrai qu'à une période ça bougeait pas mal. »* (Membre du bureau, association culturelle)

*« Ça varie à peu près d'une année sur l'autre, parce que il y en a qui restent pas, d'autres qui reviennent (...) C'est assez familial et puis c'est vrai qu'il y a des petits groupes qui sont assez soudés, parce que ça fait un petit moment qu'ils sont inscrits. »* (Membre du bureau, association de loisirs culturels)

Le bureau est à l'origine de la routinisation, c'est un mode de fonctionnement, qui peut d'ailleurs être contesté au sein de l'association. Pour les associations à tradition, l'inertie est bien plus importante et la longévité se fonde sur la reproduction scrupuleuse comme sur la force de l'habitude.

La situation est parfois inversée : le président désire moderniser le fonctionnement, par exemple en s'adossant à l'utilisation généralisée de l'informatique ou même en demandant la remontée anticipée des informations. Il peut se heurter à la résistance de ses 'collaborateurs', ce qui était le cas pour le président d'une association à sections ; les présidents des différentes sections de l'association ne jouaient pas bien le jeu.

Cette situation illustre un problème classique qui consiste à se cacher derrière le bénévolat pour justifier une pratique routinisée ou des décisions prises au sein d'un cercle réduit, après quelques coups de fil. L'autre hypothèse qui reste à vérifier est le refus par différence des conceptions : l'activité est bénévole, gratuite, mue par le plaisir qu'elle peut procurer et toute inscription dans une démarche trop structurée ou professionnelle, trop cadrée par un tiers n'est pas compatible avec une pratique. En l'occurrence, les membres refusent une gestion plus rigoureuse.

Nous reviendrons dans le dernier chapitre sur la question du différentiel de conception.

Enfin, si le téléphone est un outil pratique qui permet de discuter sans forcément se réunir, donc de régler les questions courantes comme les urgences, internet semble être un démultiplicateur d'activité et d'adhérents assez efficace, pour les petites comme pour les grosses structures.

Cet outil rend possible les adhésions à distance qui promeuvent l'internationalisation.

Il multiplie les contacts et parfois règle une partie de l'activité :

*« On a un site internet, on s'est aperçu qu'on a énormément de visites et des demandes d'artistes auxquels je n'aurai même pas osé demander. (...) Donc c'est bien on est content, c'est bien parce que ça draine pour tout le monde. (...) Le site ça fait 3 ans. Très important internet. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Le choix d'avoir un site est souvent une stratégie, consommatrice de temps et de budget puisqu'elle nécessite des compétences pas forcément présentes au sein du vivier des membres.

*« Moi je travaille avec, enfin je travaille : on est en rapport avec une association qui s'appelle R. à [ville] (...) et c'est elle qui m'a fait mon site. Elle m'a créé mon site. Alors à des prix évidemment défiant toute concurrence. Eux ils ne font pas ça pour gagner de l'argent, ils font ça pour aider les artistes. On s'est rencontré tout à fait par hasard. »* (Membre du bureau, association culturelle)

Pour cette association, le résultat a été à la hauteur des espoirs. Au départ, une partie importante du temps associatif consistait à démarcher les artistes pour monter des expositions. Maintenant, les artistes sont demandeurs. Le gain de temps sur cette activité est reporté sur d'autres.

La création d'un site est un excellent moyen pour se faire connaître.

L'accès aux informations est très disparate, de même que le modèle de communication. En général, les associations utilisant des techniques modernes sont plus ouvertes, leur activité se renouvelle plus vite. Elles n'ont pas le temps d'exploiter toutes les pistes offertes. C'est aussi un élément d'usure prématuré.

**La modernité accroît cependant les disparités entre associations. Les 'modernes' sont plus dynamiques et en phase d'évolution, elles développent des réseaux et des contacts, s'ouvrent à l'innovation, cherchent de nouvelles idées ou possibilités. Les autres sont plus repliées sur leur système qu'elles tentent de faire survivre. Elles sont rétives au changement, elles préfèrent s'inscrire dans la perpétuation d'un fonctionnement.**

**Nous retrouvons la distinction entre des associations tournées vers l'avenir, développant une vision de leur activité à moyen ou long terme et les associations centrées sur la pratique au jour le jour. Elles sont d'ailleurs autocentrées.**

## Synthèse de l'étude du secteur de la culture et des loisirs

### Quelles difficultés ?

L'évolution des exigences renforce cette dualité tout en favorisant la lassitude des piliers de la vie associative locale. La souplesse qui est au cœur du principe actif du statut associatif tend à se rigidifier sous le double coup de l'augmentation des contraintes et de l'opacité des acteurs et des dispositifs.

Le temps administratif grignote sur le temps d'activité si cher aux tenants de l'association. Les grandes associations en sont les premières victimes. Ce qui pose la question de la pertinence du salariat dans certaines conditions. Le salariat modifie complètement le fonctionnement des associations, au niveau du travail des dirigeants comme des activités proposées. S'il assure la montée en puissance de l'activité comme de la qualité (professionnalisation à tous les niveaux), il la fragilise aussi. Les associations deviennent dépendantes du salariat, parce que les bénévoles tendent à se désengager - sauf pour les coups de main - et que la fin du contrat marque une période de crise : pourra-t-il être reconduit ? Sous quelle forme ? Avec quel arrangement ? S'il faut procéder au licenciement, l'association peut s'effondrer parce que le travail accompli est devenu vital. Le salariat plonge l'association dans la course en avant : besoin de financement pour payer le salarié, donc obligation de faire tourner les spectacles, de les renouveler ; multiplication des partenaires et de leur niveau de contribution, ce qui augmente leurs exigences et demandes de dossiers. Quant au recours aux partenaires privés, il trouve vite ses limites : ils sont plus habitués à dialoguer avec les clubs sportifs et les entreprises ne sont pas si nombreuses dans le département. Ils interviennent, mais sous forme matérielle ou de petites sommes pour les petites associations, comme appoint pour les plus grosses, et au prix d'un gros travail.

Cette pesanteur gagne même les structures plus légères, jusqu'à la limite de l'asphyxie pour celles dont le fonctionnement n'est pas routinier (organisation / offre d'activités / création). En effet, les contraintes croissantes imposées dans le cadre du processus de normalisation du fonctionnement associatif visant à limiter les abus et à assurer la responsabilité freinent considérablement les petits projets. Elles augmentent la pression administrative et enrayent les possibilités de 'bricolage' si fréquents dans le fonctionnement associatif. Or, le temps ne peut se dédoubler : le temps passé à remplir les dossiers ne sera plus consacré à donner des cours ou à répéter. Ce surcroît de travail accélère par ailleurs la lassitude de dirigeants ayant déjà le sentiment de manquer de soutien comme de relais, de naviguer à contre courant en donnant de leur temps à des adhérents qui leur apparaissent de plus en plus comme des consommateurs de loisirs ou de culture.

L'augmentation des contraintes a un coût, son unité de mesure est le temps, sachant que le temps est le bien le plus précieux du système associatif. Le « bénévole de référence », celui qui fait tant défaut aux associations est justement celui qui est capable de donner de son temps régulièrement. Le discours très présent sur la disparition des bénévoles comme problème majeur pour le devenir des associations s'abreuve de cette eau là : le manque de temps.

Les dirigeants semblent atteints par le burn-out, terme réservé jusque-là à l'entreprise. Le burn-out renvoie à l'invasion, au débordement par le travail, lorsque l'on ne voit plus d'issue, lorsque le temps pour accomplir les tâches est trop court, lorsque la répétition au quotidien des mêmes actes, puis des mêmes difficultés, mine le moral et la résistance des plus équilibrés. Lorsque l'on a le sentiment qu'on ne peut y arriver, que l'on déploie des trésors d'efforts pour stagner et être confronté à une sorte d'horizon indépassable.

Le sentiment de lassitude est également nourri par les nombreux « décalages de réalités ». Les contraintes sont aberrantes, par exemple les déclarations à la SACEM ne sont pas adaptées au monde associatif, les demandes de subventions parfois longues et compliquées à remplir pour ne rien obtenir ou pas grand-chose ; les dispositifs d'aide à l'emploi associatif paradoxaux et trop changeants, les déclarations complexes du fait de la multiplicité des statuts des intervenants. Il faudrait un ajustement fonctionnel de ces dispositifs pour qu'ils soient lisibles à l'échelle associative. Bien sûr, les dirigeants

des associations savent que les dispositifs sont élaborés au plus haut niveau et que les chances de les voir s'améliorer s'en trouvent réduites.

Au niveau local cette fois, les petites - mais très nombreuses - associations culturelles et de loisirs ne connaissent pas bien les dispositifs, les acteurs, ni même leurs alter ego à proximité. Le problème est encore plus marquant au niveau des jeunes associations balbutiantes, qui ont le plus besoin de soutien et de conseils parce qu'elles se sentent souvent isolées et perdues. Mais elles ne trouvent que peu d'aide, si ce n'est le coup de main secourable d'une autre association. Et puis trop d'associations se perdent dans les superpositions de dispositifs et d'acteurs : à qui demander quoi ? Soit l'on s'épuise à monter des dossiers à l'aveugle, soit - et c'est le plus courant - l'on s'abstient, pour ne demander qu'à l'acteur le plus près : la commune, hyper-sollicitée lorsqu'elle est de taille respectable. De même, l'offre d'encadrement associatif n'est pas efficace parce qu'elle n'est pas lisible. La plupart des petites associations ne savent pas se repérer dans le paysage institutionnel. Chacune a son lot de questions restant sans réponse : puis-je utiliser les tickets CAF ? A qui m'adresser pour un projet vidéo ? quel est le rôle de la DDJSVA ? Est-ce que la DRAC peut s'intéresser à notre projet ?

La question des connaissances accroît la distance séparant les 'grosses' des 'petites' associations. Les premières connaissent les dispositifs dont elles sont d'ailleurs les principales utilisatrices. Elles accèdent à la légitimité et se professionnalisent. Les autres essaient de continuer avec un fonctionnement traditionnel, reposant sur quelques 'piliers' très impliqués, en jouant de la ruse et de l'imagination. Elles n'ont pas accès de la même manière à l'information.

Le bénévolat de type 'engagement' n'est pas mort, le tissu associatif est composé de nombreuses personnes clés de la vie locale ; comme le dit une interviewée, à la gym, au comité des fêtes ou au foot, on retrouve « toujours les mêmes ». Ils ont connu des parents engagés, ont leur enfants dans le club, parfois leur épouse au bureau et sont eux-mêmes membre actif de plusieurs associations. L'engagement fait partie de leur vie, c'est une sorte de culture dont ils sont convaincus de l'efficacité. Ils supportent mal son déclin sous les coups de boutoir du comportement consommateur. Le sentiment de déréliction occulte pourtant d'autres réalités : le noyau des hyper actifs demeure assez large compte tenu du nombre d'associations et la jeunesse n'est pas la grande absente comme on le croit. Par ailleurs, tout en étant très présents les retraités savent aussi se comporter en consommateurs.

Les jeunes, lorsqu'ils s'engagent dans la culture, préfèrent créer leur propre association. Ils oeuvrent dans des domaines d'activité différents et vont plus facilement à la 'pêche aux subventions'. Mais ils sont confrontés de la même manière au 'problème du bénévolat', aux difficultés de la gestion des activités et des personnes. Ils restent soucieux de la dimension éducative de leur œuvre, héritage des générations précédentes.

On peut en conclure que les projets s'individualisent autant que les bénévoles. Les projets culturels sont d'ailleurs souvent fortement incarnés, ce qui explique que le passage de main, s'il n'est pas prévu et encadré, peut s'avérer une transition vers une activité minimaliste, voire vers la fin. D'autres présidents ne s'essouffent pas et conduiront l'association au plus loin qu'ils le pourront. L'effacement de l'un (déménagement, maladie, voire décès) peut signifier la disparition de l'autre. Cette fusion président / projet est parfois souhaitée, souvent de fait par manque de relais déclaré.

Dans ce contexte, parler de la démocratie des associations est une figure de style. Les associations respectent le fonctionnement démocratique, mais sa réalité est un luxe qu'elles ne peuvent s'offrir. Toujours pour les mêmes raisons : déficit de relève, manque de temps. Le temps de la discussion serait du temps perdu supplémentaire. Il existe bien des mises au point, mais entre les membres très actifs, c'est-à-dire une poignée parmi les membres du bureau. La cellule décisionnelle de base n'est pas le bureau, le CA ou l'AG, c'est la poignée qui donne de son temps régulièrement et qui est en contact plus souvent téléphonique que physique ; il faut que 'l'association tourne' ; ou encore : 'on n'a pas le temps de réunir tout le monde, et puis les gens ne viendraient pas et s'il venaient, on n'arriverait pas à se mettre d'accord'. Le combat des présidents n'est pas de préserver la vie démocratique mais de trouver un héritier. Le déficit de bénévoles permet rarement de penser si loin. Ceux qui ont la chance d'avoir plus



de membres exercent en revanche le fonctionnement démocratique : l'exercice s'avère périlleux. La gestion des rapports humains ressort comme l'une des choses les plus difficiles. Et l'urgence des échéances laisse peu de place pour cette entreprise. La démocratie s'établit au sein du cercle réduit des actifs. Avec parfois des promotions, des évictions, comme dans tout système de pouvoir.

Enfin, il semble que le déficit de membres, simples adhérents comme dirigeants, touche autant les associations installées en milieu urbain qu'en milieu rural. Peut être plus pour des questions de concurrence en ville et d'atonie en campagne. Le manque d'implication des nouveaux arrivants dans les villages renforce les guerres de tranchée entre les 'locaux' et les 'néo'. Les nouveaux ne s'intéressent pas à la vie du village, ils se 'barricadent chez eux'.

Le déficit de bénévoles touche également les petites et les grosses associations, les premières par manque de relève, les secondes par fuite des bénévoles qui se sentent dépossédés de cette joie de donner dès qu'arrivent des salariés.

### Que peut-on proposer ?

Les pistes à travailler sont multiples. Toutefois, commençons par souligner la nécessité d'encourager la diversité associative, même si elle peut sembler entretenir la dispersion des forces<sup>75</sup>. D'abord par respect du principe de la liberté d'association. Ensuite, parce que les bénévoles s'épanouissent voire n'existent qu'à travers des projets auxquels ils peuvent s'identifier. Enfin, parce qu'elle garantit la possibilité des choix, l'expression de valeurs, de conceptions, de pratiques différentes. Chacun trouve sa place dans le système, même si elle doit être éphémère.

Il est urgent de réfléchir par exemple à l'aide à la création. Ne peut-on envisager de donner aux créateurs des références, de leur indiquer des lieux et personnes ressources ? De prévoir des aides financières au démarrage ?

La préfecture est le lieu le plus indiqué pour diffuser des informations utiles par la suite. Elle joue déjà ce rôle en accueillant les porteurs de projets. Il faudrait voir s'il est possible d'améliorer - et comment - ces premiers liens, qui permettent de travailler la conscience associative. Il faudrait prendre le temps de les accueillir en les laissant s'exprimer pour les inciter à réfléchir / mûrir leur projet associatif : comment est-il envisagé ? Quel est le degré de conscience du temps nécessaire ? Quelles sont les compétences et connaissances, les domaines d'intérêt, les manques ? La pérennité est-elle un objectif ?

Le poids du travail administratif est une constante. Là encore, ne pourrait-on envisager des aides sous forme de conseil, voire de prise en charge des domaines où les compétences manquent parmi les membres bénévoles ? Ou encore l'aide transitoire de spécialistes qui viendraient seconder les personnes en difficultés ?

Pour les grosses structures, leur statut différent devrait être davantage reconnu et déboucher sur une institutionnalisation limitant les effets de la fragilité, permettant peut être d'envisager quelques mouvements hors département ; la culture n'est-elle condamnée qu'à attirer ? Ne peut-elle s'exporter ? Le lien avec les associations de niveau équivalent en région, en France, en Europe ne sont pas suffisamment développés ; ne peut-on envisager des échanges pour quelques associations pilotes, volontaires pour porter la culture hors du département ?

Pour favoriser l'interconnaissance associative, les rencontres et le jeu des positionnements, on pourrait penser à un système d'information sur les spectacles, les besoins, les appels. Sans créer de fédération supplémentaire, un outil papier ou la création d'un site scindé en secteurs permettrait de relayer régulièrement l'actualité tout en répondant à la fois aux exigences des consommateurs (connaître les dates des concerts, des bals, des spectacles) et des dirigeants (faire part de leur besoin).

Les associations sont assez frileuses par rapport aux réseaux, elles ne jouent pas toutes de la puissance du collectif. Elles se regroupent peu et peuvent aller jusqu'à se concurrencer. Chacun œuvre à son niveau, parfois totalement replié. Les liens existant sont davantage fondés sur le hasard des rencontres et de

---

<sup>75</sup> Il n'est pas rare que les communes souhaitent voir des associations se regrouper afin de rationaliser leur intervention.

l'affinité. Les projets communs, voire des politiques pourraient faire avancer en particulier les projets des grandes associations, encadrés par les collectivités.

Il serait innovant que les différentes collectivités ou institutions actrices travaillent en bonne intelligence en se répartissant des compétences, des domaines ou des politiques. Par ailleurs, il est classique de chercher à répertorier les associations ; il faudrait avoir une démarche parallèle consistant à répertorier les acteurs, les dispositifs, les politiques sur un support unique. Celui-ci aiderait les associations à se repérer et leur ferait gagner du temps. De même, la communication devrait pouvoir toucher les associations, y compris celles de plus petites tailles, souvent tenues à l'écart faute de temps, de connaissances et d'intégration dans les réseaux. Une information efficace devrait aller jusqu'à celles qui n'ont pas de stratégie de développement ou qui ont un fonctionnement plus autarcique. L'accès à l'information pourrait leur donner des idées, sans les contraindre aucunement.

Les groupements de communes devraient pouvoir relancer les projets associatifs transversaux, à condition que les décisions comme les activités ou les membres du bureau 'tournent' bien. Comment favoriser l'intercommunalité associative ? De nombreux exemples déjà en place peuvent servir d'observatoire ; mais les loisirs semblent plus coutumiers des activités intercommunales que la culture. De même, le déséquilibre des flux ne pourrait-il pas se transformer en force au lieu d'être une faiblesse ? Il s'agit des flux de personnes et de salle. Alors que dans les communes urbaines la file d'attente pour obtenir une salle est longue, les salles des petites communes sont sous-exploitées. Ne pourrait-on envisager des redéploiements ? Des systèmes d'échanges, de prêts, de location permettant de répartir les richesses ? Bien sûr il faudrait veiller à la rotation des associations dans les salles 'centrales' ou 'délocalisées'. Le bénéfice peut aussi aller aux associations qui cherchent à se faire connaître.

Enfin, quelles que soient les propositions, les associations ne sauraient être sollicitées ; il faut leur donner plus, de manière plus adaptée ou plus équitable, mais sans leur demander plus, ni en temps, ni en cotisation. L'aide ne portera qu'à cette seule condition.

## Annexes

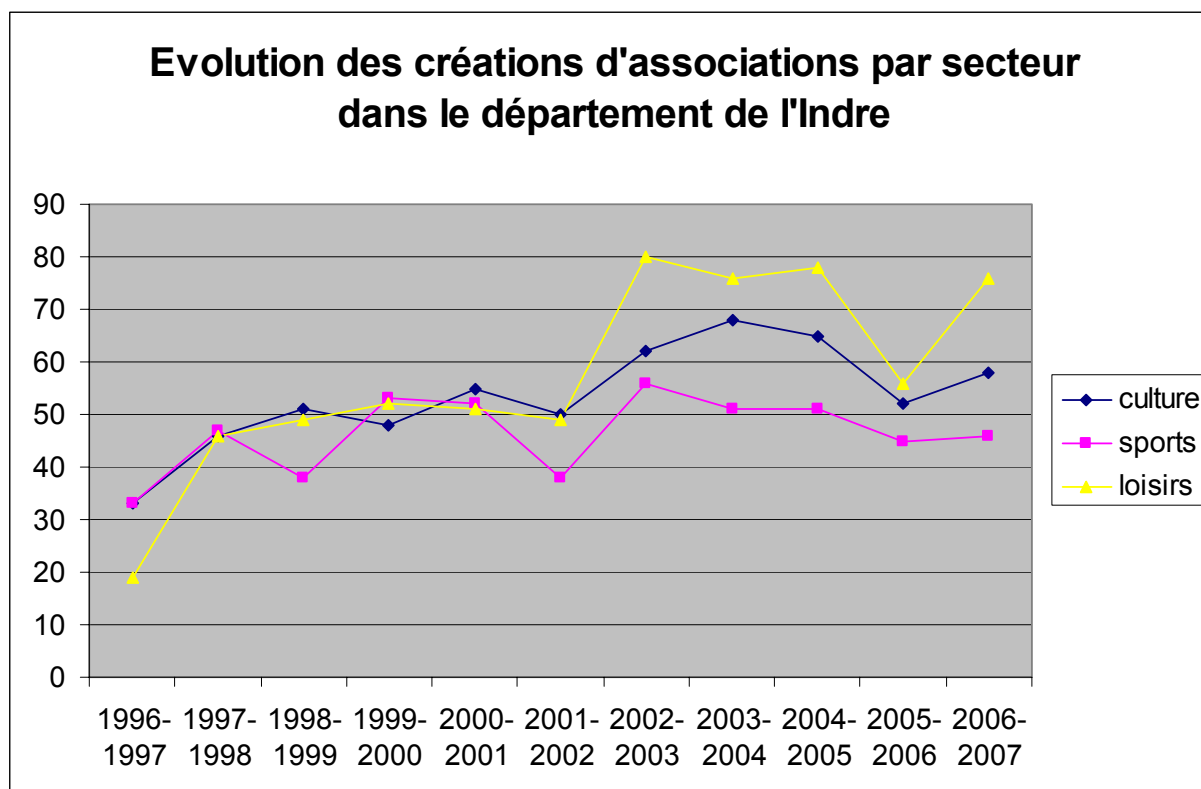
### Annexe 1 – Les créations d’associations par secteur

#### *Evolution des créations d’associations par secteur dans le département de l’Indre*

	1996 1997	1997 1998	1998 1999	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007*	Total
culture	33	46	51	48	55	50	62	68	65	52	58	588
sports	33	47	38	53	52	38	56	51	51	45	46	510
loisirs	19	46	49	52	51	49	80	76	78	56	76	632
Total	85	139	138	153	158	137	198	195	194	153	180	1730

\* Les données 2006/2007 sont partielles, les informations diffusées par le JO s’arrêtent en juillet 2007

Sources : JO



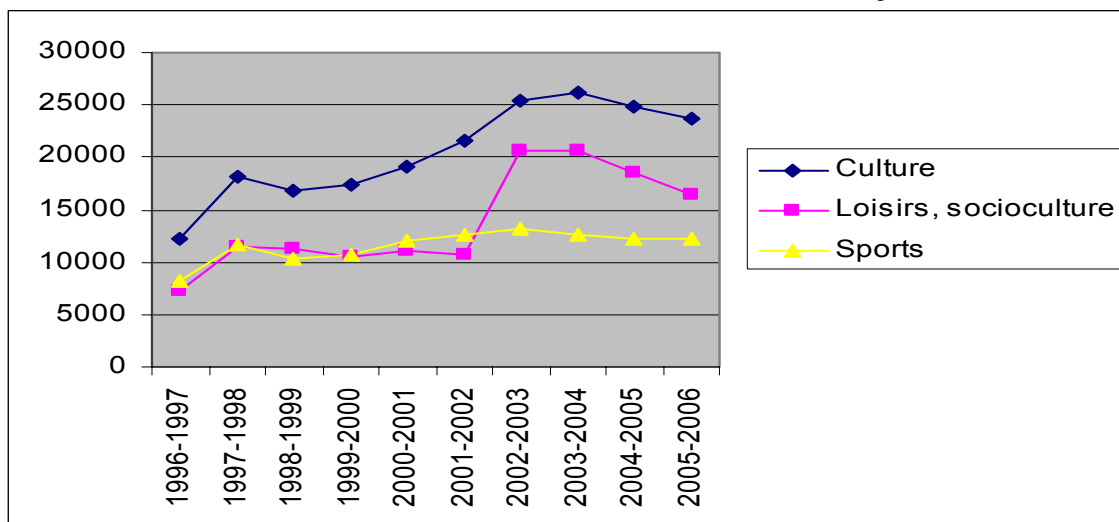
#### *Evolution des créations d’associations en France par secteur*

	1996 1997	1997 1998	1998 1999	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007*	Total
Culture	12277	18198	16735	17373	19198	21546	25419	26261	24804	23727	22491	228029
Loisirs	7314	11442	11277	10512	11085	10701	20692	20688	18569	16512	14047	152839
Sports	8240	11635	10270	10796	12093	12678	13166	12632	12193	12239	13250	129192
Total	27831	41275	38282	38681	42376	44925	59277	59581	55566	52478	49788	510060

\* Les données 2006/2007 sont partielles, les informations diffusées par le JO s’arrêtent en juillet 2007

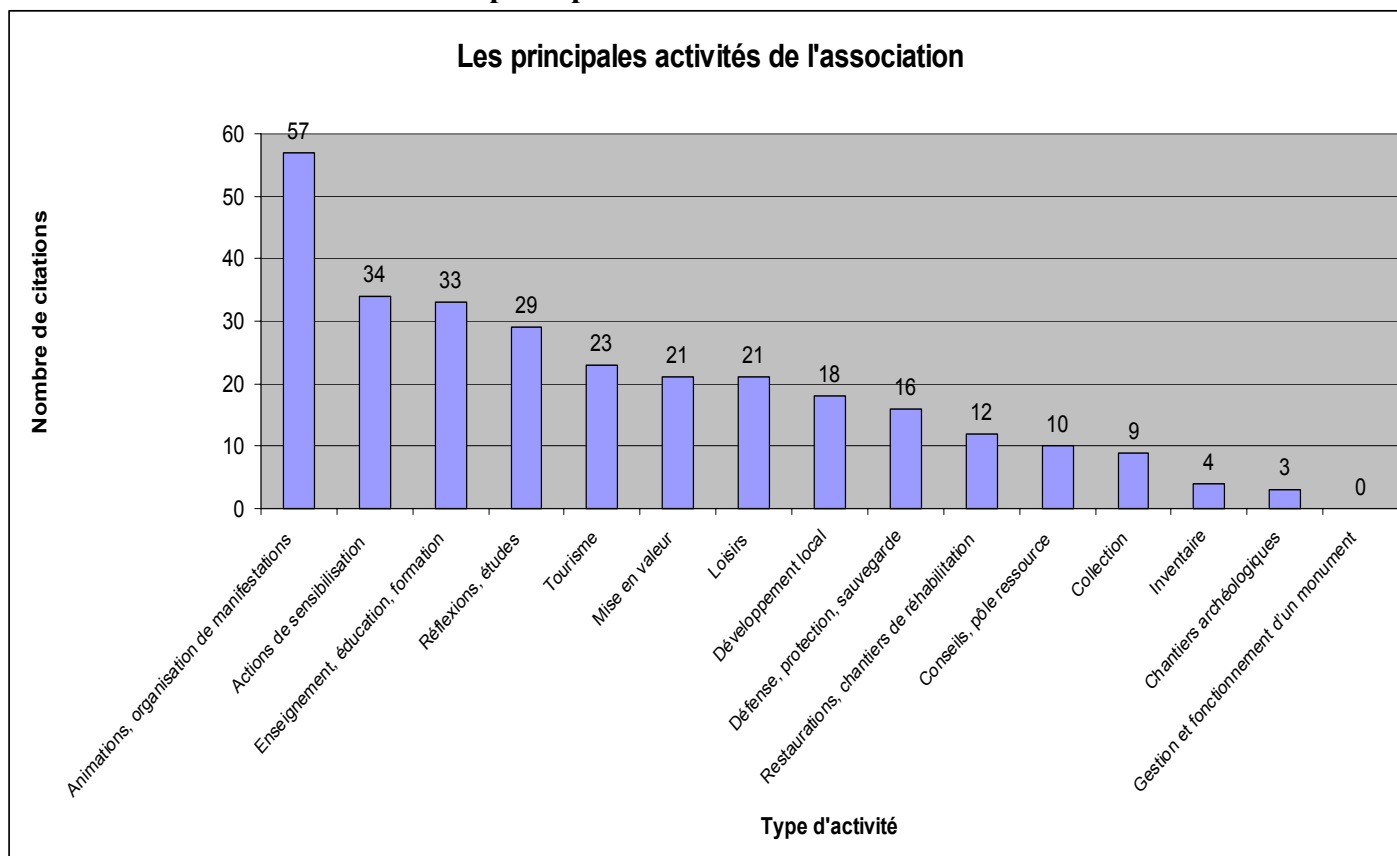
Sources : JO

*Evolution des créations d'associations en France par secteur*



**Annexe 2 – Les principales activités des associations de l'échantillon**

**Les principales activités de l'association**



### Annexe 3 – Les secteurs concernés par la pluri-inscription

Secteur culturel : détail des secteurs concernés par la pluri-inscription  
(département de l'Indre, 2000 / 2007)

	2006 2007	2005 2006	2004 2005	2003 2004	2002 2003	2001 2002	2000 2001	1999 2000	TOTAL	RANG
Action socioculturelle	16	12	23	22	28	8	10	11	130	1
Activité économique	1		2		4	2	5		14	7
Activité religieuse	2				1	1	1		5	10
Armée						1			1	11
Club de loisir, relations	1								1	12
DDFAC*	1	4	5	3		1	1	2	17	6
Education formation		1		2	1	1	1		6	9
Environnement	1	1	2		3		1	2	10	8
information communication	1		2	4	7	1	6	6	27	5
intervention sociale	3	8	5	11	8	6	6	3	50	3
Sport	4	7	3	6	5	2	4	8	39	4
recherche	1	7	10	28	15	2		2	65	2
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>76</b>	<b>72</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>331</b>	

\* Défense des Droits Fondamentaux, Activités Civiques

Sources : JO

Secteur des sports : détail des secteurs concernés par la pluri-inscription  
(département de l'Indre, 2000 / 2006)

	2005 2006	2004 2005	2003 2004	2002 2003	2001 2002	2000 2001	1999 2000	TOTAL	RANG
Action Socioculturelle	9	22	21	29	5	7	9	102	1
Activité économique		1	1	2				4	8
Activité religieuse	1							1	13
Animaux		1	1	5		1		8	5
Culture	7	3	6	5	2	4	8	35	2
DDFAC*	2	1	2	1	1			7	7
Domaines divers	1							1	12
Education formation		1	1	2			3	7	6
Environnement	1		2	1				4	9
information communication			1				1	2	10
intervention sociale	5	3	4	3		1	1	17	4
Recherche	1	1	8	5		3	1	19	3
Santé						1		1	11
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>208</b>	

\* Défense des Droits Fondamentaux, Activités Civiques

Sources : JO

#### Annexe 4 – Profils des adhérents : des consommateurs aux bénévoles engagés

Les fidèles forment un noyau plus ou moins large d'adhérents présents depuis la création ou arrivés après mais fidélisés (ils restent).

*« On n'est pas nombreux mais les gens sont fidèles et présents aux répétitions et aux prestations. »*  
(Directeur, association culturelle)

Les membres du bureau peuvent être stables (piliers fidèles et dirigeant pilier) comme dans cette association créée il y a 15 ans :

*« Notre secrétaire a changé par contre mais c'est notre 2<sup>e</sup> secrétaire depuis la création de l'association. Notre trésorier c'est toujours le même, le directeur aussi. Euh, M. c'est quelqu'un qui est venu après, qui est arrivé en même temps que la chorale. (...) Sinon les autres c'est les même depuis le début. (...) On peut être fiers d'avoir ce genre de personnes là qui tiennent la barque. »* (Directeur, association culturelle)

Les dirigeants transitoires sont plus rares, surtout parce qu'ils peinent à trouver leur successeur :

*« Manque de motivation. Enfin, moi c'est vrai que des fois c'était pas une contrainte mais, quand c'est un jour précis...chez soi on fait quand on a envie quoi. (...) n'étant pas sur place, c'était euh...je pense que si j'avais été sur place, bon, on arrive à connaître plus de gens, ça aurait peut être été plus facile. »*  
(Présidente, association de loisirs)

De nouvelles recrues peuvent s'investir, mais temporairement : ce sont les assidus. Certains sont prêts à faire des kilomètres pour retrouver l'ambiance de l'association.

*« Il n'y en pas beaucoup qui viennent de [siège de l'association], il y a bien la moitié qui habite à l'extérieur, il y en a même qui habitent à O. donc ça leur fait déjà un petit bout de chemin. »* (Présidente, association de loisirs culturels)

*« on en a de tout le département hein. On a des gens d'Ardentes, des gens de Déols, Etrechet, euh, St Maur, on a même eu des gens d'Argenton. Les gens se plaisent alors restent. Ils viennent essayer, il y a des gens qui viennent essayer, et du coup ça leur plaît, ils aiment bien ce qu'on fait, ils aiment bien l'ambiance et ils restent. »* (Directeur d'une association culturelle)

En général leur présence est passagère, ils sont assidus une année ou deux, puis partent au gré des études<sup>76</sup>, de la mobilité professionnelle ou des changements de situation familiale (mise en couple, naissance, etc.). Ils n'hésitent pas à donner des nouvelles, à passer voir les membres de l'association.

Les adhérents consommateurs sont plus 'éphémères' (ils ne restent pas très longtemps) et sont plus attachés à l'expérimentation d'une activité qu'à la vie du club et aux sociabilités qu'elle procure. Ces membres sont aussi moins réguliers dans la pratique. Ils n'hésitent pas à 'tourner', c'est-à-dire à s'inscrire dans d'autres clubs pour 'voir ailleurs' afin d'apprendre d'autres techniques, ou bien à essayer d'autres activités associatives.

Les actifs sont davantage sensibles à la vie du groupe, ils sont présents pour les coup de main, mais leur participation se limite souvent aux périodes d'activité intense : organisation d'un festival, d'une manifestation, d'un concours, d'un voyage, de l'accueil d'autres associations dans le cadre d'un échange, etc.

---

<sup>76</sup> *« Ben disons que les jeunes qu'on avait sont partis faire des études, donc ils ne sont pas restés sur le département. (...) Ceux qui sont dans le coin ils passent nous voir, c'est pas un soucis, mais ils sont mariés, ils ont des enfants, ils habitent plus loin, alors ils ne viennent plus quoi. »*  
(présidente d'association de loisir culturel)

## Annexe 5 – Liste des associations et collectivités interrogées

Interviewé	Objet	Lieu	Niveau	Ancienneté	
1	président	théâtre	urbain	pro	22
2	présidente	échange sur la broderie	périph	amateur	7
3	MB	exposer des œuvres	urbain	amateur +	4
4	président	animation musicale	urbain	amateur	140
5	président	éducation rythmique	urbain	amateur	28
6	MB	danse folklorique	urbain	amateur	23
7	MB	pratique des arts plastiques	périphérique	amateur	5
8	Directeur	accompagnement de projets	urbain	pro	17
9	présidente	jouer, faire des tournois	périph	amateur	23
10	présidente	danse folklorique	périph	amateur	27
11	président	éducation à l'image	urbain	amateur	2
12	Directeur	danse	urbain	pro	33
13	salarié	théâtre	urbain	pro	20
14	présidente	danse folklorique	périphérique	amateur +	5
15	MB	chant	urbain	amateur	2
16	Directeur	animation musique	périphérique	amateur	15
17	président	loisir	urbain	amateur	40
18	MB	gestion de patrimoine	urbain	amateur	60
19	président	atelier de peinture	urbain	amateur +	45
20	président	atelier de tapisserie	périphérique	amateur	10
21	président	théâtre	urbain	amateur +	9
22	salarié	soutien d'un artiste	urbain	pro	16
23	président	organisation de festival	urbain	amateur	1
24	présidente	théâtre	périphérie	amateur	1
25	salarié	fédérer un réseau d'acteurs	urbain	pro	6
26	présidente	promotion activités culturelles	rural	amateur	2
27	président	promotion activités culturelles	rural	amateur	2
28	président	développement du tourisme valoriser et transmettre un patrimoine		amateur +	51
29	président	paysager	rural	amateur	8
30	MB	Commémoration	périphérique	amateur	50
31	président	organisation de manifestation	urbain	amateur	
32	président	valoriser et transmettre un patrimoine	rural	amateur	24
33	salarié	Faire connaître le patrimoine	rural	amateur +	15
34	MB	valoriser, transmettre un patrimoine	urbain	amateur	39
35	président	faire connaître l'œuvre d'un poète publier et faire connaître des travaux sur	rural	amateur	4
36	président	l'Indre	urbain	amateur +	8
37	MB	enrichissement de collections	urbain	amateur +	11
38	MB	favoriser le tourisme, transmettre un héritage	semi-rural	amateur	9
39	présidente	valoriser un patrimoine	Urbain	pro	45
40	président	animation culturelle	rural	amateur	25
41	président	projets de concerts	rural	amateur	15
42	président	éducation informatique	urbain	amateur	
42	adjoint à la culture	commune	périphérie		
43	adjoint à la culture	commune	ville		
44	adjoint à la culture	commune	ville		
45	adjoint à la culture	commune	ville		
46	DCTP	CG 36	ville		

## Conclusion générale<sup>77</sup>

L'étude de cadrage de la vie associative du département a mis en évidence une fragilité du tissu associatif : encore relativement dense au regard de la population, ce tissu risque aujourd'hui de s'étioler. Les études de la vie associative au niveau national mettent en évidence l'importance du renouvellement des structures, seul susceptible d'assurer la vitalité associative. En effet, les grandes institutions associatives caractéristiques de la période de croissance économique et du développement de l'Etat providence sont en crise ; seule la création de structures nouvelles, souvent foisonnante en milieu urbain, peut compenser l'essoufflement des anciennes structures. Ce renouvellement pose question dans l'Indre. Cette question pourra sembler de moindre urgence dans ce département rural, dans la mesure où les structures associatives traditionnelles ont résisté/résistent relativement bien. Il en va donc de l'activité associative comme du reste : une étude des moteurs économiques de l'Indre (Davezies, 2004) montre par exemple que l'activité industrielle traditionnelle a maintenu plus longtemps que dans d'autres régions françaises son potentiel de développement. L'agriculture, autre secteur traditionnel, si touché au niveau national, reste l'un des piliers économiques du département. Néanmoins, la reconversion de l'Indre autour des activités de service (santé, aide aux personnes, tourisme, loisirs, etc.) est devenue incontournable : ce sont dans ces nouveaux secteurs que résident aujourd'hui les gisements de création d'emploi. Le secteur associatif peut contribuer au développement économique de l'Indre, tout et autant qu'il peut améliorer la prise en charge des besoins de la population et contribuer à l'amélioration de sa qualité de vie. Encore faut-il que ce secteur, longtemps présenté comme l'un des fleurons de la vitalité du département, conserve son dynamisme en sachant engager sa mutation.

L'un des défis auquel est confronté le monde associatif indrien est le renouvellement de ses forces vives, les bénévoles. Si les associations se sont beaucoup professionnalisées au niveau national, ce phénomène reste marginal dans l'Indre. Ici, pour des raisons économiques, la vitalité associative ne peut que continuer à s'appuyer sur l'engagement volontaire et sans contrepartie financière des citoyens. Or, les motivations de cet engagement chez les jeunes générations ne sont pas celles de leurs aînés (Ion, 2001 ; Vermeersch, 2004). Plus individualisé, l'engagement bénévole est aujourd'hui plus soucieux d'efficacité de l'action associative, des équilibres de vie (arbitrage vie professionnelle, vie citoyenne, vie privée) et enfin du caractère démocratique du fonctionnement associatif (partage des décisions, formalisation des procédures). Cet engagement pourra alors apparaître aux bénévoles traditionnels plus distancé, ponctuel ou encore éphémère... il est surtout très exigeant. Comment répondre à ces nouvelles exigences ? Telle est la question qui se pose à ceux qui sont encore les piliers de la vie associative indrienne (plutôt des hommes, plutôt retraités) et dont les nouveaux bénévoles (plus jeunes et aussi plus féminins) attendent moins qu'ils cèdent leur place au terme de conflits coûteux en énergie, qu'un audacieux passage de relais dans la confiance. Des études approfondies des secteurs associatifs du sport et de la culture vont nous permettre de décliner cette thématique générale du renouvellement du bénévolat, condition sine qua non de la mutation de la vie associative indrienne. On s'attachera dans une première section à la bipolarité existant entre les « grandes » et les « petites » structures au sein de chacun de ces secteurs. Cette bipolarité se vit sur un mode quelque peu différent d'un secteur à l'autre, mais recoupe dans les deux cas la dichotomie entre :

- d'une part, des structures traditionnelles, bien implantées, mais connaissant un certain essoufflement dans un contexte de professionnalisation (ou d'institutionnalisation) du sport et de la culture ;

---

<sup>77</sup> Rédaction : Anne Labit.



- d'autre part, des structures émergentes, qui peinent à trouver leur place dans un environnement qui les reconnaît encore mal.

La deuxième section envisage alors la question centrale du soutien à cette forme de vie associative nouvelle, et en particulier à la recomposition du bénévolat en son sein.

### **1. La bipolarité entre petites et grandes structures au cœur des études sectorielles**

Les deux études sectorielles du sport et de la culture ont montré la nécessité d'une distinction entre petites et grandes associations. Ces structures se ressemblent peu dans leur fonctionnement, elles n'ont ni les mêmes ambitions, ni les mêmes problèmes. D'un côté les grandes structures, plutôt anciennes, où les salariés jouent un rôle déterminant, nécessitent des fonds financiers importants pour atteindre des objectifs relativement ambitieux, aussi bien dans le domaine du sport (participation aux compétitions fédérales) que de la culture (création/diffusion culturelle légitime). De l'autre côté, les petites structures (éventuellement plus jeunes et plus rurales) reposent entièrement sur le bénévolat : les objectifs, centrés sur le loisir sportif ou l'animation socioculturelle, sont plus modestes, tout comme les financements qui restent locaux (subvention communale) et souvent dérisoires.

La grande différence entre les deux secteurs sportif et culturel est la nature de la frontière séparant ces deux univers des petites et des grandes structures. Dans le cas du sport, un réel continuum existe entre les deux idéaux-types décrits précédemment, qui fait que la majorité des associations sportives de l'Indre seraient finalement à situer de façon intermédiaire. Surtout, les petits clubs gardent des chances d'accéder, même si c'est temporaire, au bon niveau sportif. A l'inverse, les grands clubs ne sont jamais à l'abri d'une relégation dans des niveaux de compétition inférieurs. Cette instabilité, ou ce dynamisme, du positionnement des clubs sportifs dans l'échelle des performances s'accorde avec une stabilité du nombre de structures (peu de créations et peu de disparitions). Le secteur culturel est beaucoup plus rigide du point de vue de la frontière qui sépare les structures établies dans le champ de la production culturelle légitime et les associations réunissant des amateurs d'un même loisir culturel. Cette rigidité s'accompagne par contre d'un plus grand dynamisme en terme de création de structures dans le champs du loisir culturel ou de l'animation socioculturelle.

Pourtant, la difficulté pour une jeune structure de s'établir dans le champs culturel est bien plus insurmontable que dans le champs sportif. L'aide à la création (ou à la reprise) d'un club (ou d'une section) est le résultat des efforts conjugués du mouvement sportif, très structuré, et des pouvoirs publics, très attachés au développement du sport dans le département. Encore faudrait-il nuancer ce tableau suivant les disciplines sportives. Certaines nouvelles disciplines, encore peu reconnues d'un point de vue olympique, connaissent également des difficultés d'implantation. Pour les jeunes associations culturelles, ces difficultés sont généralisées dans un univers très concurrentiel, mal structuré d'un point de vue fédératif et en butte à l'éventuelle méconnaissance des élus. Il y a là un paradoxe : si c'est dans le secteur culturel qu'il est le plus difficile de mettre en œuvre un projet associatif, c'est aussi là que les créations sont les plus nombreuses. Cette effervescence culturelle correspond à une évolution sociétale qui n'épargne pas l'Indre. Mais au regard des difficultés liées au démarrage de projets culturels, il n'est pas étonnant que les structures créées, nombreuses, soient aussi les plus éphémères.

Du côté de celles que nous avons nommé les grandes structures, établies aussi bien dans le champs du sport que de la culture, les difficultés ne sont plus celles de l'émergence et de la survie, mais des difficultés liées à l'inscription dans la durée : comment franchir de nouvelles étapes pour accéder à des compétitions plus importantes ou faire reconnaître sa production au delà des frontières du département ? comment concilier professionnalisation et respect des valeurs associatives ? quels doivent-être les rapports entre salariés et bénévoles, la place des uns et des autres dans le projet de la structure ? On observe dans ce type de structure, dans l'Indre comme ailleurs, des risques

d'abandon du projet démocratique, qui devient subordonné à la performance sportive ou à la production artistique : les professionnels prennent le pas sur les bénévoles (Laville et Sainsaulieu, 1997 ; Moulinier, 2002 ; Hély, 2004).

L'énergie bénévole, sa recombinaison dans des formes inédites et parfois déconcertantes pour les plus anciens est au centre de la création associative sportive et plus encore culturelle. Au terme de cette première partie de notre étude, cette création nous semble essentielle à préserver et surtout à mieux encourager, dans la mesure où elle peut compenser la désaffection évidente pour les structures traditionnelles. Soit ces structures sauront faire l'apprentissage de nouveaux modes d'engagements citoyens et donc de nouveaux types de fonctionnement en leur sein, soit elles seront concurrencées à l'externe par de nouvelles structures. Nous proposons aux pouvoirs publics locaux attachés à la vitalité associative d'orienter leurs efforts de soutien en direction des « nouveaux » bénévoles, susceptibles de venir enrichir le milieu associatif de leurs « différences ».

## **2. Le renouvellement du bénévolat au cœur du renouvellement du tissu associatif indrien**

La « différence » s'entend par référence à un archétype du bénévole traditionnel. Derrière la question du rajeunissement du bénévolat, se profile aussi celle de sa féminisation. Au-delà encore, si le bénévole - et en particulier le responsable associatif - est plus souvent un homme qu'une femme<sup>78</sup>, plus souvent âgé de plus de 40 ans<sup>79</sup>, on sait aussi qu'il est plus instruit que la moyenne : « l'engagement associatif ne concerne pas tout le monde. Il y a des filtres en fonction des catégories socio-professionnelles et des niveaux de diplômes »<sup>80</sup>. Mais les jeunes, les femmes tendent à revendiquer une place dans le monde associatif comme ailleurs ; tandis que de plus en plus d'associations cherchent à inclure les bénéficiaires de leurs actions (exclus économiques et sociaux, personnes handicapées, ...) dans les prises de décision qui les concernent. De nouvelles populations accèdent à l'engagement associatif, qui n'est plus réservé à une seule catégorie, contribuant ainsi à la modification du sens et des modalités de cet engagement. L'affiliation politique, syndicale ou religieuse qui motivait l'engagement associatif traditionnel fait place à de nouvelles quêtes : recherche d'expérience et de compétences (en particulier pour les jeunes), accès à la prise de responsabilité citoyenne (en particulier pour les femmes exclues du monde politique), besoin de lien social, défense de ses intérêts en tant que groupe discriminé, etc. Quant aux modalités de l'engagement bénévole, on a déjà évoqué leur évolution dans le sens d'une triple exigence de résultat, de respect de la vie privée et de démocratie. Ces exigences apparaissent parfois déconcertantes : « Face à l'ardeur des jeunes et à leurs demandes souvent sans concession ou face à leurs inventivités et leurs utopies, leurs aînés doivent accepter de répondre avec souplesse. Ils doivent discuter des décisions en leur laissant la parole. Ils ont partagé les mêmes situations en leur temps ! » (Ferrand-Bechmann, 2007, p. 7).

Au terme de ce double constat portant sur la faiblesse actuelle du renouvellement du bénévolat associatif, d'une part, de l'existence d'un potentiel encore trop peu soutenu de personnes prêtes à s'engager, d'autre part, nous souhaitons proposer quelques pistes de solution.

### a) Le soutien à la création associative

La transformation du projet associatif en une structure viable ressemble encore trop souvent à un « parcours du combattant ». La structure doit faire ses preuves plusieurs années avant de pouvoir bénéficier d'un financement, alors que les premières années sont les plus difficiles. Cette création est rendue encore plus ardue, lorsqu'elle émane de personnes réputées « peu expérimentées » (jeunesse, manque de compétences ou d'expérience, éloignement par rapport à

---

<sup>78</sup> Près de 70 % des associations sont dirigées par des hommes (*Libération*, supplément associations des 20/21 octobre 2007).

<sup>79</sup> Interview de la sociologue Sandrine Nicoud (*Libération*, supplément associations des 20/21 octobre 2007).

<sup>80</sup> Sandrine Nicoud, art. cit.

l'emploi, etc.). Le soutien devrait prendre la forme du soutien financier, mais aussi d'une aide à la création en terme de définition du projet, de formation dans les domaines juridique ou comptable, etc. Ne peut-on imaginer, sur le modèle de l'aide à la création d'entreprise, un système de couveuse ou de pépinière d'associations, qui mutualise certaines activités telles que la comptabilité, le montage de dossiers de subventions, etc.? La mise en place d'un tel système sur le département de l'Indre, qui devrait mobiliser l'ensemble des partenaires institutionnels du soutien à la vie associative (fédérations, collectivités locales, DDJS, etc.) serait l'occasion d'approfondir la collaboration autour d'objectifs communs.

b) Le soutien au bénévolat associatif

De nombreuses pistes ont été explorées au niveau national, qui semblent encore peu développées dans l'Indre. Il importe d'adapter les dispositifs existants au département, aux publics que l'on souhaite cibler. Pour les nouveaux bénévoles (plus éloignés des responsabilités citoyennes, en raison de leur âge, de leur sexe ou de quelle qu'autre raison) la question de la compensation financière de l'investissement dans l'activité associative doit être posée différemment que pour le « bénévole traditionnel » (un homme retraité au terme d'une vie professionnelle satisfaisante sur le plan financier). En particulier, le nouveau statut de « volontaire associatif » créé par la loi du 23 mai 2006 ne pourrait-il bénéficier d'une promotion particulière dans l'Indre ? Ce type de contrat, au-delà de la modeste rétribution financière qu'il suppose, peut-il permettre à un jeune une prise de responsabilités et un développement de ses compétences, qui lui font trop souvent défaut lorsqu'il souhaite s'insérer dans la vie professionnelle ? Ce type de contrat peut-il être un tremplin vers l'emploi pour des femmes ou des personnes qui en auraient été trop longtemps éloignées ? Ce type de contrat, tout en constituant un apport d'énergie, de temps et de compétence pour une structure, permet-il d'éviter ou de limiter le désengagement bénévole que l'on observe trop souvent lors de l'embauche de salariés ?

c) Le soutien à l'accueil de nouveaux bénévoles dans les structures traditionnelles

On peut ici envisager la création de dispositifs d'encouragement au passage de relais entre « anciens » et « nouveaux » bénévoles, tels que ceux qui se développent à l'heure actuelle dans les entreprises. Des systèmes de tutorat ou de parrainage, qui restent à inventer dans le monde associatif, sont sensés permettre la transmission des connaissances et des savoir-faire aux nouveaux et le désengagement progressif des aînés (plutôt qu'une rupture brutale et donc traumatisante avec les responsabilités). Une piste plus classique, mais qui reste à développer, consiste à aider les associations à penser la transition entre anciennes et nouvelles générations de bénévoles dans le cadre d'une formation au projet associatif. Ce type de formation doit désormais faire une place essentielle au fonctionnement humain de l'association, à côté des aspects financier ou technique trop longtemps privilégiés.

Telles sont les quelques pistes que nous souhaitons ouvrir au terme de notre première année d'étude de la vie associative indrienne. Nous espérons qu'elles feront l'objet d'une appropriation par les pouvoirs publics locaux, qui jugeront de leur pertinence et décideront éventuellement de leur mise en œuvre. De notre côté, les analyses auxquelles nous parvenons à ce stade de notre étude seront complétées et affinées au travers de trois nouvelles enquêtes. La première sera consacrée spécifiquement au bénévolat, en particulier au bénévolat des jeunes et des femmes. Les deux suivantes seront consacrées à des territoires plus restreints et devraient nous permettre de traiter la question du rapport entre vie associative et développement local, restée pour l'instant en suspens.

# Bibliographie

## 1- Etudes en région centre

- DAVEZIES Laurent (2004), Les moteurs du développement économique de l'Indre, Rapport à la MIADT, octobre 2004.
- Les associations en région centre : impacts économiques et sociaux (2001), rapport du Conseil économique et social régional (CESR), Région centre.
- Données économiques et sociales du Centre – Etude Conditions de vie (édition 2004-2005), INSEE.
- L'économie sociale et solidaire en Région centre (2004), INSEE.
- Economie sociale et solidaire : près d'un emploi sur dix en région centre (2004), INSEE Centre INFO n°127.
- Enquête sur les associations de l'Indre (2002), DDJS de l'Indre, Délégation départementale à la vie associative.
- Etat des lieux des emplois-jeunes culture en région centre (2004), SDB Conseil, pour l'ARIA.
- Panorama de la vie associative en Indre-et-Loire (2007), CerPhi.
- Panorama de la vie associative en Eure-et-Loir (2007), CerPhi.

## 2- Etudes, rapports nationaux ou portant sur d'autres départements

- ARCHAMBAULT Edith (2006), Les institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels.
- BLOCH-LAINE François (1999), Faire société, la raison d'être des associations d'action sociale. Paris, Syros.
- Charte départementale de la vie associative (2006). Conseil général des Bouches-du-Rhône.
- DECOOL Jean-Pierre (2005), Des associations en général... Vers une éthique sociétale. Rapport au Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative. Paris, La Documentation Française.
- L'emploi associatif dans les Bouches-du-Rhône (2005). Conseil général des Bouches-du-Rhône, observatoire départemental de la vie associative.
- FEBVRE Michèle, MULLER Lara (2004), La vie associative en 2002 : douze millions de bénévoles. INSEE Première n°946.
- La France associative en mouvement (2004, 2005, 2006, 2007) CerPhi.
- La France bénévole (2005, 2006, 2007) CerPhi.
- TCHERNONOG Viviane, VERCAMER Jean-Pierre (2006), Trajectoires associatives. Enquêtes sur les facteurs de fragilité des associations.
- TCHERNONOG Viviane (2000), Ressources, financements publics et travail dans les associations (Matisse-CNRS).

## 3- Livres, ouvrages et articles

- ABRIOUX Florence (2003), Les 'musiques jeunes' comme étrangeté culturelle *in* Les annales de la recherche urbaine 94 / 2003.
- ABRIOUX Florence (2001), Pouvoirs locaux et politiques culturelles : changements et synergies dans le système culturel local. Thèse de doctorat de sociologie sous la direction de Bernard Haumont. Paris, Université Paris X.

- AGULHON Maurice (1977), *Le cercle dans la France bourgeoise 1810-1848 : étude d'une mutation de sociabilité*. Paris, Armand Colin.
- ARNAUD Pierre (1995), *Une histoire du sport en France*. Paris, La Documentation Photographique.
- ARNAUD Pierre, CAMY Jean (1986), *Les débuts du mouvement sportif associatif en France*. Lyon, P.U.L.
- BECQUET Valérie, LAPEYRONNIE Didier, DE LINARES Chantal, ION Jacques (2006), *Quand les jeunes s'engagent : entre expérimentations et constructions identitaires*.
- CHALINE Jean-Pierre (1995), *Sociabilité et érudition. Les sociétés savantes en France XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*. Paris, éditions du CTHS.
- ENGELS Xavier, HELY Matthieu, PEYRIN Aurélie, TROUVE Hélène (2006), *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*. Paris, L'Harmattan.
- FERRAND-BECHMANN Dan (2007), *L'engagement bénévole des étudiants*. Paris, l'Harmattan.
- HELY Matthieu (2007), « Remarques sur les salariés du secteur associatif », *in* TCHERNONOG Viviane, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*. Paris, Dalloz (p.102-104).
- HELY Matthieu (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service du droit public*. Thèse de doctorat de sociologie sous la direction de Serge Paugam. Paris, E.H.E.S.S.
- ION Jacques (2001), *L'engagement au pluriel*. Saint-Etienne, P.U.S.E.
- ION Jacques (1997), *La fin des militants ?* Paris, Editions de l'Atelier.
- LAVILLE Jean-Louis, SAINSAULIEU Renaud (1997), *Sociologie de l'association*. Paris, Desclée de Brouwer.
- MOULINIER Pierre (2002), *Les associations dans la vie et la politique culturelle. Regards croisés*. Paris, La documentation française, 2002.
- SAEZ Guy, GLEVAREC Hervé (2002), *Le Patrimoine saisi par les associations*. Paris, La Documentation française.
- SUE Roger (2003), *La société civile face au pouvoir*. Paris, Presses de Sciences Po.
- SUE Roger (2001), *Renouer le lien social. Liberté, égalité, association*. Paris, Odile Jacob.
- TCHERNONOG Viviane (1999), *Trajectoires associatives : premiers éléments sur la mortalité des associations* *in* *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 272 / 5-1999
- TOURNES Ludovic (1999), *De l'acculturation politique au multiculturalisme. Sociabilités musicales contemporaines*. Paris, Champion.
- Tribune FONDA, *Les conditions de l'engagement citoyen dans les associations : aspirations des nouveaux bénévoles et répercussions sur les associations*, 171 / février 2005.
- ULMANN Jacques (1997), *De la gymnastique aux sports modernes*. Paris, Vrin.
- VERMEERSCH Stéphanie (2004), *Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole* *in* *Revue française de sociologie* 45-4 / 2004.
- WORMS Jean-Pierre (2006), *Le capital social associatif en France, hier et aujourd'hui*, *in* *La capital social. Performance, équité, réciprocité*. Paris, La Découverte / Mauss.
- ZANINETTI Jean-Marc (2003), *Evolution de la population rurale : les prémisses d'une contre-urbanisation ? Le cas de l'Indre* *in* *Campagnes et sociétés. Fonctions et usages des campagnes françaises*. Orléans, Presses universitaires d'Orléans (sous la direction de Christine Roméro).

## Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>2</b>
<b>Préambule.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>4</b>
<b>« Portrait de la vitalité associative du département de l'Indre en 2007 » .....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
1. Dénombrement des associations .....	10
1.1. Eléments de méthode .....	10
1.2. Evolution du nombre d'associations : un solde légèrement positif .....	12
2. Portrait associatif du département en 2007.....	14
2.1. Un phénomène urbain.....	14
2.2. Les seuils communaux pertinents .....	16
3. L'activité associative .....	18
3.1. Les créations d'associations : une mesure de la vitalité .....	18
3.2. La non activité : des dissolutions aux associations en sommeil .....	20
3.3. Les secteurs à plus grande autonomie .....	24
4. Indicateurs économiques .....	25
4.1. Le salariat associatif .....	25
4.2. Le conseil général comme partenaire financier .....	28
<b>Synthèse de l'étude de cadrage.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 2 .....</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 3 .....</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 4 .....</b>	<b>38</b>
<b>Annexe 5 .....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe 6 .....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 7 .....</b>	<b>45</b>
<b>« Le sport associatif dans l'Indre : un défi pour l'avenir » .....</b>	<b>46</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>46</b>
1.1. Présentation des clubs sportifs.....	49
1.1.1. Fiche d'identité des clubs ayant répondu à l'enquête par questionnaire .....	49
1.1.2. Sport loisir ou sport compétition ?.....	52
1.2. Difficultés des clubs sportifs .....	54
1.2.1. Difficultés institutionnelles.....	54
1.2.2. Difficultés relationnelles.....	58
1.3. Attentes des clubs sportifs .....	61
1.3.1. Domaines où une aide est souhaitée .....	61
1.3.2. Volonté de contribuer au financement de cette aide.....	62
2. Les recompositions douloureuses du bénévolat sportif (résultats de l'enquête par entretiens).....	64
2.1. Les « moyens humains » au cœur des difficultés à atteindre des objectifs sportifs ambitieux .....	65
2.2. Face aux problèmes de terrain : des politiques publiques mal comprises .....	68
2.3. La professionnalisation : une voie d'avenir plutôt étroite pour le milieu sportif indrien .....	71
<b>Synthèse de l'étude du secteur sportif .....</b>	<b>75</b>

<b>Annexes</b> .....	<b>77</b>
<b>1- Le questionnaire destiné aux associations sportives</b> .....	<b>77</b>
<b>2- Les solutions imaginées par les clubs pour résoudre leurs problèmes</b> .....	<b>79</b>
<b>« Les associations culturelles de l’Indre : comment promouvoir le développement des activités ? »</b> .....	<b>81</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>81</b>
1. Un secteur dual, globalement fragile .....	85
1.1. Un secteur d’activité insaisissable .....	85
1.1.1. Un principe de classement multicritères.....	85
1.1.2. Les effets de secteur.....	87
1.1.3. Les types d’associations retenues dans le cadre de cette étude .....	88
1.2. Un profil très contrasté : une myriades de micro-associations et des quasi-institutions ...	89
1.2.1. L’activité et les financements .....	89
1.2.2. L’âge des associations .....	90
1.2.3. Les adhérents .....	91
1.3. Des problématiques et difficultés spécifiques selon les profils .....	92
1.3.1. Les critères discriminants .....	92
1.3.2. Des critères aux profils .....	93
2. Le fonctionnement .....	94
2.1. Ressources et budgets .....	94
2.1.1. Petites associations : une assez grande autonomie financière .....	94
2.1.2. Le principe du donnant – donnant : animation locale contre aide matérielle .....	97
2.1.3. Avantages et limites du financement sur projet.....	99
2.2. Adhérents, bénévolat et salariat associatif.....	101
2.2.1. La ‘crise du bénévolat’ .....	101
2.2.2. Erosion de l’activité en raison d’un déficit d’adhérents .....	103
2.2.3. Erosion de la direction par déficit de bénévoles impliqués .....	105
2.2.4. Le salariat associatif, un engrenage implacable .....	107
2.3. Administration, présidence et vie démocratique .....	111
2.3.1. Du fonctionnement légal à la réalité de la vie démocratique.....	111
2.3.2. Les présidents : des passionnés de la vie associative, présents sur tous les fronts, stimulant l’activité mais non dénués d’ambivalence .....	114
2.3.3. Les outils de la modernité contre l’inertie de l’habitude : les deux modèles de développement.....	117
<b>Synthèse de l’étude du secteur de la culture et des loisirs</b> .....	<b>119</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>123</b>
<b>Annexe 1 – Les créations d’associations par secteur</b> .....	<b>123</b>
<b>Annexe 2 – Les principales activités des associations de l’échantillon</b> .....	<b>124</b>
<b>Annexe 3 – Les secteurs concernés par la pluri-inscription</b> .....	<b>125</b>
<b>Annexe 4 – Profils des adhérents : des consommateurs aux bénévoles engagés</b> .....	<b>126</b>
<b>Annexe 5 – Liste des associations et collectivités interrogées</b> .....	<b>127</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>128</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>132</b>