



THINK TANK EUROPÉEN *POUR LA SOLIDARITÉ*

WORKING PAPER

COLLECTION : CITOYENNETÉ ET DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

LES ASSOCIATIONS EN FRANCE :
ENTRE MILITANTISME ET PROFESSIONNALISATION

FANNY GLEIZE, JUILLET 2006

Think Tank Européen *Pour la Solidarité*

Rue Coenraets, 66 – B – 1060 Bruxelles

Tél. : + 32 2 535 06 63 / Fax : +32 2 539 13 04

Email : info@pourlasolidarite.be / www.pourlasolidarite.be



Avec le soutien de la Direction générale de la Culture – Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente – Service de l'Éducation permanente du Ministère de la **Communauté française de Belgique**

Introduction

« *Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres* » et ajoutant que, dans une société démocratique, « *c'est ce que les associations seules peuvent faire* ». Tocqueville¹

Les associations sont des structures extrêmement nombreuses et variées. En effet, en France, on estime qu'il existe environ un million d'associations. Or ce secteur est si diversifié et dynamique qu'il est difficile d'avoir leur chiffre exact. Chaque année se créent plus de 70 000 associations² mais on ignore le nombre de celles qui sont laissées à l'abandon, car si les associations en France sont tenues de déclarer leur création à la Préfecture, elles ne le sont pas concernant leur disparition.

C'est également une forme d'action collective en expansion car dans les années 1970, on comptait 20 000 déclarations d'association par an³. En effet, les associations sont extrêmement variées dans leur approche, leurs pratiques, leur fonctionnement. « Ce ne sont ni les mêmes associations, ni les mêmes adhérents, ni les mêmes manières d'adhérer ». ⁴ Elles naissent de façon autonome, d'initiatives individuelles et personnelles. Elles font donc valoir leur singularité, leur originalité et ce, dans tous les secteurs d'activité. De l'association de quartier à l'association à vocation internationale, en passant par l'association créée par des amis ou pour défendre une part fragile de la société ou encore pour mettre en place des activités sportives, on voit bien que l'association est une forme choisie pour de multiples finalités.

Outre un statut commun, que partagent donc toutes ces associations ? Nombre d'entre elles se sont montées sur un élan militant, sur une volonté de se démarquer par leur identité et les solutions qu'elles peuvent apporter aux problèmes sociétaux. Une part importante des associations traversent également les mêmes difficultés : financières ou encore d'organisation interne, ou de recrutement de bénévoles. Dans un environnement où les aides financières de l'État (contributeur financier qui couvre parfois plus de 50% des financements d'une association) se font plus rares et sont soumises à davantage de conditionnalité, et où les associations se font de plus en plus nombreuses, les associations sont alors partagées entre une professionnalisation nécessaire pour

¹ Cité in Laville J-L. et Sainsaulieu R. (sous la direction), *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, p.63.

² Selon le site du Conseil national de la vie associative : http://www.associations.gouv.fr/article.php3?id_article=1

³ Ibid.

⁴ Worms J-P., « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projet*, n°264, hiver 2000/2001, p.39.

maintenir leurs financements et un campement sur leur volonté d'indépendance vis-à-vis de toute institution. Elles sont alors partagées entre professionnalisation et militantisme.

C'est à travers une étude basée à Rennes, en Bretagne, sur le secteur associatif de la solidarité internationale réalisée entre 2004 et 2005⁵ que nous tâcherons d'appréhender ce phénomène, pour montrer également que les associations peuvent aussi faire preuve d'innovation et dépasser ces tensions.

I. L'association, entre dépendance financière et indépendance

L'une des principales difficultés pour une association est de trouver l'équilibre entre son besoin de financement, qui vient essentiellement des pouvoirs publics, et son besoin d'indépendance, pour continuer de mener son projet militant. En effet, le dynamisme associatif implique de prendre des initiatives, de monter des projets. Mais ce dynamisme doit s'inscrire dans une structure stable et pérenne. Afin de s'assurer de la pérennité de l'association, les militants ont besoin de financements. Ils sont donc contraints de rentrer dans les cadres de financements imposés par les bailleurs de fonds. Dans le cadre du Fonds d'Aide au Développement attribué aux projets associatifs de solidarité internationale par la Ville de Rennes, par l'intermédiaire de la Maison Internationale (MIR)⁶, un certain nombre de critères sont définis et discutés au préalable avec la MIR et les associations membres, puis soumis à l'approbation de la Ville. Si ces critères sont assez généraux (les associations doivent être rennaises, ou du moins mener des activités qui mobilisent des Rennais ; les projets doivent être menés selon les valeurs du développement durable, dans le respect des populations rencontrées, ...), le montage de projet quant à lui répond à une demande de viabilité. Cela signifie que les associations doivent fournir un travail important pour définir leur projet : ses objectifs, son impact, ainsi que monter un budget équilibré et une évaluation. Le but est double : monter des projets qui sont le fruit d'une réflexion sur l'action, qui n'est jamais neutre dans le Sud, mais aussi rendre des comptes aux bailleurs de fonds sur l'utilisation de l'argent perçu et évaluer l'action menée. Or ce montage de projet demande l'adoption d'une certaine logique gestionnaire de la part des associations. Elles doivent s'adapter à des grilles d'évaluation de type politiques publiques.

Certaines associations se professionnalisent et finissent par maîtriser les dossiers de demande de subvention. Cependant, le rapport à l'argent est questionné par les

⁵ Gleize F., *Repenser la solidarité internationale au Nord : le partenariat local à Rennes*. « On est intelligent collectivement ! », Institut d'Études Politiques de Rennes, 2005.

⁶ La Maison Internationale de Rennes (MIR) gère les activités de jumelage et de coopération internationale et sert d'interface entre la Ville et les associations rennaises.

militants⁷, pour le rapport de dépendance qu'il induit vis-à-vis des pouvoirs publics. Un des risques notamment soulevés par ce rapport de dépendance est de se professionnaliser au point d'en oublier les logiques militante et contestataire qui sont au fondement même du monde associatif. La professionnalisation a pour risque de casser la dynamique associative et de rendre l'association incapable de s'adapter à l'évolution de son environnement.

Tariq Ragi décrit ce phénomène de « professionnalisation correspondant à une adaptation aux modes de financement » en trois phases :

- 1. La phase « pré-institutionnelle » où l'association est fortement dépendante, ou au contraire très autonome ;
- 2. La phase de « consolidation dans la durée » qui se traduit par « un resserrement de la marge de manœuvre », par une « mise en conformité » ;
- 3. La phase « post-institutionnelle » ou l'essoufflement de la structure, qui « appelle la définition d'un nouveau projet fédérateur et l'établissement de rapports mieux assurés avec les différents partenaires ».⁸

Selon l'auteur, ces « âges de la vie associative » ne suivent pas forcément une évolution linéaire mais « se succèdent en s'emboîtant ou en se superposant selon des temporalités variables »⁹. Les associations souhaitent être des partenaires reconnus par les pouvoirs publics afin de pouvoir bénéficier d'un soutien technique et financier mais elles craignent une mise sous tutelle, une perte de leur engagement militant face à cette « mise en conformité » vis-à-vis des attentes des bailleurs de fonds.

Par ailleurs, les Associations de Solidarité Internationale (ASI) sont nombreuses au niveau local, et inscrivent donc l'organisation de leurs activités sur un même territoire, délimité. Cette proximité n'est pas sans entraîner un certain nombre de tensions, souvent entretenues par un imaginaire collectif, qui se révèle notamment à travers le fait que ces tensions sont taboues, dissimulées¹⁰. Les associations craignent avant tout pour leur survie : la recherche et l'obtention de financements prend donc une place capitale dans la défense de leur existence. Elles se voient en concurrence avec d'autres associations pour l'attribution des subventions et donc pour la reconnaissance extérieure de leur savoir-faire et de leurs compétences par les bailleurs de fonds. Pour la grande majorité des ASI

⁷ Voir notamment les travaux de recherche-action 2003-2005 menés par la CASI Bretagne *in* CASI Bretagne, *Réinventer l'International, réflexion sur une démarche d'éducation populaire*, Actes du colloque public et des séminaires intensifs organisés par la CASI Bretagne, Brest, 2003, pp. 11-18 ; 27-31. Disponible sur le site : <http://www.casi-bretagne.org/R%E9inventer%20l%27international/index.htm>

⁸ Ragi T., « Les relations entre associations et pouvoirs publics », *in* *Projet*, n°264, hiver 2000/2001, p.80.

⁹ *Ibid*, p.81.

¹⁰ Voir CASI Bretagne, *op.cit.*, p.18.

bretonnes, l'essentiel de leurs financements provient de leurs ressources propres¹¹, mais les ressources publiques obtenues ajoutent toujours une possibilité d'action plus grande et surtout une plus grande stabilité en cas de conventionnement. Les systèmes de subventionnement organisés par les collectivités locales et d'appels d'offre par l'Union Européenne renforcent cette concurrence. L'obtention de postes rémunérés pour le travail d'un permanent, par exemple, peut parfois nécessiter d'attendre plusieurs années et n'est acquise qu'au détriment d'une autre association qui perd ce poste. On voit donc que les questions de financement posent de nombreux problèmes aux associations, aussi bien dans leurs relations entre elles, que vis-à-vis de leur propre projet. Elles oscillent entre risque d'instrumentalisation de la part des pouvoirs publics et refus des financements publics, pourtant nécessaire à l'existence de leur activité.

Finalement, pour Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, c'est la cohérence entre les finalités de l'association ou son projet de société d'une part, et sa mise en œuvre d'autre part, qui peut poser problème¹². Les associations doivent donc s'intéresser non pas seulement à leur projet de fond, mais également à leur projet de fonctionnement, c'est-à-dire à la forme que le projet doit prendre et à son évolution.

II. Quelques pistes pour dépasser ces difficultés

Certaines associations savent en effet contourner, voire dépasser ces difficultés. Des associations comme le CRIDEV¹³, par exemple, ont su s'inscrire dans le contexte culturel et social local tout en continuant de porter un message contestataire fort. En effet, le CRIDEV a passé en 1989 une convention avec la Ville de Rennes pour ce qui concerne ses deux premières fonctions : centre de documentation et éducation au développement. Mais il s'est également donné pour mission l'interpellation des décideurs publics sur des sujets sensibles, éthiques et politiques, et cela ne remet pas en cause ses financements publics pour autant. Le CRIDEV échappe ainsi « au double mouvement d'allégeance vis-à-vis du centre et de rejet » identifié par Tariq Ragi¹⁴, au choix difficile entre attirance pour l'aspect rassurant du recours aux fonds publics, notamment pour garantir les salaires des permanents s'il y en a, et volonté de vivre seulement de leur militantisme.

Par ailleurs, des outils sont mis à disposition des associations pour apprendre à gérer leur structure tout en valorisant leur projet et leur utilité sociale. En effet, il

¹¹ Scolas, S., « État des Lieux : le monde associatif en Bretagne », *La Lettre de l'ARIC*, n°173, sept.-oct. 2002, p.12.

¹² Laville J-L. et Sainsaulieu R., *op.cit.*, p.19.

¹³ CRIDEV : Centre Rennais d'Information sur le DEveloppement et la solidarité entre les peuples.

¹⁴ *Ibid*, p.84.

s'agirait de mettre en avant la singularité du projet associatif, de le rendre plus explicite, « de le mesurer et d'en juger l'intérêt sous des critères autres que ceux de la sphère publique ou marchande¹⁵ ». Pour ce faire, des méthodes gestionnaires importées de ces sphères permettent de rendre lisibles les principes du militantisme tout en les pérennisant. L'évaluation permet par exemple de mettre en avant d'autres critères que ceux strictement quantitatifs pour mesurer l'utilité sociale dégagée par une association. En effet, comment mesurer la participation des bénévoles à un projet ? L'outil économique de calcul et d'appréciation monétaire par le « budget-temps » du travail bénévole, c'est-à-dire le « manque à dépenser »¹⁶ qui est économisé par la structure bénéficiaire du travail des bénévoles, resterait selon Maurice Parodi un outil insuffisant pour prendre en compte, par exemple, sa contribution à la qualité du service produit et rendu.¹⁷ Des faisceaux d'indices peuvent alors être établis pour tenter d'évaluer davantage le lien causal entre l'activité de l'entreprise sociale et l'utilité sociale qu'elle produit à partir d'une appréciation des résultats mais également des processus qui ont conduit à ces résultats. Maurice Parodi parle alors de « méthodes d'observation des comportements individuels et collectifs¹⁸ », supposant une évaluation dans la durée.

De plus, les formations universitaires à caractère professionnel sont de plus en plus nombreuses en France et sont destinées à de futurs cadres associatifs ou du domaine de l'économie sociale, soit issus d'une formation initiale universitaire classique, soit issus du monde professionnel et accédant à cette formation dans le cadre d'une valorisation des acquis de l'expérience. Ces formations parfois très ciblées sur l'évaluation des projets de développement dans les pays du Sud par exemple, ou au contraire visant à donner les outils pour gérer une structure de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles) témoignent d'une évolution du secteur qui prend conscience de la nécessité de s'armer pour savoir conduire des démarches de changement et d'adaptation à un environnement nécessairement évolutif. Des cours aussi bien à vocation purement pratique (gestion, droit, management des ressources humaines, ...) qu'à vocation théorique (histoire économique, sciences politiques, ...) permettent de faire le lien entre des valeurs et leur application concrète dans une structure qui se doit d'être pérenne.

¹⁵ Rousseau F., « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », *RECMA*, n°286, p.69.

¹⁶ Concept développé par Ann Chadeau et Annie Fouquet, *Peut-on mesurer le travail domestique*, Économie et Statistique, INSEE, 1981.

¹⁷ Parodi, M., « Critères et indices de l'utilité sociale créée par les OESS », chapitre. 6, campus numérique (uniquement disponible sur <http://winslow.univ-valenciennes.fr/epistemon/> pour les membres), p.2.

¹⁸ *Ibid.*, p.11

Ainsi, ces formations doivent contribuer à la réconciliation de deux termes souvent opposés : « gérer et militer », réconciliation formant alors « une autre façon d'entreprendre¹⁹ ».

Conclusion

Nous l'avons vu, les associations ont souvent du mal à trouver l'équilibre entre leur indépendance liée à leur projet militant et leur dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds, dépendance qui les contraint souvent à une plus grande professionnalisation. Les relations qui s'établissent alors au niveau local avec les collectivités territoriales, mais également entre elles au sein du secteur, sont relativement complexes. Cependant, les associations se caractériseraient également par leur capacité d'innovation. Certains acteurs associatifs fournissent de nombreux efforts sur de nouvelles formes de décision collective, sur l'évaluation, sur les partenariats possibles entre structures dans un domaine particulier, par exemple. La question de la professionnalisation à voir de façon négative ou positive peut alors être dépassée lorsqu'on s'intéresse aux démarches de management associatif qui voient le jour et qui témoignent du dynamisme toujours prégnant de cette forme d'action collective qu'est l'association.

¹⁹ Rousseau F., op.cit.