LES ASSOCIATIONS DANS UN MONDE EN CHANGEMENT !

En un quart de siècle, les mutations socio-économiques affectant les associations ont été très importantes. La première fut incontestablement le formidable développement de leurs activités économiques, qui s'est accompagné de la création de centaines de milliers d'emplois mais aussi d'un nombre incalculable de restructurations diverses et variées. Alors que les discours sont nombreux pour regretter les évolutions de l'engagement, nous ne pouvons que constater cet appétit de la société civile et de nos concitoyens pour développer des actions les plus variées dans tous les domaines.

Comment alors pouvons nous analyser les difficultés de nombreux responsables associatifs qui ont le sentiment de vivre une crise ? Certains la qualifient d'existentielle, dans la mesure où ils ont le sentiment que c'est le sens même des projets associatifs qui est remis en cause. C'est ce paradoxe qui a conduit un comité d'études de la Fonda à interviewer des responsables issus des grands champs de l'activité associative (social, sport, culture, jeunesse et éducation populaire, tourisme…) pour dresser un état des lieux partiel.

C'est avec modestie que cette question a été abordée, notamment, en produisant trois textes portant respectivement sur les enjeux de gouvernance, de rapport avec les pouvoirs publics et de concurrence économique (publiés en fin du dossier). Cette première contribution a été ensuite mise en débat, en premier lieu au sein de la Fonda. Ceci a permis de nourrir ses réflexions sur la

T183_p1-120.p65 35 20/07/2009, 14:15

redéfinition de son projet politique et de ses thèmes de travail. En second lieu, le débat a été introduit par le biais d'un séminaire largement ouvert qui a eu lieu le 14 décembre 2006 et réuni près de soixante personnes. C'est cet échange qui constitue pour nous la matière essentielle de ce dossier sur les nouveaux enjeux pour la vie associative.

Il aborde notamment les éléments suivants :

- *les éléments de diagnostic : les associations face aux incontournables évolutions de l'environnement ;*
- *les évolutions internes des associations : constats, enjeux et pratiques ;*
- *quel avenir pour les associations : perspectives et propositions ;*
- *le fait associatif dans l'espace public, en guise de conclusion.*

Ce compte-rendu constitue une troisième étape d'un débat que la Fonda souhaite poursuivre avec l'ensemble des acteurs concernés, y compris en publiant vos éventuelles contributions et réactions à ce dossier.

T183_p1-120.p65 36 20/07/2009, 14:15

LES ASSOCIATIONS DANS UN MONDE EN CHANGEMENT : POUR UNE RÉFLEXION PROSPECTIVE ET TRANSVERSALE

Problématique et enjeux d'un séminaire[1]

Le 14 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Fonda et son comité « Dispositifs de soutien au développement de la vie associative » (Dsva) ont organisé un séminaire qui a réuni une cinquantaine de membres de la Fonda et de responsables d'associations. Le thème en était Les associations dans un monde en changement : pour une réflexion prospective et transversale*. La démarche mérite d'être brièvement décrite.*

■ Un état de santé de la vie associative

Depuis plus de deux ans, le comité de la Fonda « Dispositifs de soutien à la vie associative » a conduit un certain nombre de travaux et d'auditions de responsables associatifs afin de produire un « état de santé » du monde associatif, mais aussi une analyse et des propositions concrètes.

1. Il revenait à Thierry Guillois, vice-président de la Fonda et animateur du comité Dsva, d'introduire le séminaire en brossant la problématique et la méthode de travail adoptées par la Fonda.

T183_p1-120.p65 37 20/07/2009, 14:15

D'autres comités et les administrateurs de la Fonda en sont arrivés, de leur côté, à estimer nécessaire et urgent d'engager « une réflexion sur les enjeux, les positionnements et les financements de la vie associative dans la société actuelle, réflexion prospective, transversale et à moyen terme ».

Parvenu à cette étape de ses travaux, il peut être ébauché un diagnostic de la situation que connaissent les associations, « état de santé » préalable à toute proposition de dispositif(s) de soutien à la vie associative. Ainsi est-il identifié, du côté de l'environnement, trois ensembles de contraintes qui conditionnent les évolutions des associations :
– des contraintes dues à l'économie de marché ;
– des mutations de l'action publique ;
– des évolutions des formes d'engagement et d'action collective.

Dans cet environnement, le « malaise » que vivent de nombreuses associations prend différentes figures et conduit à des stratégies de repli ou d'évitement, et parfois à une incapacité à analyser et à anticiper les évolutions de l'environnement. Mais sont également repérables des dynamismes et des marges de manœuvre que se donnent d'autres associations ou parfois les mêmes, avec leurs propres armes, non sans avoir au préalable restructuré leur activité et revisité leur management. Ainsi, à l'heure d'un diagnostic associatif, il est constaté :
– l'émergence de nouvelles modalités d'être en association ;
– des enjeux d'une véritable gouvernance associative ;
– des positions ouvertes et critiques à l'égard du marché ;
– de nouvelles voies pour une reconnaissance de l'utilité sociale ou de l'intérêt général.

À ce stade de la réflexion, il s'avérait utile qu'un séminaire permette de présenter les conclusions auxquelles est arrivé le comité, conclusions exprimées en termes d'éléments de diagnostic et de pistes de travail, mais aussi de débattre et de vérifier leur pertinence. À cet égard, le séminaire a permis d'atteindre ces objectifs et de dessiner des perspectives pour ce qui s'annonce comme un nouveau tournant de la vie associative et des travaux de la Fonda.

T183_p1-120.p65 38 20/07/2009, 14:15

■ Des associations confrontées à un monde en changement

Dans l'organisation des rapports économiques et sociaux, l'institution associative remplit un rôle et une fonction tout particuliers. Elle est, en effet, la seule institution émanant de la société civile à avoir une valeur constitutionnelle.

À une vision passive et somme toute assez négative de l'association « bouche trou », rejetée sur les marches de l'économie marchande et d'une économie libérale qui aurait reçu, à l'état de nature, la légitimité à organiser les rapports sociaux, préférons l'approche plus dynamique – celle d'un Michel Foucault ou d'un Gilles Deleuze – d'une position des associations dans les plis et les interstices de notre histoire et qui leur permette de passer d'un stade d'organisation à un autre.

L'analyse des poussées démographiques associatives, au cours des soixante-dix dernières années, témoigne de ce rôle de passeur : pensons aux associations de tourisme et à leur développement extraordinaire d'après-guerre pour donner corps aux lois de 1936, songeons aux mouvements de jeunesse et d'éducation populaire qui ont su diffuser leurs idées de liberté, de citoyenneté et de participation issues de la Résistance[2], évoquons les associations de défense des droits ou les associations de consommateurs qui se sont développées, à la même époque, et dont les apports profitent aujourd'hui à tout un chacun.

À partir des années 1980, des milliers d'associations se sont créés pour venir en aide aux chômeurs, pour aider à la création d'entreprises ou pour redynamiser des territoires. Il n'y a pas d'un côté la société des rapports marchands, avec ses rapports de production et de consommation, et de l'autre, une société qui se situerait sur les marges et qui n'aurait vocation à exister que par défaut**,** ce que voudraient nous faire croire le rapport du Medef de 2002 et l'instruction de 1998.

Les associations sont un élément structurant de nos sociétés. Fernand Braudel écrivait dans *La Méditerranée* qu'il y a trois étages à notre organisation sociale : le politique qui vient à la fin comme une sorte de bouillonnement superficiel ; un étage moyen, ce sont les oscillations de la conjoncture économique ; il y a enfin le paysage, c'est-à-dire ce qui forme le cadre

2. M. Despinette étant l'incarnation de ces mouvements et de ces initiatives.

T183_p1-120.p65 39 20/07/2009, 14:15

fondamental de la vie des hommes. Incontestablement, les associations se situent à cet étage, au même titre que la famille, le voisinage...

Les associations assurent une triple fonction aussi vitale que particulière : en colmatant les dégâts du second étage, elles sont un instrument de cohésion sociale. En permettant aux êtres de s'adonner à leur passion ou à leur loisir, sur la base de règles qu'ils définissent eux-mêmes, elles sont un instrument de respiration sociale. Enfin, en incarnant un mode différent d'organisation collective des rapports économiques et sociaux, elles sont un instrument de subversion sociale, une résistance naturelle à un mode de production et de consommation dominant qui se caractérise essentiellement par des rapports de pouvoir, c'est-à-dire des rapports d'aliénation[3].

À la faveur d'une question[4] qui aurait pu paraître anodine – celle de la pertinence d'un nouveau statut juridique de société sans but lucratif – le comité DSVA de la Fonda a voulu – de façon un peu ambitieuse et nécessairement imparfaite car non scientifique – plonger dans l'actualité associative pour en dresser un état de santé, en comprendre les ingrédients et l'histoire récente et, si possible, en tirer les enseignements pour l'avenir.

Pendant deux ans, les membres du comité DSVA ont donc pris le pouls des principaux secteurs d'activité associative, à partir de l'expérience de quelques-uns de leurs dirigeants :

– sanitaire et social, avec Bruno Coste (Uriopss d'Ile-de-France) ;
– tourisme, avec Jean- Marc Mignon (Unat) ;
– sport, avec Jean-Paul Gaudicheau (Cnosf) ;
– humanitaire, avec Michel Brugière (Médecins du monde) ;
– culture, avec Franck Fumoleau et Robert Berthier (Centres musicaux ruraux, Cofac) ;
– formation professionnelle, avec Dominique Alunni (Culture et liberté, Infac) ;
– jeunesse et éducation populaire, avec Philippe Deplanque (Francas).

Cinq questions ont été posées à chacun de ces responsables :

◆ estimez-vous utile, voire indispensable, de travailler à la mise au point d'un statut de société sans but lucratif ?

3. Si les associations n'y prennent garde, elles peuvent d'ailleurs elles-mêmes se perdre dans ces mêmes rets.

4. Posée, il y a deux ans, par Maurice Lefeuvre, administrateur de la Fonda et président de la Fonda Ouest.

T183_p1-120.p65 40 20/07/2009, 14:15

◆ quelle est la santé économique de votre secteur ?
◆ quelle relation entretient-il avec son environnement, institutionnel ou concurrentiel ?
◆ que peut-on dire de son organisation interne, du point de vue de ses ressources bénévoles, de sa gouvernance, de son besoin en fonds propres ?
◆ comment voyez-vous son avenir ?

Les réponses ont été très diverses. Si certains mentionnaient de réelles difficultés, d'autres affichaient une santé relative. Tous ont connu de profondes évolutions au cours des vingt-cinq dernières années et tous donnent le sentiment d'être sensibles, avec plus ou moins d'intensité, aux mêmes réactifs, au sens chimique du terme. Il en est ressorti une ébauche de diagnostic de la situation que connaissent les associations. Il identifie trois faisceaux de tendances et de contraintes :

◆ des contraintes liées aux mutations de l'action publique : territorialisation de l'action publique sous ses différentes formes, transformation de la notion d'intérêt général, réforme de l'État, évolution et éclatement des modes de financement (appel d'offres, commande de prestations…), instrumentalisation des acteurs, etc ;

◆ des contraintes dues aux évolutions de l'économie de marché et à l'apparition d'une forte concurrence d'opérateurs lucratifs, sur des créneaux où les associations étaient, jusque dans les années 1970, en situation de monopole relatif : développement des services, marchandisation de l'activité domestique, privatisation de financements publics, rupture du lien entre emploi, travail et rémunération, etc ;

◆ des contraintes culturelles et sociales qui entraînent une évolution des modalités d'engagement et une fragilisation des formes d'action collective dans une société où les liens sociaux et les enjeux collectifs ne se construisent plus de la même façon, quand ils ne se délitent pas.

■ Malaise multiforme et émergence de pratiques novatrices

Dans cet environnement qui fragilise les acteurs sociaux, certaines associations rencontrent de telles difficultés économiques qu'elles ont le plus grand mal à repositionner leur projet et à prendre du recul. Le « malaise » multiforme qu'elles vivent prend alors deux formes.

◆ Pour certains responsables associatifs, la vitalité des associations s'accompagne d'importantes difficultés qui tiennent aux habitudes d'associations qui peinent à refonder leur projet et leur fonctionnement face aux évolutions de l'environnement économique, social, politique et administratif, face aussi aux changements de la société et aux mutations de l'engagement. Sont alors mises en œuvre des stratégies de repli ou d'évitement, qui témoignent d'une incapacité à prendre du recul ou à se projeter : insuffisante modernisation du projet, sclérose du fonctionnement statutaire, essoufflement des modalités de renouvellement et de rajeunissement des membres, crise du système fédéral pyramidal, etc. Il ne faut pas sous-estimer les situations où les associations n'ont plus de marge de manœuvre, en raison de l'évolution des contraintes réglementaires et économiques (ex : absence de moyens pour remédier à l'obsolescence des équipements).

◆ À l'inverse des associations précédentes, d'autres associations ont considérablement fait évoluer leurs structures : elles ont recruté des professionnels qualifiés, ont créé des filiales commerciales, sont passées à une fiscalité de droit commun, sans peut-être, pour certaines du moins, se réinterroger sur leur projet de départ. Après une vingtaine d'années de confrontation au marché et à des pouvoirs publics qui intègrent eux-mêmes de plus en plus des logiques de mise en concurrence et de marchandisation des services, nombre d'entre elles a engagé de nécessaires efforts d'adaptation et de professionnalisation, de perfectionnement des services et de marketing, de quête de financements et d'évolution des normes comptables, autant d'efforts dont on ne sait jusqu'où ils ont « perverti » leur projet de départ et leur fonctionnement, au dire des responsables.

Dans le même temps, les mêmes associations et d'autres font la démonstration d'indéniables capacités à restructurer leur activité, à revisiter leur management à se tourner vers l'avenir, à esquisser une véritable vision prospective. Elles témoignent de dynamismes et se donnent des marges de manœuvre. Elles font face à la nouvelle conjoncture, tout en sauvegardant et en faisant évoluer leur spécificité associative.

Ainsi, dans les associations, assiste-t-on à la fois à des replis et à des dynamiques, à l'apparition de nouvelles pratiques, en réseau et mieux ancrées sur les territoires, témoignant d'une écoute renouvelée des besoins

T183_p1-120.p65 42 20/07/2009, 14:15

sociaux. Motrices de développement et actrices de changement, dans le champ économique, social, culturel et politique, les associations témoignent de l'émergence de pratiques efficaces, à la mesure des mutations de la société :

– des nouvelles modalités d'être en association ;
– une véritable gouvernance associative ;
– un rapport au marché à la fois ouvert et critique ;
– une redéfinition de l'utilité sociale ou de l'intérêt général ;
– une mutualisation des énergies et des moyens entre associations ;
– une diversification des ressources financières, mais aussi volontaires ;
– de la recherche, de l'innovation et de la capitalisation d'expériences.

T183_p1-120.p65 43 20/07/2009, 14:15

LES ASSOCIATIONS FACE AUX INCONTOURNABLES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Eléments de diagnostic[1]

Le diagnostic de la situation que connaissent aujourd'hui les associations passe d'abord par un regard sur les mutations et les évolutions de l'environnement économique, social et politique. Les projets, comme le fonctionnement des associations, sont confrontés à un monde en changement et à trois faisceaux de tendances lourdes. Arrêtons-nous aux deux premiers.

En tout état de cause, ces éléments de diagnostic appellent un échange et un débat ; en effet, le diagnostic sur les contraintes dues à l'environnement est-il partagé, du moins quant à leur importance, leur caractère pluriel et leurs conséquences pour les associations. Autrement dit, n'y a-t-il pas là une série de lieux communs qui ne sont pas aussi communs qu'il ne paraît quand on les met en rapport avec les évolutions du secteur associatif ?

1. Thierry Guillois a brièvement présenté ces éléments de diagnostic. Ils renvoient à deux des documents présentés infra :
- « Les associations et la concurrence : pour une autre approche de l'économie de marché » (p. 108).
- « L'action publique aujourd'hui : quel rôle pour les associations ? » (p. 103).

T183_p1-120.p65 44 20/07/2009, 14:15

■ Des associations au cœur d'une économie en mutation

Les responsables associatifs parlent tous d'une même urgente confrontation à la concurrence et à l'environnement économique et financier : comment mobiliser des ressources économiques et financières au profit du projet, alors que l'environnement pèse sur la façon dont sont mobilisées ces ressources et, par ricochet, sur le projet lui-même ? Les autres facteurs d'évolution – le développement des médias, par exemple – ne sont pas ressentis avec la même urgence. Si les associations n'arrivent pas à se saisir de ces questions, c'est leur contribution même à la construction du lien social qui sera remise en cause : elles seront cantonnées à la marge et dans une action réparatrice[2].

Les associations ne peuvent s'exonérer des contraintes directes ou indirectes que font reposer sur leur activité les mutations économiques. L'approche se borne ici aux trente dernières années, marquées par des évolutions suffisamment importantes pour les associations pour en rester à cette période. C'est se situer après les trente glorieuses, après l'installation de la société de consommation et après les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979 qui ont eu les conséquences que l'on sait et principalement en matière de croissance du chômage.

À cet égard, il est intéressant de relire les rapports moraux d'associations et de fédérations, dans les années 1980, pour mesurer l'impact de cette évolution économique et sociale dans un certain nombre de réseaux associatifs et leur adaptabilité aux besoins du corps social : ainsi, les foyers de jeunes travailleurs et les centres sociaux ont su, en trois ou quatre ans, adapter considérablement leurs activités, leurs méthodes et leurs modes d'action, plus que leur projet d'ailleurs, à la situation nouvelle, essentiellement marquée par un chômage massif, chômage des jeunes principalement.

Les chocs pétroliers et la crise ont donc généré du chômage, mais aussi un nouveau mouvement de concentrations industrielles, verticales ou horizontales, notamment dans la distribution qui voit la disparition d'une partie du petit commerce et de l'artisanat. Nombre de territoires confrontés à ces concentrations éprouvent des difficultés pour retrouver une position ou survivre sur le plan économique. De son côté, l'État-providence

1. Christophe Boyer, en tant que membre du comité DSVA.

T183_p1-120.p65 45 20/07/2009, 14:15

français s'adapte au nouveau contexte et se focalise sur la montée et la persistance, à tous égards inquiétantes, du chômage et d'un chômage des jeunes peu qualifiés. Enfin, ne peut être oublié l'ancrage dans une Europe libérale qui a projeté son élargissement avant d'approfondir son projet et en particulier avant d'arrêter des positions fermes sur les services d'intérêt général. C'est aussi dans ce contexte qu'ont émergé de nouvelles forces associatives, non plus seulement pour animer des territoires, mais aussi pour contribuer à leur renouveau et à leur développement économique.

La mondialisation connaît, à l'époque et depuis, un nouvel élan qui débouche sur la recherche, par l'économie marchande, de nouveaux débouchés, mais aussi de délocalisations et de dérégulations du marché qui accroissent le chômage. Malgré tout, on ne peut nier que ce phénomène se traduit, au cours des dernières années, par une relativement bonne santé des économies occidentales par rapport aux années 1980. Par contre, les déséquilibres s'accroissent entre pays du Nord et du Sud. Enfin, les préoccupations environnementales peinent à s'imposer.

Un autre phénomène, qui a un impact sur les économies, est leur financiarisation. Alors qu'un certain nombre de chaînes de radio diffusent très régulièrement un état de santé des places boursières internationales, on se prête à rêver que des millions de gens attendent maintenant, toutes les dix minutes, le dernier indice ! Il y a vingt ans, cela intéressait moins de monde. Parallèlement, certaines entreprises s'aperçoivent qu'elles gagnent autant d'argent à placer et gérer leurs réserves qu'à produire ce pourquoi elles ont été créées. Cette mondialisation du capital passe par l'emprise des fonds de pension, américains notamment : ainsi tel fonds américain se porte acquéreur d'une clinique française de province et est bien placé pour en acquérir d'autres. Est en jeu un choix entre deux modes de gestion de la filière de soin et de santé, dans le pays : un mode de gestion à la française et un mode de gestion à l'américaine. Notre société a-t-elle beaucoup à gagner à s'engager dans une gestion à l'américaine de son système de santé ?

Avec la fin des années 1990 et la chute du Mur de Berlin, tombe un certain nombre d'idéologies et de conceptions de l'organisation économique et sociale. Il en découle une sorte de légitimation naturelle d'un mode de production et d'organisation des rapports sociaux qui apparaît, de plus en plus, comme le seul capable d'organiser les relations. Certains ont qua-

T183_p1-120.p65 46 20/07/2009, 14:15

lifié le phénomène de pensée unique, dans la mesure où il vaut pour notre système économique, mais aussi, sur le plan politique ou institutionnel, pour l'organisation globale de la société.

S'il fallait résumer la situation économique dans laquelle se retrouvent de nombreuses associations, elles connaissent une augmentation croissante de la concurrence avec les entreprises commerciales, voire avec d'autres associations. De toute manière, elles sont de plus en plus soumises aux lois du marché, pour preuve :
– le développement d'une économie basée sur les services et d'une marchandisation incontournable de nombreux services et de l'activité domestique en particulier, dans un contexte d'élévation du niveau de vie ;
– les capitaux financiers qui posent une forte exigence de rentabilité à court et moyen termes ;
– la rupture du lien entre emploi, travail, rémunération, avec des exclus de la croissance et l'accroissement de la fracture sociale, sans oublier le cortège des rmistes, des emplois aidés et précaires ;
– un cadre réglementaire européen qui impose lui-même une conception du marché ;
– la privatisation de certains financements publics ;
– la fiscalité, comme levier de concurrence ;
– un mimétisme des modes de gestion associatifs calqués sur ceux du marché.

Le destin des associations ne pouvant être de rester à la périphérie ou dans les creux de l'économie marchande, elles ont tout à gagner à se réinterroger sur leurs finalités et leurs modes de production spécifiques, quitte à convenir alors qu'elles peuvent camper « dans les plis » de l'organisation mondiale et européenne, là où se construisent des alternatives et une société différente.

Une approche qui divise d'emblée les associations est bien celle du rapport inévitable au marché et, plus largement, à l'économie mondiale et européenne, dans ses déclinaisons régionales et locales. Ce n'est pas parce qu'elles sont à but non lucratif que les associations échappent au marché ; elles ont à se réinterroger sur leur place dans un cadre concurrentiel et à affirmer de plus en plus fortement l'économie sociale. Pour cela, il convient qu'elles soient vigilantes à un triple niveau :

– se garder d'un fonctionnement qui conduit à remettre en cause le projet ;
– instruire d'autres rapports au développement économique et aux entreprises ;
– revendiquer des règles du jeu plus adaptées aux producteurs sociaux.

Le poids des mutations économiques devient donc effectivement une réalité incontournable pour des responsables d'associations confrontés à un secteur marchand qui investit de plus en plus les terrains qui étaient traditionnellement ceux des associations. Dans ce face-à-face, les associations ne peuvent-elles pas revendiquer une économie du « capital humain », principalement dans des secteurs qui ne peuvent plus être régulés par les pouvoirs publics ? S'il faut revenir sur ce qui vient d'être dit au sujet du rapport entre individu et collectif, rappelons que l'association naît avec les grecs[3].

Au risque d'anticiper sur des choses qui seront dites, les relations entre associations et entreprises et entre associations et jeunes invitent à relever des éléments communs d'explication et d'ouverture. Faut-il courir derrière les entreprises ? Faut-il courir derrière les jeunes ? Cette double question met les associations au centre d'une difficulté majeure, celle de la recherche d'un équilibre entre l'animation d'un projet et la gestion d'un marché ou d'une production. Pour aller chercher des solutions dans l'entreprise et instaurer avec elle de vrais partenariats, la meilleure façon est que les associations s'en distinguent le plus nettement possible et mettent l'accent sur ce qui fait leur spécificité. L'animation de projet vise la recherche d'un bien commun et donc, la plupart du temps, un travail essentiellement d'innovation sociale qui peut être à la limite de l'économique et du politique. Ensuite, quand il se transforme en biens et services plus ou moins standard, il peut être du ressort de l'entreprise, voire d'un statut d'entreprise intermédiaire à but non lucratif[4].

L'ouverture du monde associatif au monde économique apparaît importante, dans la mesure où l'association a de plus en plus besoin de cette relation externe. Au cours des échanges, il a été très peu parlé du lien entre les entreprises et les associations, alors que ce lien est en train de profon-

3. Roger Sue, administrateur de la Fonda.
4. Henri Faure, vice-président de la FondaRrhône-Alpes.

T183_p1-120.p65 48 20/07/2009, 14:15

dément changer : on passe de l'ère de l'ignorance réciproque à une ère de partenariat, comme source de valeur ajoutée réciproque. En effet, les jeunes refusent la schizophrénie qui existait jusqu'à présent entre carrière professionnelle et engagement personnel. De plus en plus, ils ont besoin d'un lien entre ce qu'ils font au titre du métier et ce qu'ils font à titre privé. Si les entreprises souhaitent se rapprocher des associations, c'est non plus, comme par le passé, pour des raisons d'image et de notoriété, mais pour des raisons de mobilisation de leurs collaborateurs, d'attractivité et de fidélisation des talents. Un échange est donc à développer entre le monde de l'entreprise et celui des associations ; il peut être à très forte valeur ajoutée.

Quand on considère le savoir-faire de l'entreprise sur les questions de performance et de gouvernance, les échanges entre associations et entreprises peuvent être là encore à forte valeur ajoutée, non pas pour calquer le modèle de l'entreprise, ce qui serait se fourvoyer complètement de la part de l'association, mais pour réinventer un modèle de gouvernance et de performance en s'appuyant sur les entreprises qui ont eu à construire ces modèles[5].À propos de l'utilisation des outils de gestion du secteur marchand et après étude du travail en réseau, il est constaté de nombreuses similitudes entre le travail en réseau entre entreprises et le fonctionnement des réseaux associatifs qui se fondent sur la loi de 1901 avec une liberté d'adhésion autour d'intérêts communs[6].

■ Des associations face aux mutations de l'action publique

L'action publique évolue et les associations ont le sentiment de ne plus s'y retrouver. C'est tout un environnement administratif, institutionnel et juridique qui a bougé. En France, avec une décentralisation entamée il y a près de vingt-cinq ans, l'action publique s'est considérablement déconcentrée ou décentralisée et territorialisée. L'acte II de la décentralisation a accentué ce mouvement et il a induit, bon an mal an, des évolutions considérables des pratiques associatives : les responsables associatifs ont été contraints à prendre en compte des interlocuteurs

5. Charles-Benoît Hiedsieck, association Le Rameau.
6. Zineb Niedermeyer, participante, originaire de Rhône-Alpes, en recherche d'emploi.

T183_p1-120.p65 49 20/07/2009, 14:15

nouveaux, à se redéployer et à se repositionner au niveau local, départemental ou régional, sachant que les services de l'État ne se sont pas suffisamment réformés en conséquence.

Dans le cadre d'un effacement progressif de l'État-providence, les moyens d'intervention alloués aux associations se sont restreints avec un encadrement des ressources humaines et financières, notamment dans certains secteurs où les budgets publics ont été rognés, au fil des années, pour se retrouver en fin de compte très sévèrement diminués[7]. Par ailleurs, dans ce qui se dessine comme un marché de services, les pouvoirs publics s'adressent aussi à des opérateurs privés à qui ils passent commande. Les associations ont le sentiment d'être non seulement mises en concurrence, mais banalisées par les pouvoirs publics, dans un contexte où l'intérêt général et l'utilité sociale ne sont plus la chasse gardée des associations quand ils ne sont pas occultés. En outre, il est constaté un affaiblissement de la notion d'intérêt général.

Les relations des associations avec les administrations méritent d'être évoquées à travers les maisons de l'emploi, dont le mode d'organisation voulu par l'État, brouille l'image de la vie associative. Il y a là des structures qui peuvent avoir un statut public, mais qui, pour la plupart, prennent un statut associatif. Elles sont en train de se constituer sur la base d'un réseau de plus de deux cents structures. En dépit d'une volonté de clarification, qui traditionnellement allait dans un tout autre sens, pour des raisons de commodité administrative, il est admis qu'un service public, exercé par des acteurs publics, choisisse un statut associatif. C'est aussi déroger à la règle qu'une structure associative ne peut avoir un financement public à plus de 80 %, dans la mesure où ces associations fonctionnent essentiellement sur fonds publics. Leur conseil d'administration réunit l'État, les collectivités territoriales, l'ANPE et les Assedic. Les maisons de l'emploi se voient également en charge d'une mission légale de gestion de réseaux de bénévoles et d'accompagnateurs de la création d'entreprises. Ce type de montage qui utilise le statut associatif n'est pas une exception : faux nez de l'administration, il constitue un risque réel pour l'image de la vie associative. Quand on s'engage dans une association, comment comprendre que des associations puissent être des administrations publiques ?

7. Ainsi des financements de l'État (Titre IV, par exemple).

T183_p1-120.p65 50 20/07/2009, 14:15

Dans le service public de l'emploi, existent déjà les missions locales et d'autres structures sous statut associatif. Ce mouvement aurait donc plutôt tendance à se renforcer, alors qu'il avait été dénoncé comme tel[8].

Par ailleurs, il y a tout ce qui se joue également au travers des agences, tant au niveau national (ex. : cohésion sociale et égalité des chances) qu'au niveau local. Cette mise en place d'agences se fait au détriment des associations, qui n'ont plus le même accès aux élus et à leurs services[9].

Le fait qu'un mode d'organisation devienne la norme incontestable (cf. la pensée unique déjà mentionnée) a eu aussi un impact sur la normalisation des relations entre pouvoirs publics et associations. À ce propos, l'instruction de 1998 sur la fiscalité, installe l'association à but non lucratif comme aux marges de l'activité concurrentielle et des sociétés commerciales. Indépendamment de la gestion désintéressée, il est demandé aux associations de déclarer si elles sont sur un marché concurrentiel. Si c'est le cas, produisent-elles la même chose que le secteur marchand, s'adressent-elles au même public, font-elles la même publicité, pratiquent-elles les mêmes prix ? Ainsi, les associations sont considérées quasi exclusivement par rapport à l'organisation économique classique.

Sur le même registre, l'évolution législative qui, depuis vingt ans, a concerné le secteur associatif – à quelques exceptions près comme la possibilité pour les étrangers de créer une association – est passée par le code du commerce et non par le code civil : que ce soit la loi de prévention des difficultés des entreprises qui impose les commissaires aux comptes et une comptabilité normée, que ce soit, plus récemment, ce qui a été légiféré sur les contrats qui unissent une association avec un administrateur (article 101 pour les sociétés commerciales). Un arrêt de la Cour de cassation du 3 juin 1966 précise, en substance, que les dispositions du code du commerce régissant les sociétés commerciales ont une vocation subsidiaire à régir les associations. Ainsi, pour tout ce qui n'est pas précisé dans la loi de 1901 et pour tout ce qui n'est pas prévu dans les statuts de l'association, la Cour de cassation applique le code du commerce. Alors qu'était en chantier, depuis quinze ans, une codification des textes en matière associative, une réponse toute récente

8. Benoît Willot, Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi.
9. Gabriel d'Elloy, salarié de la Fonda.

T183_p1-120.p65 51 20/07/2009, 14:15

(automne 2006) de la Chancellerie indique que cette codification n'est plus d'actualité, au prétexte qu'il n'est pas opportun de créer un corps législatif spécifique aux associations, alors que le code du commerce a vocation subsidiaire à s'appliquer aux associations.

Au niveau européen, les évolutions sont tout aussi importantes. C'est tout d'abord l'échec du projet de statut d'association européenne : après plus de vingt années de tergiversations, plus personne ne croit à sa parution. En second lieu, une bonne part de la réglementation de Bruxelles, qui a vocation à ne s'appliquer qu'aux sociétés commerciales est, en France, appliquée aussi aux associations : ce sont, par exemple, les normes comptables conçues pour des sociétés cotées en bourse qui visent aussi le petit artisan ou l'association. Lorsqu'il s'agit de valoriser le patrimoine de l'association, par exemple, il est demandé aux associations de décomposer leurs immeubles en gros murs, toitures, poignées de porte, etc.

Enfin, toujours au niveau de l'Europe, un débat inquiétant est celui qui porte sur les services d'intérêt économique généraux : l'arrêt Sodemar qui date d'une quinzaine d'années permettait de penser que la Commission des communautés et la Cour de justice des communautés avaient conscience du rôle que pouvait jouer, dans la société, le secteur associatif : c'était accepter que des aides lui soient apportées sous la forme, soit d'exonération fiscale, soit de subvention, dès lors que ces aides étaient proportionnées à l'effet que l'on attendait de l'association. Or, une nouvelle et plus récente jurisprudence de la Cour de justice se montre beaucoup plus restrictive, dans la mesure où elle reprend la même idée de proportionnalité entre l'aide et la finalité ou l'effet attendu, mais en y ajoutant une troisième condition, à savoir que l'association applique les contraintes du service public. Cela signifie que, si une municipalité veut aider une association (par exemple, aider une auberge de jeunesse en lui demandant un loyer bien inférieur au marché local), il faut que cela s'inscrive dans une logique de service public, c'est dire que la commune fixe les heures d'ouverture et les contraintes, dépossédant l'asso-ciation de la maîtrise de son projet.

D'autres mutations de l'action publique sont identifiées, qui peuvent être résumées ainsi :

– l'affaiblissement de l'image de la classe politique et du politique en général et, sans doute, l'affaiblissement connexe de l'image que l'on se fait de l'impact de l'action politique sur l'organisation des phénomènes

T183_p1-120.p65 52 20/07/2009, 14:15

économiques et sociaux ;
– la décentralisation et la territorialisation de l'action publique, sachant que la réforme de l'État reste inachevée ;
– la mise en place de la LOLF et de dispositifs d'évaluation inadaptés ;
– la banalisation des acteurs, une logique financière et une mise en concurrence par appel d'offres (cf. loi Sapin), avec de profondes incidences sur le mode de fonctionnement du secteur associatif ;
– des relations plus utilitaristes entre les pouvoirs publics et des associations de plus en plus instrumentalisées, avec des justifications du type : « vous avez suffisamment critiqué le système de la subvention, fait du prince, pour vous engager dans une démarche contractuelle autour d'un programme et d'objectifs quantifiables, avec éventuel financement pluriannuel » ;
– des contraintes administratives toujours plus lourdes ;
– une réquisition des associations au service des politiques publiques d'insertion.

Un long processus de redéfinition des relations entre l'État et les associations a été engagé par Alain Juppé, alors Premier ministre, poursuivi par Lionel Jospin, dans les mêmes fonctions, à l'occasion des travaux préparatoires et de la signature de la charte d'engagements réciproques, le 1 juillet 2001, évoqué enfin lors de la Conférence nationale de la vie associative, le 24 février 2005. Il faut bien constater qu'il n'a pas porté tous les fruits escomptés, nombre de mesures envisagées n'ayant pas été mis en œuvre. À quelques notables exceptions près, les déclinaisons géographiques ou sectorielles de cette charte restent rares, les collectivités territoriales s'en tenant généralement aux bonnes intentions, plus qu'à une réelle maturation de leurs relations avec les associations.

Une autre observation est à faire sur une tendance lourde de l'économie et qui ne s'applique pas qu'aux associations : la soumission aux critères économiques a pris de l'ampleur, y compris dans les politiques publiques, pour des raisons de rareté des ressources et d'augmentation des besoins. La LOLF en est un indice. À ce propos, les associations accordent un intérêt insuffisant aux critères de cette loi dont il faudrait qu'elles débattent, puisqu'ils se révèlent inadaptés pour elles[10].

10. Patrick Boulte, administrateur de la Fonda.

T183_p1-120.p65 53 20/07/2009, 14:15

En ce qui concerne la capacité des associations à adapter leurs modes d'action aux évolutions et aux besoins du corps social et à innover en bien des domaines, les dispositifs réglementaires et les modes de financement ont, en contre partie, énormément de difficulté à bouger et à s'adapter aux évolutions. Ainsi, par exemple, de l'objectif de mixité sociale dans les structures, alors que les modalités de financement et les réglementations sont très catégorisées par type de population : il devient très difficile d'associer le logement de jeunes travailleurs et le logement d'étudiants, de faire du trans-générationnel. L'évolution de l'économie ambiante voit des opérateurs privés se saisir de certains modes de financement pour aller vers les publics les plus solvables et, en conséquence, rejette les moins solvables vers d'autres équipements[11].

Cette évolution législative et réglementaire pèse beaucoup sur les associations. Il y a incontestablement une sorte de force attractive, une force centripète inquiétante, un isomorphisme institutionnel qui s'impose à tout ce qui ne ressemble pas à une forme d'organisation commerciale. Cela joue sur tous les aspects juridiques, comptables, institutionnels… Les forces qui attirent vers le modèle commercial sont plus fortes que celles qui permettent aux associations de s'autonomiser et de garder leur identité[12].

Les évolutions de l'environnement des associations appellent d'autres remarques[13] : pour rencontrer un grand nombre de collectivités territoriales et d'élus, il semble que leurs discours sur les associations est plus péjoratif qu'il ne l'était autrefois, à longueur d'interviews et tout le moins en privé ; en public, il y a toujours un éloge convenu de la vie associative. Il faudrait analyser cette parole des élus sur « les associations vieillissantes, avec toujours les mêmes notables associatifs, incapables de faire monter des jeunes dans les conseils d'administration, etc. ».

La tentation est également de plus en plus forte, du côté des élus, de recourir à la démocratie directe, avec l'utilisation des nouvelles technologies de la communication : les maires ou les présidents de collectivités

11. Fernand Verdelet, Relais jeunes 77.
12. Thierry Guillois, déjà cité.
13. Georges Gontcharoff intervient au double titre de l'Adels et de l'Observatoire parisien de la démocratie locale.

T183_p1-120.p65 54 20/07/2009, 14:15

locales espèrent toucher le « citoyen lambda », en shuntant tous les corps intermédiaires, y compris associatifs. L'Observatoire parisien de la démocratie locale a permis de le vérifier. Il faudrait étudier en détail les rapports entre les associations de quartier, les conseils de quartier ou les conseils d'arrondissement, pour constater qu'il y a une tentation de faire intervenir les « citoyens de base » parce qu'on estime que les responsables associatifs ne représentent pas la totalité du corps social. Cela pose d'ailleurs la question de la base sociale de la vie associative : est-ce que les choses ont tellement changé, depuis les fameuses analyses d'Albert Meister ? Est-ce que les associations ne sont pas essentiellement l'expression de la petite bourgeoisie et des couches moyennes ? Quelles sont les catégories sociales qui sont absentes ou peu représentées dans la vie associative ? D'où les interrogations classiques sur les jeunes et la vie associative ou les exclus et la vie associative !

Plus globalement et en guise de conclusion, on ne peut pas ne pas mentionner le chantier qu'a commencé à explorer la Fonda et qui porte sur « la contribution des associations au renouveau politique ». Le colloque des 17 et 18 janvier 2007 permettra d'approfondir cette relation des associations au politique. « Les associations ne doivent pas se laisser cantonner aux marges de la régulation sociale et politique, dans un rôle de réparateurs et d'adoucisseurs des dégâts et des souffrances causés par les acteurs centraux. Elles sont, de fait, au centre de la vie sociale et politique et doivent revendiquer cette centralité. Analyser et mettre en lumière ce positionnement associatif est particulièrement important quand se répand le sentiment d'une incapacité politique croissante des institutions de représentation et de gouvernement à prendre la mesure et à maîtriser les principaux enjeux économiques et sociaux d'aujourd'hui et, plus encore, de demain »[14].

■ Autres éléments de diagnostic

Parmi les évolutions de ces trente dernières années, il faut en ajouter quatre qui sont importantes. Tout d'abord, les évolutions technologiques qui ont fait une entrée massive dans les associations (bureautique,

14. Rapport moral et d'orientation, Assemblée générale de la Fonda 14.06.06.

télématique, internet…). D'ailleurs, beaucoup d'associations – notamment de jeunes – se sont créées à partir de ces nouvelles technologies. L'entrée dans une « société de l'information », comme le dit Jacques Robin, bouleverse complètement le paysage. Par ailleurs, avec le médiatique, nous sommes entrés dans « une société du spectacle » : la multiplication des chaînes télévisées et leur couverture de l'actualité n'est qu'une illustration de ce fonctionnement médiatico-culturel. Il ne faut pas oublier l'environnement : peut-être encore peu nombreuses, les associations de ce secteur sont en plein développement et commencent à tenir une place essentielle, en particulier dans la situation où se retrouve notre planète[15]. Enfin, sont à mentionner l'humanitaire et l'international qui connaissent une explosion du nombre des associations. Ce double développement ne peut être passé sous silence, notamment dans ses rapports avec une partie de la jeunesse qui s'y engage volontiers et parce qu'il constitue un versant de l'action publique[16].

Une dernière remarque touche à tout ce qui concerne le rapport au pouvoir : sous les termes de « démocratie participative », s'il est convenu d'entendre que les associations participent à l'information, à la consultation, voire à la concertation, il n'est jamais question du partage de pouvoir. C'est dire que l'association, quand elle est reconnue, peut « éclairer le prince », pour que le prince prenne de meilleures décisions, mais le prince reste sur son trône !

Or, cette question du partage du pouvoir est très importante pour situer les rapports entre la démocratie représentative et la démocratie participative, irriguée en grande partie par la vie associative. La polémique récente sur les jurys citoyens n'est pas sans rapport avec ce qui vient d'être dit, dans la mesure où tirer au sort des citoyens pour un débat local, c'est court-circuiter toutes les méthodes de représentation classiques, à travers soit des élections, soit des cooptations et des prises de responsabilité, pour chercher, là encore, à atteindre le « citoyen lambda », de préférence au citoyen associatif. N'est-ce pas une problématique très révolutionnaire ? N'est-ce pas ce qui avait débouché sur la loi Le Chapelier du 14 juin 1791, limitant les droits d'association et constituant un des fondements du ca-

15. Michel Adam, administrateur Fonda et correspondant Fonda Poitou-Charentes.
16. Elisabeth Bourel, administratrice de la Fonda.

T183_p1-120.p65 56 20/07/2009, 14:15

pitalisme libéral ? Ce rapprochement est un peu caricatural, mais en est-on sorti ? Certes, la loi de 1901 a créé une liberté, mais elle a été endiguée dans des contraintes économiques et administratives qui l'empêchent de reconstituer ces corps intermédiaires entre le pouvoir et les citoyens[17].

Aux yeux de France Bénévolat, le pouvoir dans le monde associatif – comme ailleurs – appartient à ceux qui le prennent et à ceux qui assument des responsabilités : si le partage du pouvoir et la participation sont effectivement une bonne chose, la vérité est que peu de gens a envie de prendre de vraies responsabilités. Le pouvoir ne serait donc pas un problème institutionnel, mais il serait de savoir qui fait quoi en réalité[18].

Au niveau des évolutions législatives et réglementaires, il apparaît qu'au fil des vingt-cinq dernières années, l'émergence de la question de la responsabilité a eu aussi beaucoup d'impact sur la vie associative[19], avec des juridictions qui se sont montrées de plus en plus sévères, appliquant peu ou prou aux responsables associatifs les mêmes critères en matière de responsabilité civile ou pénale qu'aux dirigeants de société, avec un impact très fort sur la raréfaction des responsables associatifs.

17. Georges Gontcharoff, déjà cité.
18. André Hochberg, France Bénévolat.
19. Vincent Blyweert, Secours catholique.

T183_p1-120.p65 57 20/07/2009, 14:15

LES ÉVOLUTIONS INTERNES DES ASSOCIATIONS

Constats, enjeux, pratiques[1]

Il est indubitable que si l'environnement économique, social et politique dans lequel évoluent les associations change, ces mutations ont des conséquences sur les évolutions internes et sur les stratégies des associations. De même, l'évolution du contexte social et culturel dans lequel vivent les militants, les adhérents et les usagers influe sur eux et modifie leur comportement au sein des associations ou vis-à-vis d'elles.

C'est ainsi que sont constatées :

– une fragilisation des modèles d'action collective et une évolution des modes d'engagement ;

– des pesanteurs qui rendent difficile l'émergence de nouvelles modalités d'« être en association » et la création d'une gouvernance associative spécifique.

■ Évolution de l'action collective et des modes d'engagement

Le secteur associatif est marqué aujourd'hui par le nombre des associations qui sont prestataires de services et qui emploient de nombreux

1. Il revient à Marc Genève, secrétaire général de la Fonda et membre du comité DSVA, d'ouvrir la réflexion sur ce thème. Son intervention renvoie au document présenté infra : « Gouvernance associative : de l'affirmation d'une spécificité ».

T183_p1-120.p65 58 20/07/2009, 14:15

salariés. Parallèlement, de plus en plus d'usagers se comportent comme des consommateurs, plus près de la revendication consumériste de prestations de services que d'un statut de membres d'associations qui mettent en commun leurs inquiétudes et leurs revendications, dans le cadre de l'assemblée générale. Cette tendance est renforcée par la présence de plus en plus fréquente d'entreprises marchandes capitalistes qui, du fait de la pratique des appels d'offres, s'installent sur un « marché » jusqu'alors réservé aux associations. Ces entreprises et les pouvoirs publics imposent de plus en plus aux associations les règles de calcul de coûts du secteur marchand lucratif.

Au niveau de l'emploi, les salariés ont réussi à faire reconnaître leur inscription dans le droit du travail. Mais, la cohabitation de formes de travail bénévole, salarié et volontaire crée des « zones grises » susceptibles de fragiliser les associations et, plus largement, l'action collective. De plus, les politiques de contrats aidés qui privilégient l'insertion de demandeurs d'emploi drainent vers les associations des salariés sans qualification. L'acceptation de ce public oblige celles-ci à modifier leur fonction de production de biens et de services, pour y inclure une mission de production d'insertion, au détriment de leur finalité première : une des conséquences peut être la déqualification du travail professionnel.

Dans ces conditions, il s'agit bien de refonder l'« être en association ». En effet, il découle de la situation, qui vient d'être décrite, une évolution nécessaire de l'action collective des associations, des modes d'engagement des bénévoles et des formes de gouvernance associative, dont les grands traits sont les suivants :

– la multiplication des ruptures : nouvelles mobilités territoriales et sociales, nouveaux équilibres entre vie professionnelle et vie personnelle ;
– de nouveaux modes de communication ;
– la complexification des parcours et des processus de promotion collective : multiples appartenances, non congruence des différents statuts sociaux ;
– l'émergence d'un consumérisme bénévole ;
– la difficulté de renouveler et de rajeunir les membres, les adhérents, les militants et les élus ;
– un sentiment d'essoufflement des formes et des modes traditionnels d'action collective ;

T183_p1-120.p65 59 20/07/2009, 14:15

– une évolution de l'engagement bénévole : apparition de formes d'engagement autour d'actions ponctuelles avec des approches pragmatiques et non structurées, plutôt qu'autour d'un projet politique, philosophique ou humaniste ;
– l'émergence de nouvelles formes de regroupement sur la base de collectifs, de groupes informels et de réseaux, dont les principales caractéristiques sont la flexibilité et la durée déterminée ;
– une tendance à la recherche d'une rationalité et d'une survie économique pour assurer la pérennité des emplois, au détriment de la poursuite du projet même de l'association ;
– une nouvelle revendication participative et citoyenne.

■ Des pesanteurs associatives internes

Le comité DSVA a constaté que, si les responsables associatifs s'accordent pour constater que le malaise multiforme que vivent nombre d'associations est le résultat des mutations de l'environnement général de la société et de celui de la culture de l'engagement, il renvoie tout autant à des habitudes et à des pesanteurs internes.

Suite à ce constat, les associations peinent à trouver ou à refonder leur mode de gouvernance et leur mode de fonctionnement. Elles adoptent par mimétisme, parfois par choix, des techniques de management qui peuvent « pervertir » leur projet associatif initial et leur fonctionnement.

Malgré des besoins impérieux d'adaptation et de changement, des pesanteurs sclérosent certaines associations :
– une explicitation politique insuffisante des enjeux du projet de « vivre en association » ;
– l'absence de structuration d'un discours associatif audible, en interne comme en externe ;
– l'incapacité de transformer des pratiques associatives traditionnelles ;
– une tentation fréquente de rechercher dans le fonctionnement d'une entreprise marchande des solutions à la gestion associative ;
– l'incapacité de refonder le « faire ensemble » associatif sur la base d'un échange volontaire ;
– l'incapacité de se donner les moyens pour des procédures d'évaluation de leurs performances et de leur fonctionnement ;

T183_p1-120.p65 60 20/07/2009, 14:15

– l'impossibilité de respecter les valeurs fondamentales du projet associatif ;
– la substitution des décisions de l'exécutif salarié à la démocratie d'une assemblée générale ;
– une structuration de la politique associative autour d'approches sectorielles et non d'une approche globale ;
– l'attachement à un modèle fédéral pyramidal, pourtant fragilisé par la réorganisation de l'État ;
– l'absence de prise en compte d'une nouvelle relation au bénévolat, de plus en plus caractérisé par une approche plus consumériste.

À ce point de la réflexion, un questionnement radical peut être esquissé. Il devrait conduire les associations à refonder leur « être en association » et à revisiter leur projet et leur fonctionnement pour affirmer leur spécificité associative. Ce questionnement s'articule autour des questions suivantes qui invitent, pour la plupart, à interroger les modes d'organisation des associations :

– quelle procédure de révision du projet associatif mettre en place ?
– comment dynamiser le fonctionnement et le management ?
– quelle place donner aux usagers, aux adhérents, aux militants et éventuellement aux donateurs ?
– quel poids accorder à l'objet associatif ?
– quel poids accorder à l'économie du projet ?
– comment concevoir la professionnalisation des ressources salariées, bénévoles et volontaires ?
– comment faire cohabiter et articuler les trois types de ressources humaines salariées, bénévoles et volontaires ?
– quel partage du pouvoir mettre en place pour que les administrateurs bénévoles et les salariés jouent des jeux complémentaires et gagnants ?
– quel mode de gestion adopter : directoire ? conseil de surveillance ?...
– comment faire face à l'accroissement des responsabilités des dirigeants ?
– comment valoriser et valider les compétences acquises ?
– comment renouveler et rajeunir les responsables de l'association, et plus largement, s'ouvrir aux jeunes et à de nouveaux bénévoles (ex. : retraités) qui aspirent à s'engager autrement ?
– comment former élus, militants, salariés et faciliter le déroulement de carrière des uns et des autres ?

– est-il opportun de proposer des statuts spécifiques pour l'engagement associatif des militants, des salaries, des volontaires, des dirigeants ?

■ Des évolutions associatives en débat

Le diagnostic sur les évolutions internes des associations suscite un débat. Les échanges permettent de vérifier l'intérêt et la pertinence d'une réflexion sur les modes de gouvernance, en lien avec l'évolution des projets associatifs et des formes d'engagement. Le comité DSVA avait engagé une réflexion sur le statut des associations, convaincu qu'il était hors de question d'envisager une seule solution. Il ne faudrait pas que ressorte des travaux de la Fonda un modèle unique de gouvernance et de fonctionnement associatif. En fonction de l'histoire, de la culture et des finalités de chaque association, il peut y avoir des modèles différents d'organisation et de gouvernance : association avec ou sans salarié, association avec un mélange de bénévoles, association avec des volontaires… En conséquence, la gestion des ressources humaines de l'association, qu'il s'agisse de bénévoles et éventuellement – quand il y en a – de salariés et de volontaires, reste bien un des axes majeurs de la réflexion sur la spécificité associative. Dans ce cadre, un des éléments forts qui ressort des échanges est la place des jeunes et la possibilité d'un engagement différent.

• *Revisiter gouvernance et pilotage des projets associatifs*

Comment concilier l'inscription d'un projet dans une durée déterminée, lorsque le fonctionnement de l'association passe par l'embauche de personnel en contrat à durée indéterminée ? Comment concilier des actions qualifiées d'éphémères avec l'embauche de personnel compétent ? Une articulation est vraisemblablement à trouver. Le législateur de 1901 avait d'ailleurs davantage prévu cette durée déterminée des projets que des projets associatifs pérennes. Les milliers de monuments aux morts réalisés après la première guerre mondiale l'ont été grâce à l'action d'associations qui ont en général toutes disparues, une fois les monuments achevés. Lorsque l'association entre dans des logiques de production, avec des salariés sous contrat de travail, elle est évidemment dans une autre logique que lorsqu'elle repose seulement sur des bénévoles.

T183_p1-120.p65 62 20/07/2009, 14:15

La Fonda Rhône-Alpes, quand elle s'est créée, a décidé d'être une association à durée déterminée. Tous les cinq ans, elle réalise une évaluation de la réalisation de son projet et de son activité, afin de vérifier leur pertinence, afin de les amender, de les modifier ou de les renouveler, mais aussi de se laisser le choix de décider éventuellement de les arrêter. Ce statut d'une association à durée déterminée est intéressant et à penser comme tel, en lien avec des temps d'évaluation réguliers. Pour continuer de faire exister le projet associatif, il faut savoir le refonder régulièrement, retrouver des actions à mener, des prestations de service et des études à réaliser afin de dégager des ressources et des réponses économiques à la mesure des ambitions associatives. Dans le même temps, il faut aussi revisiter le pilotage des projets, en impliquant, par exemple, chaque administrateur dans un projet ou un type d'action[2].

En matière de gouvernance associative, le principe à réaffirmer est aussi celui d'une légitimité plurielle : toutes les parties et tous les acteurs de l'association sont légitimes, mais chacun n'a qu'une légitimité partielle. Dès qu'on l'oublie, l'association dysfonctionne. Dans cette petite cité que constitue l'association, tout le monde a droit de cité, mais personne ne doit se prendre pour la cité. L'association est un formidable terrain d'apprentissage de cette légitimité plurielle.

Plusieurs intervenants[3] soulignent leur accord avec l'analyse précédente. Des facteurs internes et externes pèsent sur le fonctionnement des associations, tandis que les assemblées générales des associations montrent un déficit évident de démocratie interne : il arrive que l'on constate à la fois une ingérence des élus locaux et une faible participation des membres de l'association à la définition et à l'évolution du projet associatif. Le renouvellement d'un bénévolat qui manifeste des signes évidents d'essoufflement et de vieillissement devient également un enjeu majeur pour les dynamiques associatives. Mais il implique, plus que jamais, un véritable accueil des nouveaux bénévoles, comme d'ailleurs des salariés. À l'heure où des entreprises associatives intègrent des cadres salariés issus parfois des grandes écoles de commerce, il s'avère que ce qu'ils ne savent pas gérer,

2. Bernard Faure, déjà cité.

3. Et notamment Jean-Marc Deltombe, Maison des associations de Roubaix.

T183_p1-120.p65 63 20/07/2009, 14:15

c'est la confrontation des statuts, à l'intérieur de la ressource humaine des associations. Or, elle constitue bien un des enjeux de la vie associative[4].

France Bénévolat confirme l'importance des évolutions internes que connaissent les associations. Chaque jour, 200 à 300 associations se créent. Le vrai problème en arrive à être celui d'une concurrence en matière de bénévolat et de dirigeants associatifs. Quand on recherche des responsables associatifs (présidents, trésoriers, secrétaires, etc.), il n'est pas facile d'en trouver ! Du coup, le fonctionnement de la vie associative impose un nouveau concept, celui de la gestion de la ressource humaine bénévole globale[5]. À l'évidence, la fonction d'animation associative est essentielle pour articuler les ressources et les compétences, les responsabilités et les places de chacun. Certains savent le faire et des associations témoignent de cette capacité à s'organiser. En ce domaine, comme dans d'autres, les innovations ne circulent pas assez dans le champ associatif[6].

À ce constat, il faut ajouter que l'expérience associative, et notamment celle de la gouvernance, au sein d'une association reste difficile à valoriser. Il y a parfois un réel problème de reconnaissance et de prise en compte des compétences acquises par les administrateurs bénévoles, lesquels peuvent être par ailleurs salariés d'autres organisations ou entreprises[7].

Le monde associatif est traditionnellement organisé autour d'une adhésion à une fédération, à un mouvement ou à une union, eux-mêmes structurés au travers d'échelons départementaux et régionaux. La dimension de représentation de ces structures auprès des pouvoirs publics est forte et très consommatrice de temps, autant de temps qui n'est pas consacré à l'action. Il faut repenser l'organisation des associations à partir des territoires et réfléchir à la fonction de coordination des acteurs à l'intérieur de ces territoires. La Fonda Rhône-Alpes a constaté que, sur un territoire et de manière transversale, il est possible de constituer des réseaux de groupes d'habitants,

4. Marc Genève, déjà cité.

5. André Hochberg, représentant de France Bénévolat, renvoie aux très nombreux travaux réalisés par son association et ses partenaires : les jeunes, à l'occasion d'un colloque avec Paris 8 ; le volontariat avec l'Institut Paul Delouvrier ; l'insertion des chômeurs dans le monde du travail avec le CES ; la gestion des ressources humaines bénévoles, etc. Autant de contributions à la réflexion commune.

6. Michel Adam, déjà cité.

7. Zineb Niedermeyer, déjà citée.

T183_p1-120.p65 64 20/07/2009, 14:15

d'associations de fait et d'associations de droit, et de travailler ensemble afin de faire remonter collectivement les préoccupations de ce territoire et de ces réseaux. Les jeunes peuvent se retrouver dans ce cadre, dans la mesure où ils ont une forte sensibilité aux enjeux de terrain. D'autres initiatives, comme celles qui émanent de petites associations isolées du monde rural, montrent que sont possibles des regroupements autour d'un projet partagé et négocié avec les collectivités territoriales. La décentralisation tend à renforcer la place de ces dynamiques locales, qu'il s'agisse du quartier, de la commune ou de l'intercommunalité[8].

Pour ce qui est du fonctionnement des associations, les modes d'organisation et le fonctionnement statutaire des assemblées générales, des conseils d'administration, des bureaux, les relations entre administrateurs, bénévoles, direction et salariés quand il y en a, ne sont pas toujours conçus dans une transversalité suffisante. Il est possible de rompre l'isolement des administrateurs et de créer des lieux et des temps de rencontre, au travers de comités de réflexion où se côtoient administrateurs, bénévoles, salariés, voire usagers. Cela favorise la discussion, l'échange et la prise de décision. Par ailleurs, une fluidité interne verticale facilite le fonctionnement de l'association, permet de réexpliquer en permanence le projet associatif et amène chaque élément constitutif de l'association à le partager. Grâce à des explications, les jeunes ou les nouveaux bénévoles, alors qu'ils n'imaginent pas toujours ce qu'il y a derrière le fonctionnement de l'association, peuvent comprendre les projets de développement, les besoins d'investissement et aller jusqu'à démarcher leurs propres entreprises pour faire valoir l'intérêt d'un projet et d'un financement ! Cette démarche active prépare une éventuelle participation au conseil d'administration : les jeunes qui ont réalisé une action concrète et compris le fonctionnement de l'association peuvent avoir envie d'y participer et de s'impliquer davantage[9].

Il importe de réfléchir aux différences entre usagers et adhérents et d'interroger l'obligation qui est faite par certaines associations ou collectivités de prendre une carte d'adhérent de l'association pour bénéficier d'un service qu'elle rend et qui correspond, de fait, à un service public. Ainsi, en milieu rural, des parents sont obligés d'adhérer à une associa-

8. Bernard Faure, déjà cité.
9. Fernand Verdelet, déjà cité.

tion pour que leur enfant bénéficie d'un service qui est en définitive financé par la Caf : ils ne sont ni militants, ni adhérents de l'association, mais usagers. N'y a-t-il pas à inventer un autre type de lien à l'association ? Dans le même registre, évoquons les conséquences des délégations de service public sur la vie associative au niveau de la gouvernance : certaines structures ne devraient-elles pas envisager un autre mode d'organisation, un système de société coopérative par exemple, dans la mesure où les dispositifs qu'elles mettent en œuvre relèvent de l'ingénierie sociale avec le concours de professionnels, sans qu'ils fassent appel à des militants et à des bénévoles, parmi les adhérents ou les usagers[10] ?

Être vigilant en ce domaine, ce n'est pas croire à des solutions miracles en matière de statut : la vie associative offre précisément une liberté de choix dans la rédaction des statuts, ce qui en fait sa richesse et sa diversité. À propos de la rémunération des dirigeants associatifs, la norme proposée au secteur associatif, pour définir la gestion désintéressée, fait apparaître une multitude de pratiques dans les mouvements de jeunesse, les associations du milieu agricole, les associations confessionnelles ou sportives. La normalisation a remis en cause ces pratiques et déstabilisé les projets. Il faut se nourrir des pratiques et identifier leur richesse, mais aussi faire en sorte que la volonté de normaliser et de modéliser ne vienne pas fragiliser l'association. À vouloir opposer les statuts de bénévoles, de salariés ou d'autres, on finit par éloigner les gens entre eux et du projet. Considérer différemment les choses, c'est entendre que chacun a sa place et participe au projet : au lieu de tirer une ligne entre bénévole, salarié ou volontaire, on supprime la ligne pour créer des axes qui font jouer les différents statuts entre eux, afin de trouver un équilibre par rapport au projet[11].

• *Faire une place à de nouvelles formes d'action collective*

Les nombreux travaux sur l'engagement ne manquent pas qui insistent sur le caractère « différent » que prennent les engagements. En ce cas, il faut combattre l'idée d'un moindre engagement, alors qu'il s'agit

10. Jean-Louis Plé, déjà cité.
11. Christophe Boyer, déjà cité.

T183_p1-120.p65 66 20/07/2009, 14:15

de nouvelles pratiques et d'une nouvelle culture de l'action collective. Ce sont d'autres manières de se regrouper, de s'associer et de fonctionner, très en décalage avec nombre de formes et de rituels associatifs dépassés. Le mouvement contre le CPE en a témoigné. Il y a un extraordinaire « zapping » de l'engagement qui choisit des actions courtes, ponctuelles et qui passe par des formes de réseau et d'intervention qui ne sont pas celles des associations[12].

Il existe une évolution de la demande de participation des habitants ; il s'agit de bien l'identifier, notamment lorsqu'elle émane de populations exclues de l'espace public. Passer du niveau des intérêts particuliers au niveau de l'intérêt général est loin d'être évident avec des jeunes ou des adultes qui ne sont pas préparés à s'inscrire dans un fonctionnement institutionnel, tant s'en faut. Il est alors important de respecter l'étape de groupes, au caractère plus ou moins informel[13].

En ce qui concerne un fonctionnement institutionnel qui s'appuie sur une diversité d'acteurs mobilisés autour du projet associatif, les questions de la place de l'usager, de celle des salariés, de la relation aux élus et de la place des donateurs sont importantes. Il faut aussi interroger la situation des bénévoles qui ne sont pas des élus associatifs, et celle de ceux qui ne sont pas très impliqués dans la vie associative ou qui n'y participent pas régulièrement. Certaines associations montrent une réelle difficulté à reconnaître une pluralité de formes d'implication et de lien entre l'ensemble des acteurs et l'émergence de nouvelles modalités de construction d'un projet collectif. De ce point de vue et cela rejoint la question des jeunes déjà évoquée, les associations ont vraisemblablement à apprendre à mieux articuler « l'interne » et « l'externe », car elles restent globalement dans un modèle d'adhésion et d'appartenance un peu dépassé. Aujourd'hui, les acteurs sont dans des logiques d'appartenance diverses, mobiles, ponctuelles et, pour autant, intenses.

La gouvernance associative reste trop centrée sur ses modes d'appartenance « internes ». Elle a du mal à accepter des formes de participation associée, « externe » et périphérique : des modalités d'engagement et d'implication qui conviennent notamment aux jeunes et à des bénévo-

12. Georges Gontcharoff, déjà cité.
13. Bernard Faure, déjà cité.

les qui ne souhaitent pas entrer dans les schémas en place d'organisation et de fonctionnement, parce qu'ils arrivent aussi avec leur propre projet et le souhait de s'associer pour le partager et le développer. Cette question de la modélisation des formes d'association est une chance à saisir pour les associations qui, dans le même temps, ont à approfondir leur réflexion sur la gouvernance associative. Elles ont à apprendre à gérer à la fois l'appartenance de proximité ou de cœur et l'appartenance d'association[14].

Les associations ont tout à gagner à prendre en compte les comportements actuels et à travailler sur les rapports entre individu et collectif. Les problèmes d'organisation des associations ne se posent plus de la même façon qu'auparavant, dans la mesure où il faut, en quelque sorte, faire face à une double instrumentalisation, d'une part celle de l'État et des collectivités locales, d'autre part celle des individus eux-mêmes qui avancent leur propre projet[15]. À cet égard, n'est-il pas plus exact de parler de nouvelles capacités d'initiatives individuelles plutôt que d'individualisme ?[16]

Il est souvent question de la loi de 1901 et de son éventuelle adaptation. Il faut rappeler que cette loi sur la liberté d'association est d'une importance capitale. Il a fallu quinze années de batailles, de 1890 à 1905, pour l'obtenir. Protégeons-là et ne la déformons pas ! S'il était nécessaire d'envisager des adaptations de cette loi sur les associations, en particulier pour les associations qui ont des activités marchandes et qui tombent sous le coup des réglementations commerciales, faisons quelque chose, à côté de la loi de 1901, afin de ne pas la détériorer[17].

● *Prendre en compte les impatiences des jeunes et des nouveaux bénévoles*

Lorsqu'elle a travaillé sur l'engagement des jeunes, la Fonda a découvert que les attentes et les formes de travail des jeunes, mais aussi celles des jeunes retraités ou préretraités sont les mêmes : être rapidement

14. Vincent Blyweert, déjà cité.
15. Michelle Boulègue, administratrice de la Fonda.
16. Jacques Remond, administrateur de la Fonda.
17. Paul Dantonel, membre de la Fonda et du comité dispositifs de soutien à la vie associative.

T183_p1-120.p65 68 20/07/2009, 14:15

opérationnel, utiliser les technologies actuelles de la communication… L'âge, à ce niveau, importe peu. Les difficultés de rajeunissement et de renouvelle-ment que connaissent certaines associations tiennent donc plus à leur incapacité à faire une place à ces nouveaux comportements et à faire évoluer leur projet associatif avec ces nouveaux membres[18].

Le problème démographique est à prendre en compte dans le diagnostic de la vie associative et elle interroge. Nous sommes dans une configuration démographique très particulière. À l'évidence, avec et après les trente glorieuses, les enfants du « baby-boom » ont été les porteurs d'une société et ils ont structuré une bonne part de la vie associative actuelle. Il suffit de regarder la composition de nombreux conseils d'administration ou la moyenne d'âge des présidentes et présidents. Alors que nous vivons une rupture démographique, que vont devenir les associations ? Il y a un effet générationnel qui accélère les évolutions associatives et qui touche, dans les associations, à la fois l'offre, la demande et la gouvernance[19].

L'engagement des jeunes est aujourd'hui une équation difficile à résoudre. Si on peut être tout à fait d'accord sur le fait que les modes d'engagement souhaités par les jeunes n'ont rien à voir avec ceux de leurs aînés : administrer une association – comme d'ailleurs une entreprise – suppose de se répartir un certain nombre de tâches incontournables. Il y a quelques années, l'Union des foyers de jeunes travailleurs (UFJT) avait enclenché une réforme importante de ses statuts. Lors d'une assemblée générale de l'Union, un débat s'était instauré entre élus associatifs autour de la règle de présence de deux jeunes résidents au sein de chaque conseil d'administration. Cette règle n'était-elle pas devenue obsolète ? Les jeunes ne semblaient pas motivés pour venir regarder les comptes ou traiter de la gestion et de l'organisation du foyer. À cette occasion, le fondateur de l'Union a rappelé que cette obligation s'appuyait sur le projet éducatif de l'association quant à la gestion du foyer. Mais comment faire pour intéresser les jeunes au projet global du foyer ? C'est un fait que, dans certaines circonstances, l'école de la vie permet de percevoir la passerelle qui existe entre les motivations profondes et la gestion du quotidien. Pour les générations qui viennent, la passerelle entre un

18. Jacqueline Mengin, vice-présidente de la Fonda et animatrice du comité Engagement.

19. Julien Adda, CPCA.

T183_p1-120.p65 69 20/07/2009, 14:15

engagement politique et idéologique profond et des responsabilités très concrètes de gestion se joue autrement qu'hier.

Pour entendre beaucoup parler des jeunes, de qui parle-t-on ? De quelles tranches d'âge ? S'agit-il des collégiens, des lycéens, des étudiants[20] ? Quand on parle des jeunes, il importe effectivement de préciser de qui on parle. Être jeune de 7 à 77 ans, sans oublier l'éternelle jeunesse du bénévolat ! Pour être plus précis, il a déjà été question des collégiens et des lycéens et de ce que pourraient être, dès le collège ou le lycée, un apprentissage et une reconnaissance de l'engagement, fut-ce dans la gestion d'une coopérative ou d'un foyer de l'établissement. Tout dépend aussi de la moyenne d'âge des membres de l'association. On peut être un jeune retraité, on peut aussi être un jeune administrateur de 30-40 ans, dans un groupe plus âgé ! En tout état de cause, la vie associative comme la classe politique ou l'entreprise, se construit à partir des différences et des complémentarités entre générations, mais aussi entre catégories sociales, cultures et appartenances. L'accès aux responsabilités ne peut que prendre en compte ces différences et ces complémentarités[21].

Deux points appellent une réflexion. Le premier point, décisif pour l'avenir, concerne l'engagement des très jeunes dans la vie associative et il renvoie au rapport entre la vie associative et l'éducation nationale : il faut que l'engagement associatif soit reconnu dans les cursus scolaires. Un rapport récent, qui porte sur la fonction des juniors associations, décline ce que les jeunes peuvent apprendre eux-mêmes en gérant une association. Le parcours associatif est un parcours formatif : sans aller jusqu'à le rendre quasi-obligatoire, il peut jouer un rôle très important dans le cursus de formation et la validation des acquis de l'expérience qui pourrait commencer avec le livret scolaire. Il deviendrait une sorte de portefeuille de compétences. Ainsi, l'expression « se former tout au long de la vie » prendrait tout son sens. Conscient des réticences qui existent, il faudrait travailler cette question afin qu'elle continue de mûrir. De son côté, l'université a fait un pas, à l'occasion de la mise en place du dispositif li-

20. Zineb Niedermeyer, déjà citée.
21. Gabriel d'Elloy, déjà cité.

T183_p1-120.p65 70 20/07/2009, 14:15

cence/mastère/doctorat (LMD), puisqu'elle reconnaît l'engagement associatif comme unité d'enseignement à part entière[22].

Le second point qui mérite une réflexion de fond est le volontariat. Il est à encourager, à certaines conditions, comme phénomène essentiel et décisif pour la vie associative et pour de nouveaux engagements.

À propos de la participation des jeunes à la vie associative, distinguons la participation des jeunes aux associations et les associations de jeunes. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les pratiques dans les associations de jeunes sont relativement inscrites dans la durée et sur des projets structurés. Les jeunes associations créées par des jeunes sont, sur certains départements, celles qui donnent le plus de vie au tissu associatif local. Certes, elles ne se préoccupent guère de structuration juridique, utilisant les statuts proposés par les préfectures, sans d'ailleurs toujours les appliquer. Si elles créent de l'emploi, elles peuvent être en infraction par rapport au droit du travail. Les jeunes sont très soucieux d'atteindre les objectifs et d'obtenir des résultats.

Dans les lycées agricoles, ce sont les élèves qui sont les présidents, les trésoriers et les administrateurs de leurs associations. Ils ont demandé à être notés au titre de leur engagement dans la vie associative. Le système de la note sur le livret scolaire est un peu pervers avec, parfois, comme conséquence, soit une fausse participation à la vie associative, soit une instrumentalisation de pratiques un peu ambigües. Par contre, il serait important d'inciter l'Éducation nationale à transformer la gestion de ses foyers socio-éducatifs qui reposent toujours sur l'obligation de la présence de fonctionnaires aux postes de responsabilité, afin de donner plus d'autonomie aux lycéens.[23]

Du côté des projets associatifs sportifs, les associations sont de plus en plus instrumentalisées par les institutions qui contribuent à leur financement. Deux observations peuvent être faites. Il existe à la fois une demande de pérennisation des associations et de gestion d'interventions ou de projets ponctuels. Comment les jeunes peuvent-ils s'inscrire dans cette gestion de projets, si, à côté, il n'y a pas un cadre structurant, sauf

22. Roger Sue, déjà cité

23. Jean-Louis Plé, membre de la Fonda Ouest.

T183_p1-120.p65 71 20/07/2009, 14:15

à faire précisément que la gestion de projets devienne le cadre structurant ? Le développement durable peut porter, même pour une association sportive, un ensemble de projets que des jeunes s'approprient et inscrivent dans un projet associatif pérenne. Enfin, le monde sportif attend beaucoup du volontariat associatif, comme troisième voie Si nous ne sommes pas attentifs, nous pourrions assister à une complète dénaturation du projet que nous avions vu naître, lorsque la Fonda avait commencé à y réfléchir[24].

Ne devons-nous pas d'abord chercher à renforcer la spécificité de l'association, rejoignant du même coup le problème des jeunes et de l'évolution des formes d'engagement ? Les jeunes sont sans doute plus engagés que nous ne l'étions, mais ils le sont d'une façon qui est très différente et qui pose problème à la fois aux associations et aux pouvoirs publics. Les jeunes n'ont pas très envie d'entrer dans les associations traditionnelles et dans des fonctionnements trop structurés ou trop ritualisés. Ce qui caractérise l'engagement des jeunes, c'est le court terme, mais c'est aussi et d'abord l'action. En conséquence, les associations comme les entreprises gagnent à remettre l'accent sur l'action collective : la légitimité des interventions associatives est d'abord fondée sur le fait qu'elles sont des actions collectives volontaires et solidaires qui partent de citoyens et non des offres des pouvoirs publics[25].

Vis-à-vis des pouvoirs publics, le développement de formes de collectifs temporaires et de réseaux – portés peut-être par des associations plus anciennes – est à rechercher : elles mobilisent, pour un temps donné et sur un thème donné, des groupes de jeunes ou d'autres associations qui acceptent de jouer le jeu dans un cadre qui est à inventer à chaque fois. La difficulté de la plupart de ces engagements, qui peuvent avoir une apparence citoyenne et démocratique, tient au fait qu'ils sont aussi marqués par ce qu'on a appelé l'« inpolitique » : le développement de la démocratie chez les jeunes fait que leurs engagements se multiplient, mais qu'ils ne se développent pas nécessairement pour faire face aux pouvoirs publics, pour leur porter des propositions ou pour ouvrir une possible alternative[26]. La forme d'engagement et de participation évolue, moins dans le

24. Colette Andrusyszyn, Union nationale des clubs universitaires.

25. Georges Gontcharoff, déjà cité.

26. Henri Faure, administrateur de Fonda Rhône-Alpes.

T183_p1-120.p65 72 20/07/2009, 14:15

sens d'une « stabulation » de type institutionnel que dans celui d'une participation à l'action. Comment cela peut-il se traduire dans la vie de l'association ? Le staff politique doit être très précis et clair, non seulement sur ce qu'il fait, mais sur son ambition politique et sur une déclinaison cohérente du projet au travers d'actions dans lesquelles les jeunes trouveront leur place.

Cette aspiration à l'action est aussi celle de jeunes seniors, qui ne veulent pas être là pour faire la claque. Comment organiser le management et l'accompagnement, au moment où les associations puisent jusqu'au fond de leurs caisses, avec des pratiques d'appel d'offres qui ont pour objectif de leur faire « rendre le maximum de jus » avec le minimum de moyens ? L'encadrement d'actions prend du temps, nécessite des moyens, appelle une réflexion sur la délégation, un suivi de son exécution et une évaluation. Cette évaluation est celle, non pas seulement de l'action, mais aussi du sens politique de l'action. Si les associations ne le font pas, elles vont être complètement atomisées et elles se retrouveront en pièces détachées. Il y a là un enjeu managérial, politique et stratégique de première envergure, dont nous ne savons pas comment les associations trouveront le temps de l'assumer[27].

La question de l'engagement des jeunes, très présente dans ces échanges, ne concerne pas que le milieu associatif, mais l'ensemble de l'économie sociale, les milieux politiques et les entreprises elles-mêmes. Notre société a la plus grande difficulté à gérer l'apport des jeunes générations, souvent affectées sur des postes ou dans des responsalités inférieurs à leur qualification[28].

27. Michelle Boulègue, déjà citée.
28. Christophe Boyer, déjà cité.

T183_p1-120.p65 73 20/07/2009, 14:15