



## **BADGE en Management associatif**

Promotion 2009 – 2010

# **Mémoire de formation**

**Professionalisation ou professionnalisme :  
quelle réponse apporter ?**

**Cadre d'étude : les associations de solidarité**

**Pierre-Yves FRETET**

[pyf91@free.fr](mailto:pyf91@free.fr)



Dans un souci de préservation des écosystèmes forestiers et de l'environnement, ce document a été imprimé recto-verso.

Pour votre utilisation personnelle, merci de n'imprimer que par nécessité les pages qui intéressent votre recherche.

Depuis bientôt un an, je mène un projet ambitieux, pour lequel j'ai quitté volontairement l'emploi que j'occupais dans le milieu de l'industrie automobile. Suite à un séjour révélateur au Kenya, mon désir est de donner une orientation différente à mon parcours professionnel, pour rejoindre les métiers de la coopération et de la solidarité internationale. Lors de mes recherches, force a été de constater que les emplois dans ce domaine sont essentiellement développés dans le secteur associatif. Il ne s'agit donc pas seulement d'un simple transfert de compétences d'entreprise à entreprise. Non. Il s'agit plutôt d'une reconversion professionnelle, tant les structures et les domaines d'emploi sont éloignés de mon activité précédente.

C'est dans ce cadre précis que j'ai choisi de m'inscrire au BADGE en Management associatif de l'Ecole des Mines de Paris. Ce bilan d'aptitudes m'a beaucoup aidé dans la conception et la structuration de mes recherches, car j'ai pu ajuster mes connaissances et mes compétences professionnelles (industrie automobile) et associatives (scoutisme) aux enjeux spécifiques de mon projet.

A côté des modules de formation et des travaux personnels qui constituent le cœur du BADGE, j'ai donc mené ma recherche d'emploi. Et il a bien fallu que je me rende à l'évidence : l'image que je me faisais du monde associatif était poussiéreuse, trop empreinte de militantisme et sans appréhension d'un réel marché de l'emploi.

Au fur et à mesure de l'avancement du BADGE et de mes recherches professionnelles, il m'est rapidement apparu que le milieu dans lequel je souhaite pouvoir travailler (associations de solidarité) se trouve tiraillé entre une forte reconnaissance de professionnalisme par les actions de terrain, et des reproches fréquents liés à la professionnalisation des acteurs et des méthodes.

C'est pourquoi, cette question s'est imposée à moi au moment de choisir un sujet pour mon mémoire de formation : au-delà de l'ambiguïté qui persiste quand on entend dire que les associations se professionnalisent (professionnalisation ou professionnalisme ?), et au vu des enjeux que les associations ont à relever pour la prochaine décennie, dans quelle mesure est-il possible d'apporter une réponse qui satisfasse les différents acteurs d'un projet associatif de solidarité autour de ces deux approches ambivalentes ?





# Sommaire

## Professionalisation ou professionnalisme : quelle réponse apporter ?

<b>0. Avant-propos – Les associations de solidarité</b>	<b>page 9</b>
<b>01. Qu'est-ce qu'une association de solidarité ?</b>	<b>page 9</b>
Définition de la solidarité	page 9
Des distinctions à faire	page 9
Vers toujours plus de solidarité	page 10
La diversité des associations de solidarité	page 11
<b>02. Le choix de la cible étudiée</b>	<b>page 12</b>
Mon projet de reconversion professionnelle	page 12
Générosité publique et salariat	page 12
<b>03. L'enquête de terrain</b>	<b>page 13</b>
<b>1. Professionnalisme et professionnalisation : de rapides confusions</b>	<b>page 14</b>
<b>11. Professionnalisation</b>	<b>page 14</b>
... des méthodes	page 14
➤ les financements publics	page 15
➤ la collecte de fonds	page 16
... des acteurs	page 18
➤ la typologie des acteurs	page 18
➤ l'émergence de l'économie sociale et solidaire	page 19
➤ un syndicalisme naissant	page 21
Le poids de la réglementation	page 22

<b>12. Professionnalisme</b>	<b>page 23</b>
La performance globale	page 24
Pour un engagement des acteurs associatifs	page 24
La transparence des processus	page 27
<b>13. Une affaire de points de vue</b>	<b>page 28</b>
Le donateur	page 29
Le bénévole	page 30
Le salarié	page 31
Le bénéficiaire	page 32
<b>2. Les défis de la prochaine décennie</b>	<b>page 35</b>
<b>21. Penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations</b>	
	<b>page 36</b>
<b>22. Mobiliser durablement les nouvelles générations</b>	<b>page 37</b>
La mobilisation des jeunes donateurs	page 37
La mobilisation des jeunes bénévoles	page 38
<b>23. Poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes</b>	<b>page 38</b>
Poursuivre le processus de professionnalisation	page 39
A quel prix ?	page 40
➤ Le projet associatif	page 40
➤ La création de lien social	page 41
<b>24. Les autres enjeux</b>	<b>page 42</b>
Redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité	page 42
Assurer la confiance du public, avec une juste transparence	page 42
Communiquer au-delà de l'émotionnel	page 43

<b>3. Quelle réponse apporter ?</b>	<b>page 44</b>
<b>31. L'articulation</b>	<b>page 44</b>
La qualification des emplois	page 45
Le prisme salarial	page 46
<b>32. L'équilibre</b>	<b>page 46</b>
Les dynamiques de conception du projet associatif	page 47
Le pilotage associatif	page 48
<b>33. La conciliation</b>	<b>page 49</b>
Professionnel ET militant : le cas des Restos du Cœur	page 50
➤ le cas des Restos du Cœur	page 50
➤ le cas des Scouts et Guides de France	page 51
D'autres conciliations réussies	page 52
➤ Emmaüs Défi	page 53
➤ les jardins de Cocagne	page 53
 <b>Conclusion</b>	 <b>page 56</b>
 <b>Documents  et enregistrements  de travail</b>	 <b>page 59</b>
 <b>Remerciements</b>	 <b>page 61</b>
 <b>Le Badge en management associatif</b>	 <b>page 63</b>
 <b>Annexes de l'enquête</b>	 <b>page 65</b>
Annexe 1 – Questionnaire-type au format Word	page 67
Annexe 2 – Réponses des associations au questionnaire	page 73
Annexe 3 – Synthèse des résultats de l'enquête	page 84

<b>Annexes des enregistrements de travail</b>	<b>page 91</b>
<b>Annexe 4 – Salon des Entrepreneurs (Paris, 3 &amp; 4 février 2010)</b>	<b>page 93</b>
↳ Conférence « Créez plus qu'une entreprise : devenez entrepreneur social ! »	
Annexe 4a - Intervention de Charles-Edouard Vincent (Emmaüs Défi)	page 93
Annexe 4b - Intervention de Jean-Guy Henckel (Jardins de Cocagne)	page 96
<b>Annexe 5 – ADEMA</b>	<b>page 98</b>
↳ Conférence « Les associations deviennent-elles trop professionnelles ? »	
Annexe 5a - Intervention Wandrille Riblier	page 98
<i>Présentation des études sur les leviers de la confiance, et les mécaniques de don</i>	
Annexe 5b - Intervention Franck Hourdeau	page 101
<i>Comment lever l'objection sur le « marketing mercantile » ?</i>	
Annexe 5c - Intervention Patrick Bertrand	page 103
<i>Comment lever l'objection sur les « salariés à charge » ?</i>	
Annexe 5d - Intervention François Rousseau	page 105
<i>Peut-on concilier professionnalisme et militantisme ?</i>	
<b>Annexe 6 – Master éthique et développement durable – faculté Lyon III</b>	<b>page 109</b>
↳ Colloque « La solidarité, moteur du développement durable ? »	
Annexe 6 - Intervention de Bruno Charles	page 109
<b>Annexe 7 – Syndicat ASSO</b>	<b>page 112</b>
↳ Compte rendu de réunion publique	







## 0. Avant propos – Les associations de solidarité

### 01. Qu'est ce qu'une association de solidarité ?

#### Définition de la solidarité <sup>1</sup>

Etymologie : du latin "*solidus*", entier, consistant.

La solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres. Ainsi les problèmes rencontrés par l'un ou plusieurs de ses membres concernent l'ensemble du groupe. La solidarité conduit l'homme à se comporter comme s'il était directement confronté au problème des autres, sans quoi, c'est l'avenir du groupe (donc le sien) qui pourrait être compromis.

La solidarité humaine est un lien fraternel et une valeur sociale importante qui unissent le destin de tous les hommes les uns aux autres. C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience que tous les hommes appartiennent à la même communauté d'intérêt.

#### Des distinctions à faire

Afin de mieux cerner ce qu'englobe la notion de solidarité, nous pouvons travailler par antagonismes. Ainsi, il faut distinguer la solidarité de :

- l'altruisme, qui conduit à aider son prochain par simple engagement moral.
- la coopération, où chacun travaille dans un esprit d'intérêt général commun. Elle est inscrite dans la charte des Nations Unies, « *pour assurer entre les nations des relations pacifiques et amicales fondées sur le respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes.* » <sup>2</sup>
- l'aide ou l'assistance, qui donne à la mise en œuvre du projet un caractère unilatéral implicite ou explicite, et qui fait référence à la gestion de crise humanitaire.

<sup>1</sup> [www.toupie.org/Dictionnaire/Solidarite.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Solidarite.htm)

<sup>2</sup> Chapitre IX : Coopération économique et sociale internationale – Article 55

Ainsi, par opposition, on peut dire que la solidarité vient de l'initiative de la société civile, pour agir avec des partenaires (mise en œuvre bi- ou multilatérale des projets et des actions), dans une logique de développement.

### Vers toujours plus de solidarité

A travers l'histoire des associations de la Croix-Rouge et de Médecins sans Frontières (MSF), nous pouvons dégager la recherche d'une solidarité *absolue*, pour qu'aucun individu ne soit laissé pour compte.



Suite à la bataille de Solferino en 1859, et au combat humanitaire héroïque d'Henri Dunant, le Comité international et permanent de secours aux blessés militaires – futur Comité International de la Croix Rouge (CICR) – est fondé en 1863, autour des idées de Dunant. Le comité parvient, en quelques mois, à réunir 16 Etats au sein d'une conférence diplomatique, qui aboutit à la signature de la première Convention de Genève<sup>3</sup>. Cette convention, et les suivantes, instaurent des règles d'humanité qui ont pour but le respect de l'être humain et de sa dignité en temps de conflit, en garantissant neutralité et réserve envers les Etats belligérants. Elles accordent au CICR le mandat spécifique d'assister et de protéger les victimes des guerres et des conflits internes.

Dès lors, la Croix-Rouge prend son envol ; son emblème (une croix rouge sur fond blanc) est visible sur tous les champs de bataille.

Mais, dans les années 1960-1970, la guerre froide met les pays frontaliers des grands blocs politiques à feu et à sang. Devant cette situation insoutenable et l'incapacité de la Croix-Rouge à agir à cause de sa politique de neutralité et de réserve, s'est créé Médecins sans Frontières. Cette association a été fondée dans le but de porter secours aux populations, quelque soit la raison d'Etat et la politique étrangère du pays. L'intuition de MSF a été d'allier aide humanitaire et actions de sensibilisation auprès des médias et des institutions politiques.

« Le 22 décembre 1971, sera donc votée cette mobilisation de volontés déterminées à

<sup>3</sup> La conférence du 22 août 1864 entérine la création de la Croix-Rouge et du droit international humanitaire, définissant le sort des personnes aux mains de l'ennemi et qui ne participent pas au combat.

*faire tomber tous les barrages, toutes les frontières qui se dressent encore entre ceux qui ont vocation de sauver, de soigner, et les victimes de la barbarie humaine ou de ces dérèglements de la nature, raz-de-marée, tremblements de terre et autres catastrophes qui endeuillent les pays souvent les moins préparés à y faire face. » 4*

Par la suite, MSF se rendra sur tous les fronts où la dignité humaine est bafouée. Rappelons ici les premiers 'combats' mémorables de MSF : Beyrouth (1976), Afghanistan (1980), Ethiopie (1984), Arménie (1988), Kurdistan irakien (1991), Rwanda (1994), Srebrenica (Yougoslavie – 1995).

En 1999, MSF recevra le Prix Nobel de la paix, qui « récompense la reconnaissance d'un humanitaire civil et totalement indépendant des influences politiques et militaires, d'un humanitaire de révolte contre l'injustice et la persécution. » 5

### **La diversité des associations de solidarité**

Quand on parle de solidarité dans le secteur associatif, il s'agit en fait de solidarités. Car elles sont très diverses, et on peut en effet classer les associations de solidarité selon plusieurs modèles.

Un premier modèle oppose des solidarités 'anciennes' – liées aux questions de relations intergénérationnelles (entre générations contemporaines : travailleurs/retraités) et sociales (actifs/chômeurs) – ; et des solidarités 'nouvelles' – issues du développement durable, liées à la mondialisation (Nord / Sud) et à la prise en compte des générations futures (énergies renouvelables).

Un autre modèle mettra en avant la finalité du projet associatif: 'environnementale', sociale (droits de l'homme, lutte contre la faim, lutte contre la pauvreté et l'exclusion), médicale (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale), internationale (humanitaire, urgence, développement).

Quelque soit le modèle qui est choisi, la solidarité – ici et maintenant – doit être complètement dissociée de l'idée de prédation – là-bas et demain. Elle s'affranchit de l'imaginaire individuel et collectif de possessions de bien matériels (système défensif) et

4 Article dans le journal médical Tonus – « Médecins sans Frontières est devenu une réalité »

5 Citation extraite du site de MSF – rubrique L'Association > Histoire (en bref)

promeut une stratégie politique et solidaire qui produit de la liberté. Prenons pour exemple l'éducation (au sens large) des femmes dans les pays du Sud ; cette éducation les amène à pouvoir conscientiser un projet de vie, ou encore à assurer la transition démographique de leur pays.

## **02. Le choix de la cible étudiée**

Le cadre d'étude de ce mémoire, autour des associations de solidarité, s'est dessiné autour de deux idées fortes.

### **Mon projet de reconversion professionnelle**

En premier lieu, j'ai voulu que ce mémoire soit en accord avec mon projet de reconversion professionnelle. Ainsi, tout au long de l'année, j'ai pu prendre le temps de découvrir la diversité des associations de solidarité dans les salons et forums qui leur sont consacrés, leur champ d'action spécifique, les différences dans leurs modes d'organisation / de fonctionnement, et j'ai pu les confronter à mes exigences d'orientation. Grâce à cette analyse fine du marché, j'ai pu affiner ma stratégie de recherche d'emploi, en termes de domaines d'activités et de métiers.

De plus, ce travail de recherche dans le milieu des associations de solidarité et de compréhension de leurs spécificités m'a permis de contrebalancer une bonne partie de mon manque d'expérience dans ce domaine, me donnant ainsi une certaine légitimité dans mon projet, vis-à-vis des recruteurs potentiels.

### **Générosité publique et salariat**

Par ailleurs, le cœur de la problématique professionnalisation / professionnalisme se situe à la croisée des chemins entre :

- les associations qui font appel à la générosité du public (au niveau national), dont les associations de solidarité représentent une très grosse majorité, puisqu'elles relèvent de l'intérêt général,
- et les associations qui emploient des salariés.

En effet, c'est bien là que le bât blesse. Les donateurs sont prêts à faire preuve de générosité, dès lors que leur don va à l'action ou la cause soutenue par l'association.

Mais le salariat pose problème ; car il semble aller à l'encontre de l'idée que se font les donateurs des valeurs associatives, et emprunte sur la valeur réelle du don. Et c'est aussi l'intuition qui a été à l'origine du Comité de la Charte du don en confiance.

### **03. L'enquête de terrain**

Afin de pouvoir illustrer les propos qui suivront, j'ai mené une enquête de terrain auprès des associations qui répondent aux critères de cibles énoncés ci-dessus, et notamment à la double contrainte de générosité publique et de salariat. En effet, par rapport au diagnostic de différenciation établi dans le chapitre à suivre, le critère salarial donnera toute sa pertinence aux objectifs du mémoire (tournés essentiellement vers la reconversion professionnelle), et rendra cohérents les exemples présentés.

Cette enquête a été menée via Internet, avec un questionnaire qui reflète les questions que je me suis posées, suite à la problématique que j'ai dégagée de mon expérience associative. Elle a été menée avec le soutien de Cyril Cohas-Bogey, directeur du Comité de la Charte du don en confiance.

Les associations qui ont répondu à ce questionnaire sont au nombre de dix, issues pour moitié de membres du Comité de la Charte du don en confiance, et pour moitié d'autres structures non affiliées à ce comité. La diversité d'origine, d'ancienneté, de taille... de ce panel est un gage de confiance quant à l'expression de la réalité de terrain. Cependant, le nombre restreint de réponses ne me permettra de ne dégager que des tendances, qui seraient à confirmer par un nombre de réponses plus importantes.

*NB : dans la suite du document, les associations de solidarité seront le plus souvent simplement appelées associations, pour ne pas alourdir les propos.*

## **1. Professionnalisation et professionnalisme : de rapides confusions**

On entend beaucoup dire que les associations se professionnalisent. Cela a d'ailleurs fait l'objet d'une conférence de l'ADEMA le 18 février dernier <sup>6</sup>. Mais sur la racine du verbe 'se professionnaliser', deux substantifs peuvent se former : professionnalisation et professionnalisme.

A vouloir aller trop vite, de rapides et déplorables confusions (même involontaires) peuvent être faites. C'est pourquoi il est indispensable de bien définir et expliciter ces deux termes, pour en dégager les spécificités.

### **11. Professionnalisation ...**

« Assimilation d'une activité à une profession. » (Larousse)

« Se dit de la transformation d'une activité qui finit par n'être plus exercée que par des professionnels. » (Wikipedia)

Les associations ont toutes une ambition d'expansion : toucher de plus en plus de personnes pour qu'elles adhèrent au projet associatif, rallier de plus en plus de bénévoles à leur(s) cause(s) pour faire valoir ce projet.

En atteignant une taille critique, les associations ont besoin de structurer leur organisation pour pérenniser leur fonctionnement. Pour cela, elles font le plus souvent appel à des méthodes empruntées aux pratiques du secteur marchand qui ont fait leurs preuves, dans un souci louable d'efficacité et d'image (pour rompre avec l'amateurisme, pris ici dans le sens dilettante), et à des acteurs salariés ou indemnisés pour mettre en œuvre ces méthodes.

### **... des méthodes**

C'est surtout dans le développement et la diversification des ressources que ces méthodes professionnelles sont les plus utilisées. Ou plutôt devrait-on dire qu'elles sont

<sup>6</sup> « Les associations sont-elles trop professionnelles ? »



les plus visibles aux yeux du grand public.

### ➤ les financements publics

A l'instar des appels d'offres dans le secteur privé, les associations bénéficient d'appels à projets pour développer leur action et leurs activités : financement de projets, développement des logiques de délégation de service public, encadrement des marchés publics ... Avec l'avènement des financements publics sur le mode projet, certaines associations sont devenues de véritables spécialistes de la délégation de service public ou de la conquête des marchés publics. Des prestataires de service sans intention lucrative, en quelque sorte.

Notons quand-même que c'est parce que l'Etat s'est largement désengagé sur de nombreux terrains de service public et d'intérêt général que le milieu associatif a pu autant se développer.

A titre d'exemples :

- dans le cadre médical, l'Etat prend en charge la santé publique, en laissant de côté les cas que j'appellerai 'de cadre privé', comme les maladies dites orphelines par exemple. Ainsi, il s'est créé énormément d'associations d'aide aux malades atteints de ces maladies orphelines, qui se battent pour la recherche de thérapies, pour l'accompagnement des malades, pour le soutien aux familles des victimes. Ces acteurs de la société civile jouent un rôle primordial pour faire reconnaître l'importance et la nécessité de la prévention nationale (cancers, VIH/SIDA...), pour faire jouer la solidarité entre tous les êtres humains (myopathies, trisomies,...).
- dans le cadre des relations internationales, les actions humanitaires d'urgence, de post-urgence ou de développement sont aujourd'hui totalement déléguées à des associations, mandatées ou non. Nommons la Croix-Rouge dans le premier cas, et Médecins sans Frontières dans le second. (voir le paragraphe Vers toujours plus de solidarité page 8).
- dans le cadre social, les services d'accompagnement (ou d'aide) à la personne ont vu le jour dans le milieu associatif, plus précisément avec l'émergence de l'économie sociale et solidaire. Mais, victime de son succès, les services qui sont apparus rentables ont vite été copiés par de nouveaux entrepreneurs du secteur

marchand, créant ainsi une concurrence directe. Dans la bataille, les associations ont perdu gros ; car, dans une logique consumériste, c'est à elles que revient le devoir de défendre l'aspect non-concurrentiel de leur activité, face aux entrepreneurs de droit privé.

Il n'en est pas moins que, pour bénéficier de ces modes de financement public, l'Etat impose de plus en plus de règles. Ce qui a pour conséquence de réduire les relations, entre associations et pouvoirs publics, à la simple et stricte application des réglementations administratives.

### ➤ **la collecte de fonds**

La collecte de fonds a toujours existé dans les associations, pour subvenir à leurs besoins : entre autres sous formes de quêtes, d'appels au don. Certaines ont gardé ce mode de collecte 'traditionnelle' comme un symbole d'authenticité et de proximité avec le donateur, notamment les associations confessionnelles (Raoul Follereau, Saint Vincent de Paul) ; notons aussi la persévérance de la Croix-Rouge sur ce terrain. Ce mode de collecte présente l'avantage de ne pas avoir à envoyer de reçus fiscaux (tout du moins si le donateur ne le demande pas).

Mais d'autres ont aussi adopté de vraies techniques professionnelles de marketing, et notamment le marketing direct. Et cela fait 25 ans qu'une part de plus en plus importante de la collecte de fonds associatifs s'organise de manière professionnelle. Grâce à ces techniques éprouvées, en 25 ans, il n'y a jamais eu une année où la collecte de fonds a été en baisse. Autrement dit, les associations n'ont jamais été aussi riches <sup>7</sup>.

Et pour lever de plus en plus de fonds, il est apparu de nouvelles formes de collectes, inconnues jusqu'alors du grand public.

Citons notamment le Téléthon, qui chaque année – depuis 1987 – utilise près de 30 heures de programmation télévisée sur les chaînes de la télévision publique (aujourd'hui France Télévisions) pour réaliser la majeure partie de sa collecte, et avec un affichage en temps réel du montant cumulé des promesses de don. Ce compteur, mis en exergue et inlassablement repris tout au long de la campagne télévisée, martèle aux donateurs

<sup>7</sup> Conférence ADEMA « les associations sont-elles trop professionnelles ? » - le marketing mercantile (2010)

que leur engagement (promesse de don) doit être suivi par l'acte de don.

Cette utilisation du canal télévisuel sera reprise plus tard pour soutenir une autre cause, liée également à une maladie : le SIDA, avec le Sidaction. Les retombées sur la collecte sont néanmoins beaucoup moins importantes, certainement à cause de l'impression de déjà vu, du manque de nouveauté de la proposition.

Citons également les Restos du Cœur, qui a monté son principe de collecte sur le star-system, le star-business. C'est-à-dire que, depuis le début de l'aventure, ce sont les vedettes qui se sont mises au service de la collecte. Rappelons-nous de la chanson des Restos initiée par Coluche avec les Enfoirés en 1986, qui a donné naissance par la suite à la tournée annuelle des Enfoirés, et à ses produits dérivés phares que sont les CD et les DVD pour faire recette. Aujourd'hui plus que jamais, ce spectacle ET ses produits dérivés font partie de l'inconscient collectif français.

Cet appui sur le star-system a été repris par la suite, pour les mêmes fins mais avec d'autres façons de faire. C'est le cas du parrainage d'association, qui permet de médiatiser une association à travers la renommée et l'engagement du parrain (ou de la marraine) pour la cause, dans le but d'améliorer toujours et encore son image et son niveau de collecte : Zinédine Zidane (sport) pour l'Association européenne contre les Leucodystrophies ELA, Adriana Karembeu (mannequinat) pour la Croix-Rouge, Thierry Lhermitte (cinéma) pour l'association Laurette Fugain, Zazie (musique) pour Sol en Si, Anne-Sophie Lapix (télévision) pour les Enfants du désert...

Depuis quelques années, la collecte de fonds s'est dotée d'un nouvel outil très efficace : le prélèvement automatique. Celui-ci apporte un avantage énorme sur la simple mobilisation du donateur à un instant T ; il le fidélise également. L'UNICEF a aujourd'hui 120 000 de ses 300 000 donateurs qui envoient chaque mois leur don par prélèvement automatique ; pour Médecins sans Frontières, ce ne sont pas moins de 350 000 de leurs 400 000 donateurs qui ont fait le même choix <sup>8</sup>.

Il n'en est pas moins que, pour bénéficier de ces revenus, l'Etat impose de plus en plus de règles. C'est alors aux associations d'en tirer le meilleur parti pour attirer de nouveaux donateurs, et fidéliser les existants.

<sup>8</sup> Conférence ADEMA « les associations sont-elles trop professionnelles ? » - le marketing mercantile (2010)

### ... des acteurs

Cette évolution des méthodes a nécessairement entraîné un fort courant de professionnalisation des acteurs, c'est-à-dire d'emploi de travailleurs salariés ou indemnisés. La progression des chiffres sur les vingt dernières années en est la preuve. Sur la période 1990-2002, la *mode* est à la professionnalisation des acteurs, pour sortir de l'amateurisme dilettante. Ainsi, le nombre de salariés en équivalent temps plein a véritablement explosé, passant de 800 000 à 1 435 000, soit une augmentation de 80%. Sur la même période, l'emploi dans le secteur concurrentiel a progressé de 15,5%<sup>9</sup>. Dans la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, entre 2000 et 2008, l'augmentation a été plus douce (près de 20% quand même), le nombre de salariés passant de 1 450 000 à 1 730 000. Dans le même temps, le secteur concurrentiel dans son ensemble évoluait de 7,3% en termes d'effectifs salariés<sup>10</sup>.

#### ➤ la typologie des acteurs

Les métiers auxquels font appel les associations sont très diversifiés. D'abord appliqués au cœur des missions et du projet associatif, avec l'émergence entre autres des métiers dans l'animation, la médiation sociale, l'accompagnement des personnes, le marché de l'emploi associatif s'est ensuite étendu aux fonctions dites supports ou transversales, notamment en matière de gestion, de communication, de développement des ressources, de systèmes d'information ou d'affaires juridiques.

En reprenant les secteurs développés dans le paragraphe précédent (professionnalisation des méthodes), nous pouvons voir à quel type de professionnels les associations font aujourd'hui appel pour structurer leur organisation.

La quasi-généralisation du financement public sur le mode projet a eu pour effet dans certaines associations d'entraîner la constitution d'équipes de professionnels rompus à l'élaboration de projet répondant aux objectifs et critères du bailleur. Ce mode de financement a eu pour conséquence de renforcer la place des techniciens dans le pilotage des associations, faisant alors émerger ce qu'il est courant d'appeler la

<sup>9</sup> Kaminsky (2006) Adde

<sup>10</sup> Economie sociale, bilan de l'emploi 2008 (2009) – Recherches et Solidarités

technostructure, sur la seule dynamique de métiers et de rendement.

La professionnalisation de la conduite des projets tend aussi à réduire l'implication des bénévoles dans les fonctions à responsabilité, parce qu'ils sont moins disponibles en temps, et donc moins réactifs ; parce qu'ils ne sont pas disponibles aux heures de bureau, et donc plus difficilement en lien avec les administrations ou les bailleurs.

Avec l'appropriation du prélèvement automatique comme moyen de mobilisation ET de fidélisation des donateurs, est né un nouveau métier, emblématique si l'on habite dans de grosses agglomérations : les street-marketeurs. Un métier précaire, certes, mais un métier quand-même, qui nécessite de la formation et de la rémunération. On pourrait alors se poser la question de savoir pourquoi ces street-marketeurs ne sont pas recrutés parmi les bénévoles des associations ? Sans doute par manque de motivation (tâche non gratifiante) et de temps à accorder.

En jouant la carte de la professionnalisation des acteurs, le milieu associatif n'a également pas échappé à la mise en place de pôles de ressources humaines (RH). Cependant, il se différencie et se distingue des RH d'entreprise, par son mode de pilotage très fin, entre les salariés et les bénévoles.

### ➤ **l'émergence de l'économie sociale et solidaire** <sup>11</sup>

Il n'est pas possible de parler de la professionnalisation des acteurs, sans parler de l'économie sociale et solidaire, même si elle ne répond pas du tout aux mêmes enjeux de professionnalisation.

De par la proximité des pratiques des entreprises de ce secteur avec celles des associations, on pourrait dire de ces organisations que ce sont des « entreprises associatives ». En effet, ce sont des entreprises (de droit privé) à caractère social, sociétal ou environnemental, à lucrativité limitée (bénéfices réinvestis), et dont les parties prenantes sont associées à la gouvernance.

L'économie sociale et solidaire est née de deux mouvements distincts.

Face aux dégâts engendrés par le capitalisme et la révolution industrielle au XIXe siècle,

<sup>11</sup> Contient des propos recueillis dans l'article « Économie sociale et solidaire » - Soleclopedia

l'économie sociale est née de la volonté de guider la production des biens et des services à partir des besoins de tous et non de l'intérêt de quelques-uns. Il s'agissait également d'appliquer aux activités économiques les principes démocratiques, comme le principe « une personne = une voix », lors des assemblées générales d'actionnaires. L'économie sociale désigne l'ensemble des structures (coopératives, mutuelles, associations, fondations) qui produisent de façon collective des biens et des services. Elle constitue un tiers secteur entre le secteur public, et ses logiques redistributives, et le secteur privé, et ses relations marchandes. Les principes qui la fondent sont les suivants : une adhésion volontaire, un contrôle démocratique, pas de rémunération sur l'excédent, une gestion autonome et indépendante des pouvoirs publics, l'intérêt des membres vise l'intérêt général, les personnes ou l'objet social priment sur le capital.

L'économie solidaire apparaît dans les années 1970, dans un contexte de chômage de masse, de montée des exclusions et de recherche d'un nouveau mode de développement (qu'on appellera plus tard développement durable, ou soutenable). Des activités économiques alternatives voient alors le jour : commerce équitable, agriculture biologique, circuits courts du producteur au consommateur, systèmes d'échanges locaux (SEL), structures de l'insertion par l'activité économique (IAE)...

L'économie sociale et solidaire ne bénéficie d'une reconnaissance de l'Etat (et des Français) que depuis les années 1980, à la suite de l'action de certains dirigeants du Parti Socialiste en faveur de ces « autres façons d'entreprendre ». C'est alors qu'a été créée, le 15 décembre 1981, la Délégation interministérielle à l'économie sociale qui sera le maître d'œuvre de la loi du 20 juillet 1983, constituant le fondement juridique de l'économie sociale. Cette loi sera complétée par celle du 12 juillet 1985, qui porte création de l'Union d'économie sociale (seule forme d'entreprise qui reprend le terme économie sociale) et qui permet de regrouper différentes structures coopératives, mutualistes, et associatives.

Aujourd'hui, le poids économique de ce secteur et la contribution qu'il apporte à la société l'obligent à entretenir son identité et cultiver sa différence. Il s'agit en effet de 128 000 associations employeuses, représentant 60 millions de sociétaires.

➤ **un syndicalisme naissant**

Dans ce contexte, où de plus en plus d'acteurs du monde associatif sont des professionnels (estimés aujourd'hui à 1,8 million de salariés, sur le terrain ou au siège des associations), il apparaît légitime que ceux-ci s'organisent également pour faire valoir leurs droits, en se reconnaissant d'abord comme faisant partie du secteur associatif. C'est sur cette volonté de défense des droits du travail et cette primauté du sentiment d'appartenance au milieu associatif (au-delà de l'appartenance à un secteur d'activité professionnelle), que se met actuellement en place le syndicat ASSO<sup>12</sup>, en lien avec l'union syndicale Solidaires.

*L'initiative de la création d'un syndicat « émane de la réflexion de salariés issus de ce secteur, qui ont fait le constat de situations, de difficultés et d'enjeux liés au statut de leur organisation [...et] au statut particulier de l'employeur. [De plus, il apparaît] une multitude de petites associations aux salariés isolés, qui partagent des difficultés et des constats communs, qui constituent la base d'un socle commun de revendications, fondées sur le droit du travail. »*<sup>13</sup>

*« En effet, la culture du secteur associatif, souvent fondée sur un engagement personnel et militant, conduit à des questionnements autour du statut du salarié, de ses limites face à des employeurs qui n'assument pas toujours leurs responsabilités, n'acceptent parfois pas leur rôle et confondent souvent l'engagement de leurs employés et leur statut de salariés.*

*Il semble alors opportun de proposer une organisation syndicale qui réponde à la spécificité du secteur associatif liée à l'engagement de ses salariés comme de ses employeurs, mais aussi à des relations avec les employeurs très complexes (puisque eux aussi sont militants). »*<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Action pour les Salariés du Secteur Associatif

<sup>13</sup> Réponse du président d'ASSO à une réflexion de Guillaume Chocteau, délégué général de Ressources Solidaires : « Le plus petit dénominateur commun (le fait d'être salarié associatif) ne permet pas de constituer un socle politique (/syndical) de revendication tel qu'il puisse dépasser les frontières des conventions collectives et autres accords de branche. Que veut dire être salarié associatif sans on sait que l'AFPA, les Amis de la Terre, Animafac, l'ASSEDIC ou encore un CHRS sont des associations ? »)

<sup>14</sup> Extrait du compte rendu de la réunion publique ASSO du 7 Avril 2010

## Le poids de la réglementation

La puissance publique s'emploie, depuis plus de 20 ans, à *clarifier* le cadre d'exercice et de fonctionnement des associations. Mais peut-on vraiment parler de clarification ? En effet, les cadres réglementaires et les dispositifs d'Etat relatifs aux associations n'ont jamais été aussi compliqués.

Prenons pour seul exemple la fiscalité des associations.

En 1998 est parue la première instruction fiscale relative au secteur associatif, suite aux fameux et regrettables déboires juridiques de l'ARC et aux dérives spéculatives de son président, Jacques Crozemarie. Cette instruction, ainsi que celle de 1999, ont permis de poser le cadre dérogatoire dont bénéficient les associations. Par la suite, de nombreuses dispositions législatives sont venues s'ajouter à celles existantes, dont la loi de nouvelle régulation économique (NRE 2001) et celle sur la sécurité financière (LSF 2003), avec de nombreuses dispositions s'appliquant au secteur associatif. En dix ans, ce ne sont pas moins de cinq circulaires fiscales qui ont été produites.

S'inscrivant dans une logique de simplification du droit, l'instruction fiscale publiée le 18 décembre 2006 a compilé l'ensemble des dispositions fiscales relatives aux associations et a pris en compte l'évolution législative ou jurisprudentielle récente. De la compilation et mise en ordre de ces cinq instructions, émane un document unique de 53 pages et quelques 285 articles. Quand on pense que la Loi fondatrice de 1901, et son principal décret d'application, n'en compte que 55... cinq fois moins !

Dans un tel exercice de style, comment ne pas être tenté d'entrer dans la spirale de la professionnalisation des méthodes et des acteurs, pour être capable d'encadrer un tel arsenal réglementaire ?

Nous le voyons. La professionnalisation prend beaucoup d'ampleur dans le développement associatif. Mais « *à quoi servirait-il qu'une association dispose de financements, de ressources humaines et de moyens matériels conséquents, si elle s'avère incapable de mener à bien des programmes pertinents, répondants à de réels besoins et, si nécessaire, inscrits dans la durée ?* »<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Philippe Ryfman (2006) « Les ONG ont-elles besoin d'une nouvelle gouvernance ? » - Le monde (9 avril 2006).



## 12. Professionalisme

« Qualité de quelqu'un qui exerce une activité avec une grande compétence. »  
(Larousse)

« Le professionnalisme caractérise la qualité du travail de quelqu'un ayant de l'expérience. (...) On dit d'une personne qui fournit un travail de qualité professionnelle qu'elle fait preuve de professionnalisme. Le professionnel se trouve souvent comparé à l'amateur et se définit par opposition à ce dernier ». (Wikipedia)

En effet, souvent l'association est brocardée pour son amateurisme – débrouillardise sympathique ! Il est vrai que pendant de nombreuses années, beaucoup d'associations ont traduit le principe de liberté d'organisation associative par « le droit de faire ce que je veux, comme je veux, quand je veux ! », abandonnant pour certaines d'entre elles les réflexes premiers d'une « gestion en bon père de famille », et les principes élémentaires de l'éthique de l'action.

Mais n'oublions pas trop vite les autres sens qui peuvent être donnés au mot 'amateurisme', ou 'amateur'.

Amateur vient du latin *amator*, qui signifie 'celui qui aime', 'amoureux', et par extension un passionné de quelque chose.

Un amateur est aussi celui qui pratique ou exerce une activité sans en faire son métier.

Sous cette approche, nous comprenons bien que l'amateur – tout comme le professionnel – peut faire preuve de professionnalisme, dès l'instant qu'il agit avec passion, en utilisant ses compétences et son expérience au service de la cause, du projet associatif.

La question du projet associatif est ainsi au cœur de toutes les attentions des associations et de leurs plateformes de représentation. Au-delà de la complexité des structures et des méandres de la réglementation, il doit permettre à chaque organisation de donner (ou redonner) le sens de son action, en terme de finalités et de valeurs, afin de mobiliser toutes les parties prenantes à la réalisation de sa mission. Il doit ainsi permettre de créer et soutenir l'équilibre entre l'amateurisme et le professionnalisme.

Nombreuses sont les coordinations associatives qui promeuvent cette démarche. Citons seulement Coordination Sud (coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale) qui, avec son programme de recherche-action « *Synergie qualité* », développé de 2003 à 2005, a édité un guide visant à définir des repères permettant de renforcer la qualité de l'action d'urgence menée par les ONG <sup>16</sup>.

### **La performance globale**

Au-delà de la simple performance chiffrée, faisant rapport à la pure gestion de la structure, il est temps que toutes les organisations prennent en compte une forme de performance plus globale, qui inclurait d'autres valeurs que les valeurs financières : citoyennes, humaines, démocratiques, environnementales ...<sup>17</sup> C'est ce que propose de promouvoir le Bilan Sociétal®, dont la diffusion et la pratique sont à développer.

Si nous prenons un exemple parmi tant d'autres, il est important de faire attention à ce que les hommes et les femmes qui donnent de leur temps dans une association soient considérés autrement que comme des ressources, toutes humaines soient telles ! Plus qu'une ressource, chacun doit pouvoir devenir acteur de l'association, chacun est appelé à devenir un militant de l'association.

Cette nécessité s'affranchit du statut des personnes dans l'association, et notamment de l'opposition souvent constatée, sinon entretenue, entre bénévoles et salariés. Ainsi, pour le directeur général de l'UCPA, le défi auquel sont confrontées les associations est d'associer en leur sein « *des bénévoles compétents et des salariés engagés.* » <sup>18</sup>

### **Pour un engagement des acteurs associatifs**

Toute association désirant mettre l'humain au cœur de son activité se doit de former ceux qu'elle accueille. Le CCFD Terre Solidaire a bien compris l'importance de la formation de tous ses acteurs associatifs et l'a incluse dans une démarche 'initiatique',

<sup>16</sup> Guide Synergie Qualité "Propositions pour des actions humanitaires de qualité" - Coordination SUD. Il définit des principes et des exemples de bonnes pratiques pour cinq axes thématiques, constitutifs de la qualité des actions humanitaires : l'éthique humanitaire, la gouvernance associative, la gestion des ressources humaines, le cycle de projet, la participation des populations.

<sup>17</sup> Le Bilan Sociétal ® est un outil initié et développé par le Centre des Jeunes et des Acteurs de l'Economie Sociale (CJDES)

<sup>18</sup> cité lors d'une conférence de l'ADEMA en 2005

appelée démarche d'éducation au développement <sup>19</sup>.

- Déclencher : faire connaître et aider à comprendre les situations
- Comprendre : faire mesurer l'importance du renforcement de la solidarité, facteur de changement pour la justice
- Agir : amener l'action, inviter à traduire en actes (interpellations publiques, organisation collective, comportements personnels,...) le fait de vouloir appartenir à une société mondiale fraternelle et solidaire

A l'image de cette démarche, il est possible de mettre en œuvre un triptyque 'initiatique' pour tout nouveau membre, un cursus d'intégration en trois étapes : S'informer / Se former / S'engager.

- S'informer pour connaître la cause défendue par l'association, les buts visés, les activités, les moyens qu'elles possèdent pour agir..., et intégrer les effectifs en connaissance de cause
- Se former pour comprendre le fonctionnement de l'association, les choix qu'elle a faits en termes de stratégie et de mise en œuvre, et être à même de s'approprier sa démarche politique
- S'engager pour apporter sa contribution là où elle sera vraiment utile et efficace, donner du sens à son action, et être contributeur du développement de l'association

L'engagement est donc la finalité de ce parcours initiatique. On ne peut pas demander un engagement a priori ; l'information et la formation sont primordiales.

Il est à noter que, dans ce tryptique, il apparaît clairement que la question de la formation ne se pose pas en termes de qualifications, d'expérience, ou de compétences. Car un salarié est embauché précisément sur ces critères, et un bénévole donne de son temps, a priori dans un domaine dans lequel ses connaissances pourront être utiles pour aider à mener un (des) projet(s) à son (leur) terme.

La formation, incluse dans la progression personnelle, doit être le moteur de l'engagement personnel et collectif dans l'association. Engagement personnel dans la volonté de donner le meilleur de soi-même pour le bien de l'association ; engagement

<sup>19</sup> Site internet CCFD Terre Solidaire - Nos missions en France : Vivre en phase avec le monde

collectif pour que la mise en œuvre du projet associatif soit l'affaire de toutes les acteurs (bénévoles et salariés, mais aussi donateurs et bénéficiaires). Pour les salariés comme pour les bénévoles, la formation conditionne la qualité de ce double engagement. Et en ce sens, cette dimension de formation est essentielle, fondamentale, pour toute association qui veut promouvoir son projet associatif avec la meilleure qualité.

Dans l'engagement, il faut aussi entendre l'implication des acteurs.

Non seulement des bénévoles...

On entend dire, de ci de là : « Notre monde est à l'individualisme ! » Dans ce cas, la prise de responsabilité bénévole en est bien l'une des victimes. En effet les modes d'engagement ont profondément évolué. Il semble loin, « l'engagement sacrificiel » sur une cause portée par des valeurs, une idéologie ; l'engagement solidaire et réciproque fondé sur le gagnant-gagnant. De nos jours, il fait place à une dynamique d'engagement altruiste, sans qu'il y ait nécessité de réciprocité. Cet engagement est centré sur l'activité, l'utilité et la convivialité, dans une recherche de donnant-donnant : « ce que je donne à l'association et ce que j'en reçois ». Mais cette évolution n'est-elle pas justement due à une manque d'implication des bénévoles dans le projet associatif ? Nous revenons là à ce qui a été décrit ci-dessus, concernant la formation.

...mais également des salariés.

Si les associations veulent faire évoluer la mauvaise image latente des salariés à charge, il faut qu'elles pensent au pourquoi du recrutement. Est-ce nécessaire ? Quelles seront les missions qui seront confiées, les objectifs à atteindre ? Bien évidemment, la notion du temps est aussi très prégnante : quel est le besoin horaire pour accomplir la mission ? Sans oublier non plus l'aspect pécuniaire : nos ressources sont-elles suffisantes et pérennes ?

Sur ce thème, l'association Passerelles et Compétences apporte une réponse simple, mais qui a le courage de sortir des sentiers battus. La question est maîtrisée, dès lors que les professionnels ont été positionnés dans un rôle de soutien et d'accompagnement des bénévoles, comme au Secours Catholique ou à l'Association des Paralysés de France par exemple. Le recrutement d'un salarié ne doit pas remplacer le travail d'un bénévole, il doit au contraire permettre de développer le

bénévolat. Le recrutement ne fige pas une situation ou une activité, mais il permet de la décupler, de la dynamiser. Oui, le salarié doit être au service de la cause et de bénévoles, pour produire de la décision commune, seule motivation pour avancer et faire vivre une réelle dynamique d'équipe.

### **La transparence des processus**

Elle pourrait se résumer à cette formule, chère à Cyril Cohas-Bogey, directeur du Comité de la Charte du don en confiance : « *dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit* ». La transparence met en jeu la capacité des dirigeants à informer les différentes parties prenantes du projet de l'association, pour leur permettre de porter une appréciation sur la situation de l'association, d'y assumer leur implication ou leur responsabilité, et de conduire des décisions sensées.

La transparence doit devenir un réflexe d'information accessible à tous.

Bien sûr cette exigence concerne en premier lieu la question financière. Il s'agit alors de rendre compte de la bonne utilisation de l'argent confié par les financeurs publics ou privés. D'ailleurs, depuis plusieurs années, le principe de transparence est encadré par plusieurs figures imposées, dont la certification des comptes par un commissaire aux comptes <sup>20</sup> et la publication annuelle du compte d'emploi des ressources <sup>21</sup>.

Ces figures imposées ont l'avantage d'exister. Toutefois elles proposent une vision partielle à travers un simple regard comptable, qui ne peut exprimer à lui seul la réalité associative, la mission accomplie. En effet, elles ne disent rien sur la portée des choix et leur pertinence, ni de la manière dont une association remplit sa mission, dont elle apporte sa contribution à la société, dont elle crée de la richesse humaine, sociale...

Il faut que ces pratiques aillent au-delà des exercices de transparence financière pour proposer une approche plus globale. C'est précisément sur cette approche que s'est créé, en 1989, le Comité de la Charte du don en confiance, sur la base d'un collectif de 18 associations. Au-delà de la réflexion sur une charte et de son élaboration sur des règles éthiques et déontologiques (transparence financière, fonctionnement statutaire et

<sup>20</sup> Pour les associations bénéficiant d'une aide publique supérieure à 153 000€ ; c'est le document qui – suivant l'expression consacrée – permet de garantir la sincérité et la fidélité des informations comptables.

<sup>21</sup> Pour les associations qui font appel à la générosité du public ; c'est le document qui permet de garantir la traçabilité de la provenance des ressources, et l'affectation raisonnable et raisonnée de celles-ci.

gestion désintéressée, rigueur de gestion, qualité de la communication et de la collecte), l'originalité du comité a été de créer un système d'agrément et de contrôle, avec un système de renouvellement d'agrément tous les trois ans <sup>22</sup>.

Ainsi, il ne s'agit pas seulement de faire une communication bien ficelée à un instant T pour obtenir un coup de tampon, mais bien de mettre en place des processus pérennes pour entrer dans une démarche de progression et d'amélioration continue, une démarche où l'évaluation va de paire avec l'apprentissage et la production de recommandations pour déceler les problèmes en amont ou les prévenir (ne pas recommencer les erreurs commises), une démarche qui allie les valeurs internes de l'association aux contraintes externes de contrôle pour ne pas biaiser la compréhension des actions. Tout cela ayant pour objectif de favoriser le don en confiance.

D'autres initiatives comparables ont aussi vu le jour. Citons celle de Coordination SUD, qui travaille sur les thèmes de : la gestion financière, l'organisation associative (objet social, mode de fonctionnement), l'utilité sociale et l'activité, l'amélioration de l'action (charte éthique, audit, évaluation et contrôle (interne ou externe)).

### **13. Une affaire de points de vue**

Dans les associations, et en particulier les associations de solidarité, l'approche sur les questions de professionnalisation et de professionnalisme est assez différente suivant les acteurs de la vie associative.

Cette partie développera le point de vue des quatre acteurs majeurs.

#### **Le donateur**

Comme déjà mentionné dans l'avant-propos, les donateurs sont prêts à faire preuve de générosité, dès lors qu'ils ont confiance sur la destination de leur don (à l'action ou à la cause soutenue par l'association). Et pour ce faire, ils attendent qu'au-delà des obligations légales, les associations fassent preuve de transparence financière, d'une

<sup>22</sup> Comité indépendant vis-à-vis de ses fondateurs et de ses membres, qui sont au nombre de 64 et qui représentent 1,2 milliards d'euros de collecte (1/3 de la collecte nationale, estimée entre 3 et 3,5 milliards d'euros par le CERPHI).

Critères de recevabilité : 2 ans d'existence, intérêt général (restriction au secteur social et humanitaire avant 2004), appel à la générosité publique au niveau national, montant de collecte de fonds privés supérieur à 500 000€

gestion rigoureuse des fonds collectés, et qu'elles acceptent de se soumettre à des contrôles ; en d'autres termes qu'elles fassent preuve de professionnalisme.

C'est ce que révèle la dernière enquête de l'Observatoire de la confiance <sup>23</sup>, auprès du grand public. Les résultats de ce baromètre de la confiance 2008 <sup>24</sup> sont un véritable plaidoyer pour une bonne traçabilité des dons, une bonne visibilité sur les actions menées (exemples de réalisations concrètes), des comptes clairs et compréhensibles.

Dans le prolongement de l'enquête réalisée en 2007, les associations faisant appel à la générosité publique continuent de susciter une confiance partagée auprès du grand public (panel très partagé 51% / 49%). Il apparaît pourtant que les points sur lesquels communiquent les associations sont en cohérence avec ceux sur lesquels les donateurs sont les plus vigilants ; mais le niveau d'information semble insuffisant. Cela explique peut-être que plus de la moitié du panel se déclare non donateur en 2008, avec une régression des petits donateurs (moins de 50 euros) entre 2007 et 2008.

Professionnalisme, oui. Mais sans excès de professionnalisation. En effet, le salariat pose problème ; car il semble aller à l'encontre de l'idée que se font les donateurs des valeurs associatives, et emprunte sur la valeur réelle du don.

Avec la professionnalisation, le donateur se considère comme dominé, dans une relation avec l'association où il recherche justement le respect mutuel, la compréhension mutuelle et la confiance. Il préfère bien plus que soit valorisé le bénévolat, acte généreux et gratuit, et gage d'authenticité dans les valeurs associatives <sup>25</sup>.

Les donateurs sont des *râleurs* parce qu'ils se plaignent d'être trop sollicités. Le marketing direct – figure emblématique de la professionnalisation – les submerge de relances, et les perturbe dans leur capacité à choisir le destinataire de leur don. Et de plus, les messages communiqués par les associations se ressemblent beaucoup, car les techniques de rédaction sont les mêmes pour tous : émouvoir, convaincre, amener à donner, puis dans un deuxième temps fidéliser.

<sup>23</sup> Organe appartenant au Comité de la Charte du don en confiance. Créé en 2007, l'Observatoire du don en confiance dans les organisations faisant appel à la générosité du public a pour objet d'approfondir les études et analyses du Comité sur les leviers de la confiance par le biais de sondages internet ou en s'associant à des enquêtes sur ces thèmes.

<sup>24</sup> Enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 1006 personnes.

<sup>25</sup> Conférence ADEMA « les associations sont-elles trop professionnelles ? » - le marketing mercantile (2010)

Mais finalement, ils forment un noyau dur quantitatif d'environ 6 millions de personnes, plutôt stable (en termes de turn-over) et fidèles, et surtout de plus en plus généreux <sup>26</sup>.

### **Le bénévole <sup>27</sup>**

Pour être le plus complet possible sur cet item, il est nécessaire de distinguer le bénévole de terrain (volontaire ou dit 'de compétences'), du bénévole élu en assemblée générale et membre du conseil d'administration.

Aujourd'hui, le bénévolat de terrain semble s'exprimer plus en termes de contraintes que de libertés ; l'altruisme est parfois une recherche de gratification, la confiance est remplacée par la responsabilisation et la bonne volonté par la professionnalisation.

Or, pour ces bénévoles, l'action représente une plus value humaine ; ils ont le sentiment de donner du sens à leur action (sens qu'ils ne trouveraient pas ailleurs, dans sa vie professionnelle par exemple), d'agir librement et d'être utile. Ils cherchent un espace où ils peuvent trouver une liberté de dialogue, de la chaleur humaine, de la convivialité.

On trouve certes dans les associations des hommes et des femmes qui allient compétence et dévouement. Mais souvent l'individu recherche dans le bénévolat un accomplissement et une satisfaction personnels. Et si son intérêt fléchit, s'il éprouve quelque déception par rapport à ses attentes, quelque manque de reconnaissance dans sa participation au projet associatif, s'il se sent non intégré, dominé (déclassé par rapport aux salariés) ou abusé dans sa disponibilité (considéré comme un salarié au rabais), il quitte l'association car il sait que d'autres sauront répondre à ses attentes.

Il faut alors faire attention ; la vie associative peut périlcliter assez vite parce qu'une association a grandi trop vite, et que ses membres ne trouvent plus ce qu'ils sont venus chercher. Oui, le bénévole de terrain est fragile, et il faut savoir le fidéliser pour le rendre militant, pour qu'il montre de solides convictions et s'implique durablement.

Concernant le bénévole élu, son militantisme n'est pas à démontrer, car son engagement d'administré ne peut résulter que d'une ferme intention de promouvoir le projet associatif.

<sup>26</sup> La générosité des Français, 14<sup>e</sup> édition (2009) – Recherches et Solidarités

<sup>27</sup> Quelques propos recueillis dans un entretien avec une militante de l'UNAPEI – Module MA2 du BADGE Management associatif « Recruter, animer et fidéliser les bénévoles »



Mais cependant, même si le mandat d'élection est à durée déterminée, « *il y a une vraie crise du renouvellement des dirigeants associatifs* »<sup>28</sup> et des vocations d'élus. La faute à qui ? à quoi ? Peut-être par le fait même que le mandat soit de courte durée, ce qui est contradictoire avec la vision à long terme du projet associatif qu'il faut défendre. Plus certainement à cause du cadre de plus en plus 'professionnel' (au-delà du simple militantisme) et professionnalisant des missions à remplir et des fonctions à tenir.

En effet, l'engagement pour la cause nécessite une implication personnelle ; mais la peur d'une demande d'implication sans limites, au-delà de la disponibilité accordable par chacun, en refroidit plus d'un.

Par ailleurs, le mandat d'élu signifie une prise de responsabilité au sein de l'association, voire une délégation de pouvoir, que les bénévoles ne sont pas prêts à assumer sans formation suffisante. Prenons notamment les risques de responsabilité juridique, qui sont aujourd'hui exacerbés avec la judiciarisation effrénée des affaires – même les plus *ordinaires* – et qui semblent paradoxaux avec le fait d'être bénévole.

Alors, il est nécessaire de revenir aux fondamentaux. Le bénévole – étymologiquement « celui qui est de bonne volonté » - est celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, activité non rémunérée, non soumises aux obligations de la Loi, et en dehors de ses activités professionnelle<sup>29</sup> et familiale. Il est à la base même du fait associatif et les associations ne sauraient exister sans sa disponibilité (peut-être restreinte, mais disponibilité quand-même) et son dévouement.

Et tant qu'il inscrit son action dans un amateurisme passionné et militant, et tant qu'il peut exprimer son point de vue, le bénévole – quelque soit son 'rang' – apporte sa dose de professionnalisme dans ce qu'il fait.

## **Le salarié**

Avant d'aller plus loin, quelques chiffres<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> France Bénévolat

<sup>29</sup> Un cas fait exception : le bénévolat de compétences, qui repose sur un apport gracieux des compétences professionnelles du bénévole sur son temps de travail personnel. Cela n'empêche pas d'adhérer à cette définition du bénévole.

<sup>30</sup> Economie sociale, bilan de l'emploi 2008 (2009) – Recherches et Solidarités

Avec 1,8 million de salariés (1 million en équivalent temps plein), le secteur associatif français représente plus de 32 milliards d'euros de salaires, soit 8,5% de l'emploi national et 6,5% de la masse salariale. Il s'agit donc d'un réel marché d'emploi qui ne peut plus être ignoré.

Cependant, la répartition des effectifs est très disparate. En effet, 84% des associations n'ont pas de salariés. Et parmi les 16% restants, 57% ne comportent que 1 ou 2 salariés, et seulement 4% ont un effectif qui dépasse 50 salariés.

Notons aussi qu'il existe deux types de salariés : ceux qui travaillent au siège de l'association – des salariés de bureau, somme toute – et ceux qui vont exercer leur métier sur le terrain.

Il paraît évident que, pour ces deux catégories de salariés, les principes de professionnalisation du milieu associatif ne peuvent être remis en cause, car c'est en l'occurrence par ce moyen qu'ils tirent les moyens de leur subsistance. Mais le professionnalisme dont le salarié doit faire preuve va bien au-delà du seul apport de compétences pour lesquelles il a été recruté. Et c'est bien là toute l'ambiguïté du poste salarié en association.

Le lien salarié-association n'est pas (avant tout) le lien associatif, mais bien le contrat de travail, dérogatoire au droit civil des contrats, et soumis au droit du travail. Il s'agit donc d'un lien de subordination, hiérarchique ou non, avec l'organisation<sup>31</sup>. La motivation du salarié associatif utilise donc a priori les mêmes ressorts que celle d'un salarié d'entreprise, dans son travail : contenu, organisation, relations humaines, reconnaissance et rétributions. Or, il y a déjà là, dans les relations humaines, une relation avec les élus et les bénévoles qui n'existe pas dans les entreprises.

Mais la différence la plus notable est celle qui noue les liens entre les tâches du collaborateur salarié et la mission de l'association. Effectivement, il est demandé au salarié associatif d'être aussi pleinement investi et engagé dans le projet associatif. Et pour cela, il ne peut pas s'enfermer dans une bulle bien confortable de principes pré-établis. Il n'est pas rare que certains aient des dépassements horaires pour accomplir

<sup>31</sup> Le cas des directeurs ou délégués sont bien spécifiques, car ils reçoivent délégation du président pour exercer leurs fonctions et accomplir leurs missions.

leur mission, notamment pour des postes d'animation ou de relations avec les partenaires d'entreprises et les bailleurs institutionnels.

C'est parce que tous ces ressorts de motivation sont activés que le salarié sera réellement un professionnel, qui exerce son métier en donnant du sens à ce qu'il fait.

## **Le bénéficiaire**

Et le bénéficiaire dans tout ça ?

A priori, il ne peut que se féliciter de la professionnalisation du milieu associatif. Car, pour lui, la somme d'argent accumulée pour défendre SA cause n'est jamais suffisante. Il y aura toujours des milliers de projets à financer à travers le monde, et il y aura toujours besoin d'argent pour financer tous ces projets, que ce soit avec des fonds privés ou publics.

Il n'en reste pas moins qu'avec les méthodes actuelles de collecte et les personnes qui s'engagent professionnellement sur le terrain, les actions menées par les associations s'exécutent beaucoup plus rapidement que dans le passé. Si on prend les deux catastrophes naturelles majeures du début de ce siècle – le tsunami en Asie du Sud (2004) et le séisme en Haïti (2010) – pour lesquelles les donateurs du monde entier se sont mobilisés, les associations ont été très promptes pour collecter des fonds en urgence et aider les victimes à la reconstruction de leur pays.

Mais pour autant, les bénéficiaires sont-ils prêts à accepter cette expansion prodigieuse de la professionnalisation à tout prix ? Certainement non. Si l'on reprend l'exemple du tsunami, les associations faisant appel à la générosité du public ont croulé sous les dons, au point que beaucoup ont été incapables de les affecter directement. Et à côté de cela, l'émotion suscitée par cette catastrophe a engendré une multitude d'initiatives personnelles et individuelles, louables au demeurant, mais dont l'efficacité a été souvent reprochée, car sans réel projection stratégique derrière.

Au final, la reconstruction des zones sinistrées a quand-même eu lieu. Mais l'impact et l'utilité pour les populations a été très limité ; car dans le même temps, beaucoup de personnes se sont exilées.

La prise en compte des erreurs passées a servi pour le séisme en Haïti. En effet, les associations se sont mieux organisées, en interne et avec d'autres, pour apporter la juste aide humanitaire dont le pays avait besoin, conjointement et de manière coordonnée. C'est aussi ça le professionnalisme : savoir évaluer et apprendre à tirer des leçons des erreurs commises.

Ainsi, chaque acteur d'un projet associatif dans le domaine de la solidarité a une vision différente des bienfaits et des maux que génèrent la professionnalisation et la professionnalisme.

Maintenant que les termes de professionnalisation et de professionnalisme ont été définis et explicités dans leurs principales dimensions, et que l'approche des acteurs du projet associatif concernant ces deux termes ont été éclaircis, il est temps de se consacrer à l'étude de l'enquête, afin d'en dégager les principales tendances et les sources de questionnement.

## 2. Les défis de la prochaine décennie

*NB : dans la suite du document, le terme 'panel' désignera l'ensemble des associations ayant répondu au questionnaire de mon enquête. Les résultats chiffrés de la synthèse de l'enquête seront exprimés entre parenthèses, comme par exemple (9).*

Dans un contexte de développement associatif assez complexe, le Comité de la Charte du don en confiance, avec le concours du CSA, a mené une étude qualitative <sup>32</sup> à l'été 2009, auprès de responsables associatifs, mais aussi de cibles externes au monde associatif (bailleurs, institutionnels, journalistes, élus), afin de dégager les défis que doivent relever les associations pour la prochaine décennie.

En effet, nous l'avons vu dans le premier chapitre, l'Etat favorise et généralise la notion d'appel à projet (voire d'appel d'offres), avec une mauvaise visibilité à long terme sur les financements publics, d'où la nécessité de multiplier et de diversifier les sources de financements d'ordre privé (bailleurs, appel à la générosité du public). Et ces bailleurs expriment même la volonté d'un regroupement associatif, dans un objectif de simplification en termes de nombre d'interlocuteurs.

Les conclusions de cette étude ont été données lors d'un colloque, le 8 octobre 2009.

Cette étude a été le point de départ de mon enquête, car elle met en lumière les enjeux auxquels seront confrontées les associations, et a fortiori les associations de solidarité :

- 1 - Redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité
- 2 - Penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations
- 3 - Assurer la confiance du public, avec une juste transparence
- 4 - Poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes
- 5 - Mobiliser durablement les nouvelles générations
- 6 - Communiquer au-delà de l'émotionnel

En reprenant ces six défis, j'ai demandé au panel de choisir lequel est celui qui est le plus important, et lequel est celui qui arrive en second. Et le panel en a dégagé trois majeurs (parmi les 6), qui sont ceux numérotés 2, 4 et 5 dans la liste ci-dessus.

<sup>32</sup> « Organisations qui font appel à la générosité du public : les défis de la prochaine décennie »

## **21. Penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations**

Ce défi est celui qui a obtenu le plus de suffrages (7), en cumulant les deux choix. Il s'agit donc d'une dimension qui semble préoccuper fortement les associations.

Le secteur associatif souffre d'un fort individualisme, voire d'une certaine concurrence. En effet, il se crée environ 70.000 associations par an (avec un solde net estimé à 35.000). Et bien que les causes défendues soient très diverses et nombreuses, il apparaît évident que plusieurs créations soutiennent la même cause d'intérêt général. Bien évidemment, chaque association possède et fait valoir sa spécificité de mission, de valeurs, ou encore d'actions. Sans oublier la spécificité géographique ; une association qui veut défendre ou développer les traditions culturelles (langue, gastronomie, patrimoine...) en Bretagne n'aura pas les mêmes actions à mener que celle qui agit en Alsace ou dans tout autre région ou régionalité française. Mais cette spécificité prend le dessus sur la solidarité qui devrait unir les associations défendant un intérêt commun.

Ainsi, à force de morceler le paysage associatif en faisant d'abord valoir ses propres intérêts, il est de plus en plus difficile de s'y retrouver pour les non-initiés qui sont sollicités de toutes parts, de faire un choix éclairé, et de passer à l'acte de don. Il ne faut donc pas s'étonner que les associations aient du mal à trouver de nouveaux donateurs. L'expression du panel est claire : 80% est confronté à cette difficulté.

C'est pourquoi, loin de vouloir faire des regroupements associatifs – comme le voudraient les bailleurs –, les associations souhaitent la création de partenariats entre elles, sur des sujets très variés :

- pour la défense de l'éthique associative, qui peut tendre à se détériorer si la professionnalisation décrite au chapitre 1 n'est pas maîtrisée,
- pour la construction d'une image plus forte et d'une parole commune au sein d'une même communauté d'intérêt
- pour la mutualisation de moyens matériels avec l'émergence récente des politiques d'achats groupés, ou humains avec des recrutements communs pour des fonctions supports transversales ; le sujet de la mutualisation financière n'a pas encore été

abordée car elle reste encore tabou, mais peut être une réponse à la difficulté de trouver de nouveaux donateurs.

## **22. Mobiliser durablement les nouvelles générations**

La moitié du panel est sensible à ce défi, qui fait appel à deux notions de mobilisations bien distinctes, mais qui est un sujet de préoccupation grandissant pour les associations : la mobilisation des jeunes donateurs, et la mobilisation des jeunes bénévoles.

La cible définie dans cet enjeu n'est pas clairement définie : moins de 20 ans ? moins de 25 ans ? moins de 30 ans ? Ce que l'on sait en tous cas, c'est qu'il s'agit d'une *génération zapping*, qui est en quête d'immédiateté. Elle vit sur l'instant et a besoin de réponses rapides (voire instantanées) aux problèmes qui la touchent, elle réagit face à l'évènement et à l'émotion induite. Elle est volatile, et donc peu fidèle.

### **La mobilisation des jeunes donateurs**

Je faisais mention dans le paragraphe précédent de la difficulté pour les associations à trouver de nouveaux donateurs ; c'est justement dans ces nouvelles générations que se trouve le vivier de donateurs potentiels le plus important, et le plus mal exploité. En effet, les moins de 30 ans ne sont que 11% à affirmer être sollicités par le marketing direct (par courrier ou par téléphone) plus d'une fois par mois, à comparer avec les 19% des 30-50 ans, les 25% des cinquantenaires, et les 38% des retraités <sup>33</sup>.

Bien sûr, ces jeunes (moins de 30 ans) habitent beaucoup plus souvent encore chez leurs parents, et sont donc des cibles cachées pour le marketing direct. C'est donc justement le moment d'adapter les supports de prospection aux outils de communications utilisés par les jeunes : internet, réseaux sociaux, SMS, applications iPhone..., et avec des ressorts marketing appropriés, ne jouant pas tant sur la confiance et l'obligation morale (motifs généralistes) que sur l'efficacité et la solidarité (motifs ciblés).

<sup>33</sup> Economie sociale, bilan de l'emploi 2008 (2009) – Recherches et Solidarités

## **La mobilisation des jeunes bénévoles**

La démarche de prospection et les ressorts marketing décrits ci-dessus sont aussi valables pour la mobilisation en tant que bénévoles.

En effet, en connaissant les canaux d'information des jeunes et les motifs qui les touchent – sans oublier leur caractère volatile et peu fidèle –, il ne devrait pas être insurmontable de toucher de nouvelles générations de bénévoles.

Mais cela impose aux associations de revoir sans doute leurs modes d'actions ; et peut-être même de réviser leur projet associatif pour le rendre plus attractif pour les jeunes, sans pour autant le dénaturer de ce qui fait la fidélité des bénévoles (et des donateurs) existants.

Oui, la tâche est ardue, et il faut avoir le courage de se lancer dans l'inconnu. Mais c'est à ce prix que les associations les plus anciennes s'en sortiront. Car, si elles sont conscientes du changement (des changements !) qu'il y a à opérer, elles sont encore nombreuses à ne pas franchir le pas pour que ces changements soient réels. Combien entend-on encore se plaindre aujourd'hui de la non fiabilité de ce public, ou encore de leur volatilité.

## **23. Poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes**

Ce défi n'est pas celui qui a reçu le plus de suffrages (4), mais il a deux points remarquables à ne pas négliger :

- le panel l'a mis en tête des défis les plus importants, avec les associations qui sont déjà professionnalisées (beaucoup plus d'employés que de bénévoles, dans une proportion supérieure à 5 pour 1), ou celles qui tendent à le devenir (moins d'employés que de bénévoles, dans une proportion de 1 pour 2 à 5)
- il n'apparaît pas en défi de second ordre.

Pour ces deux raisons, il mérite aussi d'être considéré comme un défi majeur pour la prochaine décennie, et comme un enjeu à maîtriser et à ne pas négliger.



## **Poursuivre le processus de professionnalisation**

D'après la synthèse de l'enquête, le panel accorde une grande importance à la professionnalisation des méthodes (notamment pour la diversification des ressources financières) et des acteurs (sur le terrain ou en support).

S'il a conscience que la transparence de la gestion financière est primordiale pour poursuivre le processus, il est moins persuadé de l'importance de la transparence des processus, alors que c'est aujourd'hui une question centrale qui touche à la gouvernance et à la participation démocratique des acteurs associatifs.

Parmi les panélistes, les associations qui sont entrées dans ce processus de développement structurel et/ou organisationnel ne semblent plus être en mesure de faire marche arrière, à cause de la taille critique qu'elles ont atteintes, ou de leur mission qui les rattache à des acteurs de métier (notamment dans les milieux médicaux et sociaux). Elles sont donc dans une dynamique de développement ou de pérennisation des ressources humaines, dans l'optique d'avoir un management proche du modèle connu des entreprises.

Mais, dans cette approche très sécurisante d'un modèle connu (trop sécurisante ?), les ressources humaines en association sont confrontées à des problèmes de gestion et d'organisation, qui déteignent sur l'image auprès des donateurs et des bénévoles.

L'appel au salariat demande nécessairement des moyens financiers pour la rémunération, et cette composante – dans le cadre de l'appel à la générosité du public – est une question délicate à aborder auprès des donateurs. Car à quoi bon donner son argent s'il sert à autre chose qu'à aller à la cause défendue (don non affecté), ou à l'action (don affecté) ?

Par ailleurs, la question du bénévolat est paradoxalement centrale dans le processus de professionnalisation. Car la raréfaction (ou tout du moins la diminution de la part) des bénévoles dans ces associations est une cause de démobilisation des bénévoles eux-mêmes. Après tout, pourquoi les bénévoles resteraient-ils mobilisés pour une cause, si les associations font appel à des professionnels ?

Enfin, les ressorts du marketing sont encore mal connus, ou n'évoluent pas assez vite

(manque de créativité, manque d'innovation de nouvelles techniques originales et valorisantes) par rapport aux attentes des bénévoles et/ou des donateurs, ce qui crée un décalage entre la demande et l'offre.

Quant à l'émergence du syndicalisme associatif, il n'apporte que peu d'inquiétudes aux associations, quand ce n'est pas de l'indifférence. Les associations militantes y portent peu d'intérêt ; « *nous sommes loin d'un tel concept* », a même répondu un panéliste.

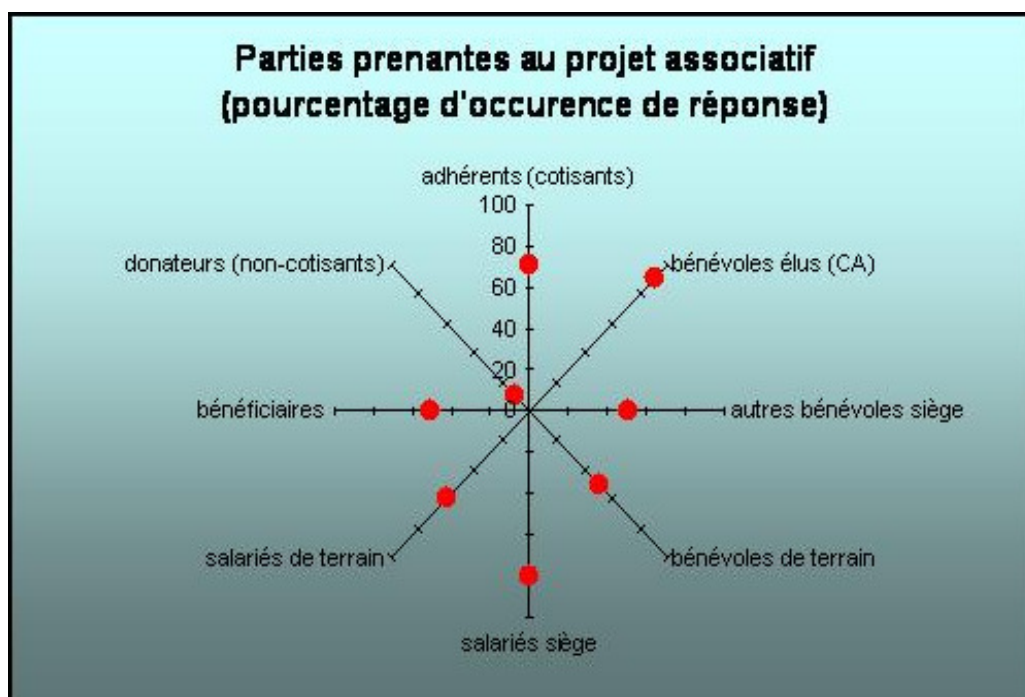
### A quel prix ?

Dans ce processus de professionnalisation, il ne faudrait pas que les associations oublient leur âme associative.

Bien sûr, le lien indéfectible qui les lie au monde associatif est leur non lucrativité et leur gestion désintéressée. Mais l'âme associative, c'est aussi le projet associatif (sa construction, sa réalisation, et si besoin sa révision) et la création de lien social entre les acteurs de la vie associative.

#### ➤ Le projet associatif

En demandant au panel qui sont les parties prenantes à la construction de leur projet associatif, voici la cartographie obtenue.



Les trois réponses les plus fréquemment citées, parmi les huit propositions, ont été :

- les bénévoles élus (conseil d'administration) (9),
- puis, les salariés du siège (8),
- et les adhérents (cotisants) (7),

Arrivent ensuite :

- les salariés de terrain (6),
- et, au même niveau (5), les bénévoles (du siège ou de terrain) et les bénéficiaires.

Cette cartographie des parties prenantes à la construction/révision du projet associatif est assez surprenante, car elle reste très centrée sur la vie au siège de l'association, sans prise réelle sur la vie de terrain. Et même si le projet associatif est discuté plutôt régulièrement entre les parties prenantes, la discussion peut restée stérile – voire anti-productive – si elle ne prend pas racine dans la réalité du vécu, et dans les besoins des bénéficiaires.

Sur ce sujet, l'exemple à prendre parmi les panélistes est celui de l'Association des Paralysés de France, qui propose un vrai débat démocratique régulier (c'est-à-dire dont le processus est défini dans le fonctionnement de la vie associative), partant de la base, visé et corrigé par les conseils départementaux et le conseil d'administration, pour être finalement voté en assemblée générale. Le tout dans un délai raisonnable de 12 à 18 mois, qui permet de ne pas précipiter les étapes.

### ➤ **La création de lien social**

Le lien social, c'est le lien qui lie l'association à ses bénéficiaires. C'est aussi le lien qui lie les adhérents et les donateurs à l'association. Ou encore le lien qui lie les bénéficiaires directement aux adhérents et aux donateurs ; on retrouve ce lien notamment dans les associations de parrainage d'enfants ou de familles. Avec ces publics réceptifs, les associations sont globalement attentives à ce que le lien social soit entretenu, parce que c'est leur fondement, ce qui les fait exister dans leurs missions et leurs actions.

Le lien social, c'est aussi le lien qui lie les personnes actives au sein de l'association, que ce soit par leur travail (salarial) ou par leur temps donné (bénévolat) ; l'exemple

développé à la page 51 avec Emmaüs Défi l'illustre parfaitement. Et à ce niveau, les ressources humaines ont un rôle capital à jouer, pour ne pas être partial dans leur façon de gérer les deux catégories de personnes.

Mais à la question : 'quelle importance votre association accorde-t-elle au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes ?', les salariés et les bénévoles n'ont pas tout à fait la même considération, les associations demandant plus de générosité et d'ouverture aux bénévoles. En entrant un peu plus dans les détails, les associations semblent accorder plus d'importance à une exigence de savoir-être commun (implication, engagement), qu'à un développement partagé de savoir et de savoir-faire (performance individuelle, formation qualifiante). En quelque sorte, le bénévole est un faire-valoir associatif. Et plutôt que de développer la performance et les compétences des bénévoles déjà impliqués et engagés, les ressources humaines développent le mécénat de compétences à des fins très égoïstes d'efficacité et de rentabilité. La question à se poser est alors : pourquoi s'étonner du désengagement des bénévoles, qui voient venir des professionnels (avec leur expérience et leurs compétences) pour faire un travail bénévole qu'ils auraient eu la satisfaction et la gratification de faire ?

## **24. Les autres enjeux**

Loin de considérer les trois autres enjeux comme des enjeux mineurs, ils ont été moins présents dans les suffrages du panel. Je vais donc simplement les résumer.

### **Redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité**

Comme déjà évoqué dans ce chapitre, le foisonnement du secteur et la démultiplication des causes crée en quelque sorte un 'marché' de la solidarité, avec une forte concurrence.

Pour redorer le blason du secteur, il faut que le secteur redonne de la force à son identité, avec des repères stables et partagés, qui donnent du sens à l'action et au projet associatif.

## **Assurer la confiance du public, avec une juste transparence**

Il faut toute une vie pour se construire une réputation, mais il suffit de quelques secondes pour la détruire. Il en est de même pour la confiance.

A grands coups de traçabilité, de lisibilité et de transparence financière, les associations cherchent à se construire une notoriété durable. Notoriété qui, en un instant, peut-être mise à néant. Rappelons-nous encore ces malversations de l'ARC à son président, et les suspicions et questionnements qu'elles ont entraînés sur tout le secteur associatif, autour de la répartition des dons.

De plus, avec les systèmes d'informations dont nous disposons, de plus en plus performants et rapides, les donateurs sont avides de temps réel, d'informations sur l'affectation et l'utilité de leurs dons.

Aujourd'hui, le secteur veut retrouver un équilibre entre liberté d'action et réassurance des donateurs.

## **Communiquer au-delà de l'émotionnel**

Partons de deux constats :

- le secteur associatif est encore mal connu dans son fonctionnement,
- les médias se focalisent sur le sensationnel, l'émotionnel pour faire de l'audience.

Parce que les médias jouent véritablement un rôle de vitrine auprès de l'opinion publique, l'enjeu pour les associations est de pouvoir maîtriser leur pouvoir, ou l'utiliser pour gérer une image qui va au-delà des coups de cœur émotionnels, et communiquer sur la cause défendue par le projet associatif ou sur la vie institutionnelle du secteur.

D'après les enjeux majeurs qui sont sortis de l'enquête, et d'après la façon dont les associations semblent prêtes à vouloir les relever, regardons maintenant quelle est la meilleure approche possible pour répondre à la problématique que j'ai dégagée, sur l'ambivalence professionnalisation / professionnalisme dans les associations de solidarité.

### 3. Quelle réponse apporter ?

Nous avons vu précédemment que chaque acteur de la vie associative a une approche assez particulière quant aux questions de professionnalisation et de professionnalisme :

- les donateurs veulent savoir où va leur argent,
- les bénévoles veulent savoir comment et pourquoi ils donnent de leur temps,
- les salariés veulent savoir si leur travail est profitable à l'association,
- les bénéficiaires veulent que les projets qui leur sont destinés soient réalisés.

A partir de cette hypothèse, plusieurs réponses s'offrent à nous pour faire avancer notre réflexion sur la problématique qui nous concerne. J'en développerai trois.

#### 31. L'articulation

Si nous voulons trouver une articulation qui tienne entre les points de vue des différents acteurs du projet associatif, il est d'abord nécessaire de comparer ces points de vue.

	Caractéristiques		Professionnalisation	Professionnalisme	
<b>Donateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 millions de personnes, fidèles, et de plus en plus généreux</li> <li>• Pas assez d'information &gt; manque de confiance</li> <li>• Se sent trop sollicité par le marketing direct &gt; défection des petits donateurs (moins de 50 euros)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va à l'encontre des valeurs associatives</li> <li>• Emprunte sur la valeur réelle du don</li> <li>• Relation dominant / dominé</li> <li>• Marketing direct outrancier, qui 'uniformise' les messages quelque soit la cause défendue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence financière</li> <li>• Gestion rigoureuse des fonds</li> <li>• Soumission à des contrôles</li> <li>• Traçabilité des dons</li> <li>• Visibilité dans les actions menées (besoin d'exemples de réalisations concrètes)</li> <li>• Comptes clairs et compréhensibles</li> </ul>	
<b>Bénévole</b> « celui qui est de bonne volonté »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 à 16 millions de personnes</li> <li>• Amateur passionné</li> <li>• Librement engagé</li> <li>• Altruiste</li> <li>• Non rémunéré</li> </ul>	Sur le terrain <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accomplissement et satisfaction</li> <li>• Liberté d'action</li> <li>• Utilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation dominant / dominé (déclassement par rapport au salarié)</li> <li>• Considéré comme un salarié au rabais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté d'expression dans les instances de démocratie associative (AG, CA...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner du sens à son action</li> <li>• Compétence et dévouement</li> <li>• Fidéliser pour rendre militant</li> </ul>
		Elu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Militant 'de fait'</li> <li>• Mandat à durée déterminée</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégation de pouvoir &gt; prise de responsabilité nécessitant de la formation</li> </ul>
<b>Salarié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,8 millions de personnes, représentant 8,5% de l'emploi national</li> <li>• Salariés de bureau et de terrain</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyen de toucher ses revenus</li> <li>• Relations salariés / bénévoles à gérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apport de compétences</li> <li>• Investissement et engagement dans le projet associatif</li> </ul>	
<b>Bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des milliers de projets à financer à travers le monde</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyen de pouvoir accumuler toujours plus d'argent (public ou privé) pour défendre SA cause</li> <li>• Rapidité et efficacité dans l'action (collecte, aide aux victimes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur les populations</li> <li>• Retour d'expérience</li> <li>• Evaluation</li> </ul>	

En étudiant le tableau dressé ci-dessus (qui reprend les informations développées dans le paragraphe 13.), le point d'achoppement principal est celui des ressources financières et de leur emploi. Et sur ce sujet, chacun voit midi à sa porte.

Que ce soit à propos des techniques de marketing (et plus particulièrement le marketing direct), des conditions de rémunération ou de toute autre question budgétaire, ou plus largement sur l'action militante et engagée, on peut trouver quelques points d'accord entre certains types d'acteurs, mais il n'y a pas un point commun d'accord qui les fédérerait tous les quatre.

Et puis, pour être juste, il faudrait donner un poids équitable aux voix de chacun de ces acteurs dans les décisions. Mais nous l'avons vu précédemment (page 39), le siège est le plus souvent décideur dans le développement du projet associatif, alors que les bénévoles de terrain sont globalement les plus nombreux.

Dans le panel, une grande majorité se reconnaît dans le fait que la construction/révision d'un projet associatif permet d'articuler les points de vue et les intérêts des différentes parties prenantes, sur un socle de convergence minimum. Il s'y reconnaît parce qu'il en perçoit la nécessité. Mais, de là à dire qu'il est en accord avec cette approche, le pas n'est pas franchi ; comme si il avait peur de s'engager sur un vrai partage décisionnaire. « *Je ne suis pas certain que nous soyons d'accord... sur le minimum !* » a confié un des panélistes.

### **La qualification des emplois**

Dans le cas où ce partage décisionnaire est vécu, la recherche d'articulation des points de vue entre les parties prenantes peut mener à des imbroglios surprenants. La qualification des emplois en est une preuve trop souvent réelle.

Dans un souci de limitation – volontaire ou non – des dépenses pour assurer l'équilibre budgétaire (ce qui satisfait le donateur), les fiches de postes de certaines offres d'emploi relèvent parfois de la fantasmagorie pure et simple, de la recherche du mouton à cinq pattes, ou de la supercherie.

En effet, il n'est pas rare de trouver des définitions de fonction décrivant une liste interminable de responsabilités, de missions et de compétences, pour lesquelles des associations cherchent à recruter à moindres frais : un stagiaire, un contrat aidé (emploi

tremplin, contrat unique d'insertion). Manifestement, un candidat répondant aux critères de sélection qui accepte ce type de contrats, ou qui cherche une embauche avec ce type de contrats, est fort probablement introuvable. Comment alors satisfaire la demande des chercheurs d'emplois (futurs salariés) ?

Et quand il s'agit de stages à répétition qui masquent sans doute un emploi réel ou la substitution d'une tâche bénévole, comment ne pas douter de la sincérité du recruteur ?

### **Le prisme salarial** <sup>34</sup>

En plus, ces désaccords manifestes sont a priori amplifiés par le prisme déformateur du salariat. En effet, c'est l'un des moyens qui permet de comprendre, en grande partie, les origines des sempiternelles *guéguerres* entre bénévoles et salariés : le bénévole est souvent décrit en opposition au salarié (l'un est rémunéré l'autre pas ; l'un est professionnel l'autre est amateur ; l'un est compétent l'autre est de bonne volonté...).

Mais tout cela ne rime finalement à rien, car c'est bien le bénévole qui précède largement le salarié dans le monde associatif. Il n'y a donc pas à les opposer, mais à permettre à chacun d'assumer sa part de responsabilité dans le politique et le technique.

En élargissant le champ d'application à tous les acteurs du projet associatif, il n'est pas impossible d'arriver à ce que la contribution de l'un trouve sa légitimité et sa récompense dans la contribution de l'autre.

La recherche d'une simple articulation entre les points de vue ne peut donc pas donner satisfaction pour résoudre le problème. En tous cas, pas avec les visions divergentes qu'ont aujourd'hui les différentes parties prenantes dans la construction du projet associatif.

## **32. L'équilibre**

Ne serait-ce alors qu'une question d'équilibre ?

Si l'on ne peut pas trouver la bonne articulation entre les points de vue, peut-être est-il possible de trouver le meilleur (ou le moins mauvais) compromis pour satisfaire le plus

<sup>34</sup> Conférence ADEMA « les associations sont-elles trop professionnelles ? » - professionnalisme et militantisme (2010)



grand nombre de personnes (ou d'en mécontenter le moins possible), et de faire en sorte que l'équilibre ne soit pas perturbé.

Le panel ne croit pas en cette approche dans la construction du projet associatif, entre autres parce que chaque partie prenante n'a pas forcément le même rôle dans les statuts, même si chacune peut être consultée.

### **Les dynamiques de conception du projet associatif <sup>35</sup>**

Il s'agit d'abord de jouer cartes sur table, de dresser le tableau de la situation ; bref, de clarifier le paysage du projet associatif dans son ensemble, en incluant tout ceux qui participent à la réalisation du projet associatif. En reprenant l'image du tableau, il ne suffit pas de s'arrêter sur le sujet du dessin (le sujet : le sens de l'action, l'identité,...), mais il faut aussi s'attarder sur les couleurs (les actions : les projets, les réalisations,...), et s'assurer de la solidité du cadre (le support : les pratiques, la réglementation,...).

Oui, le sujet aura beau être le plus séduisant possible, si les couleurs sont ternes et si le cadre est vermoulu, la toile n'aura plus d'attrait. De même pour le projet associatif ; la cause aura beau être la plus noble et la plus louable possible, si les projets manquent d'ambition et que les pratiques mises en œuvre sont dépassées, alors les adhérents chercheront à rejoindre un projet qui leur correspond mieux.

Cette clarification amène à faire des choix – les bons ! – sur les défis prioritaires à relever, les actions à développer et les moyens à mettre en œuvre. C'est vraiment dans la pertinence des objectifs <sup>36</sup> et la cohérence des moyens, par rapport aux constats et à leur analyse, que la conception du projet associatif prend ses racines. Il ne peut en effet y avoir de projet associatif qui naisse d'une idée tombée du ciel. Ou tout du moins, si c'est le cas, il faut la confronter à la réalité du terrain, voir si les objectifs à atteindre sont réalistes, quels sont les moyens de financements les plus adéquats, où se situe le vivier potentiel d'adhérents. Bref, voir si le projet est viable.

<sup>35</sup> Pour aller plus loin, la littérature est prolixe sur le sujet. Il est aussi possible de participer au module SO1 du BADGE en management associatif de l'École des Mines de Paris « Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif ».

<sup>36</sup> Pour pouvoir tenir un objectif, il faut que celui-ci réponde nécessairement aux critères définis dans les acronymes SMART (Simple, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, limité dans le Temps) ou MALIN (Mesurable, Atteignable, Limité dans le temps, Individualisé, Négociable).

Et enfin, il faut maîtriser les principaux risques encourus. La maîtrise des risques ne signifie pas « ne pas faire de vagues » pour ne pas déstabiliser, voire détruire ce qui a été construit. Il s'agit de pouvoir anticiper pour prévoir les évolutions, prévenir tel ou tel danger ; c'est pouvoir faire des choix qui engagent sur l'avenir.

Ces risques viennent principalement des contraintes extérieures (organisationnelles et réglementaires), issues de la complexification croissante de l'environnement associatif.

Mais le plus souvent, au nom de la recherche d'efficacité et de la maîtrise de ces risques, ce schéma de travail ne tend qu'à trouver un équilibre de façade, à normaliser le fonctionnement et l'organisation des associations dans un souci d'adaptation à son environnement, parce qu'il est plus facile de mettre en œuvre des techniques éprouvées que de chercher à créer. Comme le dit l'adage, « c'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures soupes ». Alors même que le fait associatif porte en lui la volonté d'agir sur l'environnement pour l'adapter.

### **Le pilotage associatif**

Pour que le jeu des divers acteurs puisse s'exprimer et être productif, le pilotage associatif nécessite un réglage fin, un dosage en constante évolution entre deux pôles : l'équilibre et le mouvement.

La recherche de l'équilibre est bien sûr naturelle, pour tenir la cohérence de l'existant, pour structurer, rassurer, rassembler, pour s'adapter et prendre sa place dans un environnement toujours changeant. Il n'y a rien de plus facile à gérer que ce que l'on connaît et ce que l'on maîtrise. Mais si le pilotage s'arrêtait à de simples révisions de routine, que fait-on quand la machine n'est plus en état de marche ?

Aussi, l'association doit chercher à rester en mouvement, pour aller de l'avant, pour ne pas se scléroser et péricliter, pour favoriser la créativité, pour user du droit – du devoir – d'initiative dont elle dispose, pour s'engager aussi à agir sur son environnement, être acteur de changement, de transformation sociale. C'est parce que les idées des associations sont en perpétuel questionnement ou renouvellement, que de nouveaux projets voient le jour.

La santé d'une association peut alors se mesurer à la tension qu'elle régule entre la recherche de l'équilibre et la recherche du mouvement. Cependant, la maîtrise de cette tension n'a de sens que si elle est appliquée à la réalisation d'un objectif commun, à partager et à faire vivre.

En se référant à l'image d'un couple, la pire des choses serait de toujours se regarder dans le blanc des yeux, ne voyant que les satisfactions d'aujourd'hui. Au contraire, le seul avenir qui soit créateur de richesses pour tous est d'arriver à regarder ensemble dans la même direction, vers le point à atteindre demain.

Ainsi, dans la logique d'une double dynamique (équilibre et mouvement), la seule recherche d'équilibre est risquée et ne peut être qu'une réponse précaire ou de transition à notre problématique.

### **33. La conciliation**

Parmi les trois propositions (articulation, équilibre/compromis, conciliation), le panel a plébiscité celle-ci, et l'a majoritairement retenu comme celle avec laquelle il est le plus en accord. Car, *« pour que chacun trouve sa place et ait le sentiment de son utilité, il est important que ce qui est attendu de chacun soit bien défini au départ et que les différentes responsabilités soient bien clarifiées. »*

Qu'est-ce qui fait la différence entre la conciliation et les deux autres propositions ?

Pour comprendre les ressorts de cette approche, je suis allé chercher une définition dans le champ de la conciliation sociale :

*« La conciliation aide les parties à comprendre les motifs du désaccord et les dommages subis par les parties intéressées. Elle a comme but de réussir à arriver à une solution et un plan d'action satisfaisant les deux parties. Chaque partie prend la responsabilité de son acte et la partie lésée (la victime) reçoit le dédommagement ou la compensation de ce qui s'est passé. »*

*Les principes de la conciliation, qui sont le bénévolat [le volontariat], la confidentialité et l'objectivité, créent les conditions nécessaires pour concilier des points de vue différents et pour se mettre d'accord. »* 37 (référence page suivante)

Cette définition donne bien la dimension originelle que revêt la démarche, dans le sens où la conciliation sociale se doit de revenir à la base d'un conflit, aux sources d'un problème.

De même pour la problématique qui nous concerne, il n'est certainement pas possible de trouver une issue favorable à notre question si l'on ne revient à l'origine de la discorde.

### **Professionnel ET militant <sup>38</sup>**

Le professionnel est une personne qui exerce une activité pour en tirer une rémunération. Il est donc soumis à des logiques économiques et lucratives pour vivre de son métier. Ce métier répond à un besoin, qui requiert une bonne technicité et une bonne qualité de gestion, pour offrir un service de qualité <sup>39</sup>.

Le militant est une personne qui soutient et promeut une cause, dans un engagement sans failles. Il s'agit le plus souvent d'un amateur, c'est-à-dire d'une personne qui exerce une activité sans en tirer un bénéfice lucratif. Il agit donc par passion, par conviction. Ce qui est important pour lui, c'est que ses actions produisent du sens, qu'elles soient comprises comme un geste social pour la promotion d'une cause sociétale.

Pour la formule, « *le gestionnaire c'est celui qui compte ses dépenses, et le militant c'est celui qui dépense sans compter.* »

A la croisée des chemins, on devrait retrouver le professionnel militant, qui aurait su concilier professionnalisation et professionnalisme.

#### ➤ **le cas des Restos du Cœur**

François Rousseau, docteur de l'Ecole Polytechnique en Sciences de Gestion, aime prendre cet exemple très concret pour les étudiants, exemple qui consiste à comparer les Restos du Cœur et la société de services Servair (livraison de plateaux repas pour l'aviation civile).



<sup>37</sup> « Qu'est-ce que c'est la conciliation sociale ? » - Organisation Internationale pour les Migrations

<sup>38</sup> Conférence ADEMA « les associations sont-elles trop professionnelles ? » - professionnalisme et militantisme (2010)

<sup>39</sup> par rapport aux normes et aux règles en vigueur.

Dans la distribution de repas proposée par chacune des deux organisations (45 millions par an pour la première, 95 millions pour la deuxième), la qualité et le geste technique est très similaire.

Mais c'est la production de sens (le geste social) qui fait toute la différence dans le service proposé par les Restos du Cœur, et c'est justement grâce à cette production de sens (et aussi à l'image de marque de son fondateur...) que les Français reconnaissent l'œuvre caritative et bienfaitrice de cette association.

Les règles et les outils de gestion entrepreneuriale ont été largement repris, à travers : les formulaires de demande, la formation des intervenants pour répondre aux attentes des demandeurs, les prestations individualisées en fonction des conditions de vie (famille monoparentale, régime alimentaire spécifique,...) ; et aussi la prospection des partenariats pour l'approvisionnement des denrées alimentaires, la logistique d'approvisionnement et de distribution. Ces méthodes d'entreprise appliquées au terrain ou aux fonctions support ne pourraient être utilisées que pour atteindre une bonne qualité de service, comparable à celle de Servair. Mais elles ont été 'détournées' du contexte purement commercial pour être mises au service de la cause, ce qui permet aux bénévoles de pouvoir les utiliser à bon escient.

L'erreur trop souvent commise réside dans le fait de créer – ou pire, d'entretenir – un clivage entre l'approche technique (salariés) et l'approche politique (dirigeants) des projets, où chacun est renforcé dans ses prérogatives, sans espoir de perméabilité entre les deux. Alors qu'en menant une démarche de conciliation, il est possible qu'un bénévole formé, compétent, et militant devienne un « amateur professionnel » !

### ➤ **le cas des Scouts et Guides de France**

Alors que beaucoup d'associations ont comme objectif de progresser sur l'engagement militant dans les activités professionnelles, les Scouts et Guides de France proposent une approche originale et innovante dans la stratégie de conciliation.



Faisant de l'engagement de ses membres un pré-requis, le mouvement – issu de la

fusion des mouvements des Scouts de France et des Guides de France en 2004 – a choisi d'aborder la question en travaillant sur le découpage structurel géographique du mouvement.

Tout d'abord, les structures régionales et départementales des mouvements dissous en 2004 ont été abandonnées, pour faire naître un nouvel échelon *hiérarchique* intermédiaire entre la structure nationale et les groupes locaux : les territoires. Un territoire est une structure géographiquement cohérente rassemblant un nombre homogène d'adhérents bénévoles (de l'ordre du millier). Ainsi, certains territoires (Midi-Pyrénées) correspondent à une région, alors que d'autres (Lyon Levant, Lille Flandres ou Val d'Yvelines) correspondent à des portions de départements. Pour garantir cette homogénéité, le nombre des territoires peut évoluer en fonction de la dynamique *régionale*, en en faisant aussi évoluer la géographie. Cela veut dire qu'un territoire en plein développement peut être amené à être scindé en deux ; et a contrario, un territoire en déclin et ne pouvant plus assurer la pérennité de l'action territoriale et des activités des groupes locaux peut être rattaché à un territoire voisin.

Par ailleurs, ces territoires sont soutenus par 8 centres de ressources inter-territoriaux (intégrant un service « formation »). Ils permettent de capitaliser les ressources et de mettre en œuvre des stages de formation pour les adhérents responsables dans les territoires. Il est important de signaler que ces centres de ressources ne constituent pas un échelon *hiérarchique* ; ils sont plutôt des structures décentralisées de l'échelon national professionnalisé, pour être au plus proche des besoins et des demandes dans les territoires.

Il n'y a donc pas de bonne méthode pour concilier professionnalisme et militantisme. Il n'y a que des bons choix, inspirés du projet associatif.

### **D'autres conciliations réussies** <sup>40</sup>

Dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, les exemples de conciliations réussies entre les aspects professionnel et militant de projets associatifs sont

<sup>40</sup> Conférence « Créez plus qu'une entreprise : devenez entrepreneur social ! » – Salon des entrepreneurs (3&4 février 2010)

pléthoriques. En voici juste deux.

### ➤ **Emmaüs Défi**

Les bric-à-brac d'Emmaüs se développent en France. Il en existe 2 à Paris, et il est envisagé d'en ouvrir 10 autres dans les trois prochaines années. Ces bric-à-brac font partie de la cellule Emmaüs Défi, qui comme toutes les structures Emmaüs, travaille



sur la base de la collecte et la récupération d'objets qui sont remis en état de marche, et revendus. Aujourd'hui, Emmaüs Défi emploie 80 salariés, qui servent 5000 familles par semaine, venant s'équiper aux bric-à-brac (7000 à 8000 objets vendus par semaine).

Dans la diversité des propositions de cette association, la cellule Emmaüs Défi, dirigée par Charles-Edouard Vincent, a été créée en 2007 pour donner une chance aux sans domicile de retrouver le chemin de l'emploi. Parce que ces personnes ne peuvent pas tenir un emploi 'classique', l'idée a été de mettre la marche d'accès à l'emploi à leur portée. En quelque sorte, de réinventer le métier de brocanteur, fripier, ...

Ainsi a été créé le travail à l'heure, pour ceux qui ont envie de s'appuyer sur une activité pour se reconstruire ; d'abord quelques heures, puis quelques demi-journées. Pour certains, cela débouche sur de réels emplois contractuels (les 80 cités plus haut), à temps partiel ou à temps plein.

Cette initiative permet aussi de créer du lien social entre les bénévoles venant de tous horizons, du cadre d'entreprise (en recherche de sens et d'implication) aux mamies du quartier, en passant par les étudiants qui passent entre deux cours... et les salariés venant de la rue, et jugés inemployables parce que incapables de tenir un emploi *classique*. Ce brassage social permet en quelque sorte de mettre en relation des univers qui ne se rencontrent pas habituellement, de les faire travailler ensemble pour créer des liens de confiance : de les réconcilier.

### ➤ **les jardins de Cocagne**

Ces jardins sont nés au début des années 1990, pour répondre aux besoins d'agriculteurs en difficulté. L'idée a donc été de mettre ces agriculteurs en situation de réinsertion, par le moyen de



l'agriculture biologique. Cela a commencé avec une exploitation maraîchère de 4-5 hectares, employant environ 15 personnes et produisant une centaine de légumes de saison, sous l'œil attentif d'encadrants expérimentés et confirmés. Ces légumes sont destinés à des adhérents-consommateurs, qui, en échange de leur contribution financière, reçoivent un panier de légumes hebdomadaire.

Mais qu'est-ce qu'un adhérent consommateur ? « *Ce sont des gens à qui je vais demander de l'argent d'emblée, pour éventuellement leur livrer des légumes un peu plus tard, et s'ils pouvaient me payer d'avance ce serait parfait.* »

Et en consultant les grandes écoles pour trouver des conseils en marketing et communication, Jean-Guy Henckel, fondateur et président des Jardins de Cocagne, a reçu la réponse suivante, claire et cinglante : ces clients là n'existent pas. La ténacité, l'obstination, la persévérance ont eu raison de ce préjugé, avec cette idée que des gens pouvaient avoir envie de consommer autrement. Ce n'est que plus tard que l'appartenance aux modes de développement durable a été mis en évidence ; car effectivement, ce projet allie à la fois des dimensions sociales, économiques et environnementales. Et en quelque sorte, le projet a été à l'initiative de nouveaux métiers, ou tout du moins d'une nouvelle conception du métier de maraîcher.

C'est du côté de Besançon que la première activité a été créée, grâce aux dons de 70-80 adhérents au projet. Vingt ans après, ce ne sont pas moins de 100 jardins qui fonctionnent (une dizaine se crée chaque année) avec environ 3500 employés, et grâce à l'adhésion de 35 000 à 40 000 personnes.

Cette idée a aujourd'hui fait son chemin, et le principe d'une distribution hebdomadaire de légumes à des réseaux d'adhérents-consommateurs a été repris par les AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Même si le modèle de distribution est similaire, les Jardins de Cocagne n'ont rien à voir avec les AMAP : il s'agit d'un objectif purement social, il n'y a pas de contrat de saison, pas de préfinancement de la récolte et pas de point de distribution collectif proche des consommateurs.



Toutes ces initiatives sont nées d'une révolte contre les anomalies et les injustices de la société civile nationale ou internationale, en répondant à la sempiternelle rengaine « ce n'est pas normal que ... » En cultivant cette révolte, chacun des personnages cités dans ces exemples a été en mesure de proposer une solution pour combattre ces anomalies et ces injustices.

En somme, le pire serait de prendre ces abominations comme des fatalités, alors que chacun – à son niveau – a un brin de solution qui, s'il est mis en œuvre, est source de grande satisfaction pour soi-même et autour de soi.

En remettant le projet associatif au cœur des préoccupations des associations, il permet de concilier professionnalisation et professionnalisme, et il en tire même toute sa force et sa légitimité.

## CONCLUSION

La question de la conciliation entre les points de vue des parties prenantes d'une association de solidarité, autour de cette ambivalence que représentent la professionnalisation et le professionnalisme, est une question majeure de ce début des années 2000. En répondant à cette question, ce sont la notoriété, l'image, la légitimité de ces associations, ainsi que la confiance de leurs donateurs, qui seront retrouvées.

Il faut avant tout savoir de quoi on parle. Les questions de professionnalisation et de professionnalisme n'ont pas la même résonance pour les différents acteurs de la vie associative (le donateur, le bénévole, le salarié, et le bénéficiaire) ; ils ont chacun leur point de vue propre à ce sujet. Cette diversité de points de vue permet d'appréhender l'ampleur du problème et la quadrature du cercle à résoudre.

Mais, quoiqu'il en soit, il s'agit bien là de l'un des trois enjeux majeurs que le panel de mon enquête a dégagé de l'étude de l'été 2009, menée par Comité de la Charte du don en confiance.

Il y a donc urgence à apporter une réponse qui satisfasse tous les acteurs associatifs. La simple articulation de ces points de vue ne peut donner satisfaction pour résoudre le problème, puisqu'aucune préoccupation n'est fédératrice. La recherche d'équilibre est risquée et ne peut être qu'une réponse précaire ou de transition à la problématique. Par contre, une conciliation tirant sa force et sa légitimité du projet associatif lui-même est possible ; les réussites citées en sont les exemples flagrants.

En mettant la dernière touche à mon mémoire, je mesure l'inachevé du travail.

Manque de temps ? Sûrement ! Appréhension de donner des leçons trop hâtivement ? Peut être !

Car deux autres questions, corrélées avec cette étude, me paraissent également faire partie de ce vaste sujet qui concerne l'ambivalence entre professionnalisation et professionnalisme dans le secteur associatif en général, et même plus largement encore dans les organismes à but non lucratif (OSBL).

Le salariat est-il la seule réponse à la professionnalisation des OSBL? En effet, d'autres OSBL, telle que l'OCDE <sup>41</sup> (Organisation de Coopération et de Développement Economiques), ont choisi de travailler avec des postes missionnés, sur des contrats à durée déterminée. Ainsi, les relations entre missionnés et élus seraient plus équilibrées, car les deux parties travailleraient sur des contrats de durée équivalente, diminuant ainsi le risque possible d'instrumentalisation.

Par ailleurs, l'association ne serait-elle pas un nouveau modèle socio-économique ? C'est ce qu'évoque François Rousseau <sup>42</sup>, en parlant de secteur quaternaire. En effet, comme la ferme relie l'homme à la matière première (la terre), comme l'atelier (l'usine, la fabrique) relie l'homme à la matière transformée, comme la boutique relie l'homme au service qu'il rend, l'association ferait le lien entre l'homme et ... l'homme, pour produire de la connaissance et du sens !

En termes de marché, si le progrès technique déverse mécaniquement l'emploi et les activités vers un autre secteur, le milieu associatif serait en plein essor professionnel, ce qui se vérifie par les chiffres (voir page 11). En effet, la mécanisation agricole a permis de développer l'emploi industriel, la mécanisation industrielle a permis de développer l'emploi de services ; de même, la « mécanisation des services » développe l'emploi associatif.

En tout cas, qu'il soit question de professionnalisation ou de professionnalisme, le dynamisme de l'association dans le respect de son projet associatif (vision, missions, valeurs) prévaut sur toute tentative de domination ou d'instrumentalisation d'une des parties prenantes, qu'elle soit professionnelle ou non.




<sup>41</sup> L'OCDE est une organisation internationale qui aide les gouvernements à répondre aux défis économiques, sociaux et de gouvernance posés par une économie mondialisée. Elle regroupe les gouvernements attachés aux principes de la démocratie et de l'économie de marché en vue de : Soutenir une croissance économique durable, Développer l'emploi, Elever le niveau de vie, Maintenir la stabilité financière, Aider les autres pays à développer leur économie, Contribuer à la croissance du commerce mondial. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de coordonner leurs politiques nationales et internationales.

<sup>42</sup> Module IN1 du BADGE en management associatif de l'Ecole des mines de Paris « S'associer pour entreprendre » & thèse de doctorat « Gérer et militer » (2004)



## Documents et enregistrements de travail




### **Enquête de terrain sur la problématique visée (professionnalisation et professionnalisme)**

-  Questionnaire-type au format Word
-  Réponses des associations au questionnaire
-  Synthèse des résultats de l'enquête





### **Syndicat ASSO**

-  Compte rendu de la réunion publique du 7 Avril 2010

### **Recherches et Solidarités – Cécile Bazin et Jacques Malet**

-  Economie sociale, bilan de l'emploi 2008 et conjoncture (juin 2009)  
<http://recherches-solidarites.purewebbing.com/media/library/ESbilan2008etconjoncture-site.pdf>
-  La générosité des Français, 14<sup>ème</sup> édition (novembre 2009)  
[http://www.recherches-solidarites.org/media/library/la\\_generosite\\_des\\_francais\\_2009.pdf](http://www.recherches-solidarites.org/media/library/la_generosite_des_francais_2009.pdf)
-  La France bénévole 2010, 7<sup>ème</sup> édition « Une affaire de générations » – avec le concours de Dominique Thierry, vice-président de France Bénévolat (juin 2010)  
<http://www.recherches-solidarites.org/media/library/lafrancebenevole2010.pdf>

### **Comité de la Charte du don en Confiance – Observatoire de la confiance**

-  Baromètre de la confiance, vague 1 – enseignements du sondage (2007)  
[http://www.comitecharte.org/e\\_upload/pdf/Enseignements%20sondage%20.pdf](http://www.comitecharte.org/e_upload/pdf/Enseignements%20sondage%20.pdf)
-  Baromètre de la confiance, vague 2 (23 septembre 2008)  
[http://www.comitecharte.org/e\\_upload/ppt/Enquete%20Comite%20de%20la%20Charte%20TNS%20Sofres%202008.ppt](http://www.comitecharte.org/e_upload/ppt/Enquete%20Comite%20de%20la%20Charte%20TNS%20Sofres%202008.ppt)
-  Les pratiques d'évaluation de la performance au sein des organismes faisant appel à la générosité du public – avec le concours de FORS Recherche Sociale (novembre 2009)  
[http://www.comitecharte.org/e\\_upload/pdf/rapportcomite\\_chartefors1109.pdf](http://www.comitecharte.org/e_upload/pdf/rapportcomite_chartefors1109.pdf)
-  Organisations qui font appel à la générosité du public : les défis de la prochaine décennie – avec le concours du CSA (20 août 2010)  
[http://www.comitecharte.org/e\\_upload/pdf/Pres%20Fin%20CSA%20COLLOQUE%20%20200810.pdf](http://www.comitecharte.org/e_upload/pdf/Pres%20Fin%20CSA%20COLLOQUE%20%20200810.pdf)

### **Salon des Entrepreneurs (Paris, 3 & 4 février 2010)**

-  Conférence « Créez plus qu'une entreprise : devenez entrepreneur social ! »


### **ADEMA**

-  Conférence « Les associations deviennent-elles trop professionnelles ? » (Paris, 18 février 2010)

### **Master éthique et développement durable – faculté Lyon III**

-  Colloque « La solidarité, moteur du développement durable ? » (Lyon, 10 mars 2010)

### **Salon des solidarités (Paris, 4-6 juin 2010)**

-  Atelier sur la transparence des ONG

Pour ne pas surcharger le mémoire, les documents formalisés de Recherches et Solidarités et de l'Observatoire de la confiance sont disponibles sur les liens notés ci-dessus, ou sur simple demande. Quant aux documents relatifs à mon enquête, au compte-rendu du syndicat ASSO, et aux retranscriptions des interventions pertinentes des manifestations publiques ci-dessus mentionnées, elles sont disponibles dans les annexes jointes en fin de mémoire.

## Remerciements

Mes remerciements vont en tout premier lieu aux associations de solidarité qui ont répondu à mon questionnaire. Elles m'ont donné la possibilité de mener une enquête de terrain qui témoigne de la réalité, même si le nombre de réponses obtenues est bien en-deçà de ce que j'espérais.

Je remercie aussi les associations qui, dans l'impossibilité matérielle et temporelle de répondre à cette enquête, m'ont témoigné leur sympathie

Je n'oublie pas, non plus, tous les intervenants des conférences, colloques et tables-rondes auxquelles je me suis rendu pour questionner et affiner mon projet professionnel, interventions qui m'ont servi à alimenter ce mémoire d'exemples pertinents. Je tiens à remercier tout spécialement, « dans l'ordre d'apparition » : Charles-Edouard Vincent, Jean-Guy Henckel, Wandrille Riblier, Franck Hourdeau, Patrick Bertrand, François Rousseau, Bruno Charles, Cyril Cohas-Bogey, Céline Weyman et Sébastien Lyon.

Je veux également **associer** l'équipe territoriale essonnienne des Scouts et Guides de France, qui m'a fait confiance cette année 2009-2010 en m'intégrant dans leur effectif en tant que chargé de mission pour les relations avec les associations, et qui me renouvelle leur confiance cette année encore.

L'évènement 'Osons les rencontres' des 8 et 9 mai 2010 avec tous les scouts et guides de l'Essonne (quelque 1600 participants) a été un défi de grande ampleur, auquel j'ai essayé d'apporter ma contribution et mes connaissances fraîchement acquises.

Je veux aussi **associer** à ses remerciements tous les membres de l'ADEMA, tous les intervenants des modules de formation et d'enseignement, ainsi qu'Isabelle Welcomme, Celine MacCabe et Pascal Borniche (BADGEurs de la 1<sup>ère</sup> session 2009-2010). Leur écoute et leur professionnalisme (parlons-en !) ont été pour moi d'un grand secours et de bon conseil dans les moments de doute. Une mention spéciale pour Céline ; nous avons travaillé en collaboration pour les travaux personnels du BADGE, ce qui nous a certainement stimulés pour tenir bon jusqu'au bout.

TSVP >>>

Je veux enfin **associer** tous mes amis, mes anciens collègues de travail, et ma famille, qui m'ont soutenu dans cette année de transition. Même s'ils ne sont pas conscients de ce qu'ils m'ont apporté, je leur suis reconnaissant de l'attention et de la générosité qu'ils ont eues à mon égard. C'est aussi grâce à eux que je persévère encore aujourd'hui dans la concrétisation de mon projet professionnel.



## **BADGE en management associatif – École des Mines de Paris**

Le BADGE (Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Écoles) est un label créé en 2001 par la Conférence des Grandes Écoles avec plusieurs objectifs :

1. Répondre à une demande forte, de la part des entreprises, de disposer de moyens de renforcement et de reconnaissance des compétences.
2. Ouvrir plus largement les Grandes Écoles au monde du travail, en recevant des salariés avec une expérience professionnelle et en leur permettant de la valider et de la consolider.
3. Engager plus fortement les Grandes Écoles sur la voie de la validation des acquis professionnels et de la capitalisation afin de permettre à des salariés d'obtenir par la voie de la formation continue (capitalisation de BADGE) des titres ou des diplômes que les Grandes Écoles délivrent par ailleurs.

L'École des mines de Paris a été accréditée par la Conférence des Grandes Écoles pour délivrer un BADGE en management associatif. Le BADGE consiste en :

- 18 modules (17 journées + 1 conférence d'introduction) qui couvrent l'ensemble des problématiques rencontrées par les personnes exerçant ou amenées à exercer des responsabilités au sein du mouvement associatif : stratégie et organisation (SO), management (MA), communication (CO), développement des ressources (DV), droit et finances (DF)
- 75 heures de travaux dirigés et de travaux personnels liés aux modules, sous forme d'exercices et de recherches sur chacun des cinq registres ci-dessus mentionnés (SO, MA, CO, DV, DF).
- un projet dont la réalisation peut comporter un stage en entreprise ou en association. Ce projet fait l'objet d'un mémoire, demandant un travail individuel (méthode, enquêtes, archives, documentation, rédaction). Un accompagnement méthodologique est proposé. La délivrance du BADGE est subordonnée à des contrôles obligatoires d'aptitude en cours et en fin de cursus.

**[www.management-associatif.org](http://www.management-associatif.org)**

Rendre les associations plus performantes en préservant leur militantisme



# **ANNEXES DE L'ENQUETE**



## ANNEXE 1 – Questionnaire-type au format Word

Pour remplir ce questionnaire, les tableaux de réponses sont équipés de cases à cocher en bout de lignes (1 par question, sauf s'il est précisé que plusieurs réponses sont possibles). Vous pouvez cocher avec une croix (lettre 'x' du clavier) ou par tout autre symbole distinctif.

Les cases à remplir avec du texte n'ont pas ce dispositif de case à cocher.

### 0.1 - Quel est le nom de votre association ?

--

### 0.2 - Votre association souhaite-t-elle garder l'anonymat ...? (plusieurs réponses possibles)

dans la synthèse de l'enquête (remerciements, retranscriptions de citations)	
dans le mémoire (présentation de l'enquête, retranscription de citations)	
dans les présentations orales	
dans aucun des cas présentés ci-dessus	

### 0.3 - Dans quel domaine agit votre association ?

médical (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale)	
international (humanitaire, urgence, développement)	
environnemental (déchets, énergies renouvelables, changement climatique)	
social (droits de l'homme, lutte contre la faim, lutte contre la pauvreté et l'exclusion)	
autre :	

## 1 - Défis à relever pour la prochaine décennie

Les propositions sont tirées de l'enquête 2009 menée conjointement par le Comité de la Charte du Don en Confiance et le CSA.

### 1.1 - Parmi ces défis, quel est celui qui est le plus important pour votre association ?

redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité	
penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations	
assurer la confiance du public, avec une juste transparence	
poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	
mobiliser durablement les nouvelles générations	
communiquer au-delà de l'émotionnel	

### 1.2 - Et quel est celui qui arrive en second ?

redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité	
penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations	
assurer la confiance du public, avec une juste transparence	
poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	
mobiliser durablement les nouvelles générations	
communiquer au-delà de l'émotionnel	

## 2 - Professionnalisation et professionnalisme

Cette partie traite de l'approche de votre association sur ces thématiques.

**NB** Les trois tableaux suivants (questions 2.1, 2.2 et 2.3) nécessitent une réponse par ligne, à cocher parmi les propositions d'échelle (de '++' à '--')

### 2.1 - Vis à vis de ses SALARIES, quelle importance votre association accorde-t-elle ...?

	++	+	-	--
à la performance individuelle (rendement)				
à la progression individuelle (implication)				
à la formation qualifiante (compétences)				
à la formation militante (engagement)				
au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes				

### 2.2 - Vis à vis de ses BENEVOLES, quelle importance votre association accorde-t-elle ...?

	++	+	-	--
à la performance individuelle (rendement)				
à la progression individuelle (implication)				
à la formation qualifiante (compétences)				
à la formation militante (engagement)				
au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes				

### 2.3 - Quelle importance votre association accorde-t-elle ...?

	++	+	-	--
à la transparence de sa gestion financière				
à la transparence de ses processus				
à la professionnalisation de ses méthodes (notamment pour la diversification des ressources financières)				
à la professionnalisation de ses acteurs (terrain, fonction support)				

### 2.4 - Votre association redoute-t-elle l'émergence du syndicalisme associatif ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Ne se prononce pas	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	--------------------	--------------------------

Pourquoi ?

### 2.5 - Pour votre association, la réglementation associative (statutaire, fiscale) représente-t-elle ... ?

un levier de développement	<input type="checkbox"/>	un frein au développement	<input type="checkbox"/>	ni l'un, ni l'autre	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

Pourquoi ?

### 3 - Emplois associatifs

Cette partie traite de votre stratégie concernant les personnes que vous employez.

#### 3.1 - A sa création, votre association a-t-elle été pris en compte le fait qu'elle pourrait envisager un jour d'embaucher des salariés ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Ne sait	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------	--------------------------

#### 3.2 - Quel type de contrats votre association emploie-t-elle ?

Salariat (CDI, CDD)	<input type="checkbox"/>
Intérim	<input type="checkbox"/>
Stage	<input type="checkbox"/>
CUI (contrat unique d'insertion)	<input type="checkbox"/>
Autre :	<input type="text"/>

#### 3.3 - Dans votre association, quelle est la proportion d'employés (au sens de la question 3.2) par rapport aux bénévoles ?

presque exclusivement des employés (+20 pour 1)	<input type="checkbox"/>
beaucoup plus d'employés que de bénévoles (5-20 pour 1)	<input type="checkbox"/>
plus d'employés que de bénévoles (2-5 pour 1)	<input type="checkbox"/>
autant d'employés que de bénévoles	<input type="checkbox"/>
moins d'employés que de bénévoles (1 pour 2-5)	<input type="checkbox"/>
beaucoup moins d'employés que de bénévoles (1 pour 5-20)	<input type="checkbox"/>
presque aucun employé (1 pour +20)	<input type="checkbox"/>

#### 3.4 - L'emploi des salariés

3.4.1 - Depuis quand votre association fait-elle appel à l'emploi de salariés ? (entrer une année)

3.4.2 - Quelle a été la motivation première de votre association pour faire appel à l'emploi de salariés ?

besoin de professionnalisation (structure, organisation)	<input type="checkbox"/>
besoin de professionnalisme (qualité du travail : compétences, expérience)	<input type="checkbox"/>
les deux	<input type="checkbox"/>
Autre :	<input type="text"/>

3.4.3 - Votre association a-t-elle eu recours à l'emploi de salariés dès sa création ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Ne sait	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	---------	--------------------------

Si non, quelle a été l'évolution dans votre projet associatif, suite au recours à l'emploi de salariés ? (plusieurs réponses possibles)

il n'y a pas eu d'évolution	<input type="checkbox"/>
gouvernance	<input type="checkbox"/>
objet et missions associatives	<input type="checkbox"/>
modèle économique	<input type="checkbox"/>
Autre :	<input type="text"/>

#### 4 - Générosité du public

Cette partie traite de la 'qualité' de la générosité du public dans votre association.

**4.1 - Depuis quand votre association fait-elle appel à la générosité du public ?** (entrer une année)

**4.2 - Y a-t-il un lien avec le début d'emploi de salariés ?**

 Oui 
 Non 
 Ne sait 

**4.3 - Votre association éprouve-t-elle des difficultés à trouver de nouveaux donateurs ?**

 Oui 
 Non 

**4.4 - Votre association éprouve-t-elle des difficultés à fidéliser ses donateurs ?**

 Oui 
 Non 

**NB** *Il reste une dernière partie ; allez à la page suivante, SVP.*



## 5 - Projet associatif

**5.1 - Qui sont les parties prenantes à la construction de votre projet associatif ?** (plusieurs réponses possibles)

adhérents (cotisants)	
bénévoles élus (conseil d'administration)	
autres bénévoles du siège	
bénévoles de terrain	
bénéficiaires	
salariés du siège	
salariés de terrain	
donateurs (non-cotisants)	
Autre :	

**5.2 - EN DEHORS DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE, le projet associatif est-il discuté entre les parties prenantes de votre association ?**

jamais	
rarement (moins d'une fois par an)	
occasionnellement (environ une fois par an)	
régulièrement (plusieurs fois par an)	

### 5.3 - Révision du projet associatif

*5.3.1 - Votre association a-t-elle déjà révisé son projet associatif ?*

Oui		Non (passez directement au paragraphe 5.4, page suivante)	
-----	--	---	--

*Si oui, dans quelle dynamique votre projet associatif est-il révisé ?*

exceptionnellement (suite à un(des) évènement(s) particulier(s))	
régulièrement (processus défini dans la vie associative)	
d'abord exceptionnellement, puis intégré dans un processus régulier	
Autre :	

*5.3.2 - Concernant la dernière révision, quelles ont été les étapes de mise en œuvre ?*

*(ne mentionner que les grandes étapes, exemple : définition de nouveaux objectifs - ne pas entrer dans les détails du comment, pourquoi, quand, où...)*

*5.3.3 - Concernant la dernière révision, combien de temps votre association a-t-elle accordé à cette révision ? (depuis sa mise en route jusqu'à son application effective)*

moins de 3 mois	
à 6 mois	
6 à 12 mois	
12 à 18 mois	
plus de 18 mois	
ne sait pas	

#### 5.4 - En partant de l'hypothèse que :

Les donateurs veulent savoir où ira leur ARGENT,

Les bénévoles veulent savoir comment et pourquoi ils donnent de leur TEMPS,

Les salariés veulent savoir si leur TRAVAIL est profitable à l'association,

Les bénéficiaires veulent que les PROJETS qui leur sont destinés soient REALISES,

5.4.1 - Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :

*"la construction/révision de votre projet associatif permet d'articuler les points de vue et les intérêts des différentes parties prenantes, sur un socle de convergence minimum" ?*

Oui

Non

Pourquoi ?

5.4.2 - Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :

*"la construction/révision de votre projet associatif permet d'assurer un équilibre, un compromis entre les points de vue des parties prenantes, pour en satisfaire le plus grand nombre (ou en mécontenter le moins)"*

Oui

Non

Pourquoi ?

5.4.3 - Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante : *"la construction/révision de votre projet associatif permet de concilier les points de vue des parties prenantes, en donnant une responsabilité à chacune pour répondre à la mission de l'association" ?*

Oui

Non

Pourquoi ?

5.4.4 - Si votre association se reconnaît dans plusieurs de ces affirmations, sur laquelle est-elle le plus en accord ?

articulation entre les points de vue (5.4.1)	<input type="checkbox"/>
compromis entre les points de vue (5.4.2)	<input type="checkbox"/>
conciliation entre les points de vue (5.4.3)	<input type="checkbox"/>

## ANNEXE 2 – Réponses des associations au questionnaire

### 0 – Informations générales 1 – Défis à relever pour la prochaine décennie

0.1 - Quel est le nom de votre association ?		0.2 - Votre association souhaite-t-elle garder l'anonymat ... ?		0.3 - Dans quel domaine agit votre association ?		Parmi les défis tirés de l'enquête 2009 menée conjointement par le Comité de la Charte du Don en Confiance et le CSA :	
						1.1 - Quel est celui qui est le plus important pour votre association ?	
						1.2 - Et quel est celui qui arrive en second ?	
Maisons d'accueil I'LOTT	non	social (droits de l'homme, lutte contre la faim, lutte contre la pauvreté et l'exclusion)		poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	assurer la confiance du public, avec une juste transparence		
	dans la synthèse de l'enquête, dans le mémoire, dans les présentations orales	médical (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale)		poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations		
	dans la synthèse de l'enquête, dans le mémoire	international (humanitaire, urgence, développement)		poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité		
	dans la synthèse de l'enquête, dans le mémoire, dans les présentations orales	Agriculture biologique, consommation responsable		penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations	mobiliser durablement les nouvelles générations		
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	non	international (humanitaire, urgence, développement)		mobiliser durablement les nouvelles générations	penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations		
orphelins sida international	non	international (humanitaire, urgence, développement)		penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations	penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations		
Association des paralysés de France	non	médical (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale)		penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations	communiquer au-delà de l'émotionnel		
	dans la synthèse de l'enquête, dans le mémoire, dans les présentations orales	médical (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale)		mobiliser durablement les nouvelles générations	penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations		
	dans le mémoire	médical (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale)		poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	mobiliser durablement les nouvelles générations		
Secours populaire français	non	social (droits de l'homme, lutte contre la faim, lutte contre la pauvreté et l'exclusion)		assurer la confiance du public, avec une juste transparence	mobiliser durablement les nouvelles générations		

## 2 - Professionnalisation et professionnalisme

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	2.1 - Vis à vis de ses SALARIES, quelle importance votre association accorde-t-elle ... ?					
	à la performance individuelle (rendement)	à la progression individuelle (implication)	à la formation qualifiante (compétences)	à la formation militante (engagement)	au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes	
Maisons d'accueil l'ILOT	+	+	++	+	++	++
	+	++	++	++	-	
	+	+	-	++	+	
	-	+	-	+	++	
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	+	++	++	+	+	+
orphelins sida International	+	+	++	+	-	
Association des paralysés de France	+	+	+	+	+	+
	++	++	++	++	++	++
	+	++	-	+	+	+
Secours populaire français	+	++	++	++	++	++

## 2 - Professionnalisation et professionnalisme (suite 1)

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	2.2 - Vis à vis de ses BENEVOLES, quelle importance votre association accorde-t-elle ...?					
	à la performance individuelle (rendement)	à la progression individuelle (implication)	à la formation qualifiante (compétences)	à la formation militante (engagement)	au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes	
Maisons d'accueil l'ILLOT	-	-	+	+	+	
	-	++	-	++	++	
	-	+	-	++	++	
	-	+	++	++	++	
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	-	+	+	+	+	
orphelins sida international	-	++	+	+	-	
Association des paralysés de France	-	+	-	++	++	
	+	++	++	++	++	
	-	+	-	++	++	
Secours populaire français	+	++	++	++	++	

## 2 - Professionnalisation et professionnalisme (suite 2)

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	2.3 - Quelle importance votre association accorde-t-elle ... ?				à la professionnalisation de ses acteurs (terrain, fonction support)
	à la transparence de sa gestion financière	à la transparence de ses processus	à la professionnalisation de ses méthodes (notamment pour la diversification des ressources financières)		
Maisons d'accueil l'ILLOT	++	++	+	+	++
	+	+	++		++
	++	+	++		+
	+	-	+		++
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	++	++	-		+
orphelins sida international	++	+	+		++
Association des paralysés de France	+	+	++		+
	++	++	++		++
	++	+	+		+
Secours populaire français	++	++	++		+

## 2 - Professionnalisation et professionnalisme (suite 3)

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	2.4a - Votre association redoute-t-elle l'émergence du syndicalisme associatif ?	2.4b - Pourquoi ?	2.5a - Pour votre association, la réglementation associative (statutaire, fiscale...) représente-t-elle ... ?	2.5b - Pourquoi ?
Maisons d'accueil l'ILOT	ne se prononce pas	Notre association a elle même une activité militante de lobbying auprès des pouvoirs publics pour revendiquer le statut de travailleur indépendant handicapé.	ni un levier, ni un frein	
	non	C'est plutôt sain d'avoir en face pour discuter des interlocuteurs syndicaux qui connaissent le secteur	ni un levier, ni un frein	
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	non		ni un levier, ni un frein	
orphelins sida international	ne se prononce pas		ni un levier, ni un frein	D'un côté cela permet de structurer les processus, de jalonner les différentes étapes avec des indicateurs, des points de repères et des limites de l'autre côté cela alourdit les démarches de demande de subventions et parfois les exigences des financeurs
Association des paralysés de France	non	parce que c'est une association militante pour les droits des personnes handicapées	ni un levier, ni un frein	les avis sont très partagés sur cette question. Personnellement je ne saurais me prononcer.
	ne se prononce pas		un levier au développement	avoir 60 à 66% de ses recettes prises en charge par l'Etat, c'est pour le moins inespéré !!
Secours populaire français	ne se prononce pas	nous sommes loin d'un tel concept le SPF est essentiellement une association de bénévoles et de mise en mouvement de ceux et celles qui veulent agir	ni un levier, ni un frein	la réglementation fixe un cadre identique à tous, c'est une sorte d'alphabet commun qu'il nous revient de connaître et de maîtriser.

### 3 - Emplois associatifs

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	3.1 - A sa création, votre association a-t-elle été prise en compte le fait qu'elle pourrait envisager un jour d'embaucher des salariés ?	3.2 - Quel type de contrats votre association emploie-t-elle ?	3.3 - Dans votre association, quelle est la proportion d'employés (au sens de la question 3.2) par rapport aux bénévoles ?
Maisons d'accueil l'ILOT	ne sait pas	Salariat (CDI, CDD), Intérim, Stage, CUI (contrat unique d'insertion), emplois aidés	presque exclusivement des employés (+20 pour 1)
	oui	Stage, CAE	moins d'employés que de bénévoles (1 pour 2-5)
	non	Salariat (CDI, CDD), Stage	moins d'employés que de bénévoles (1 pour 2-5)
	oui	Salariat (CDI, CDD)	presque aucun employé (1 pour +20)
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	ne sait pas	Salariat (CDI, CDD), Stage, CUI (contrat unique d'insertion)	beaucoup moins d'employés que de bénévoles (1 pour 5-20)
orphelins sida international	oui	emploi tremplin	beaucoup moins d'employés que de bénévoles (1 pour 5-20)
Association des paralysés de France	oui	Salariat (CDI, CDD), Intérim, Stage	beaucoup moins d'employés que de bénévoles (1 pour 5-20)
	ne sait pas	Salariat (CDI, CDD), Intérim, Stage	presque exclusivement des employés (+20 pour 1)
	non	Salariat (CDI, CDD)	plus d'employés que de bénévoles (2-5 pour 1)
Secours populaire français	oui	Salariat (CDI, CDD), Stage	presque aucun employé (1 pour +20)



### 3 - Emplois associatifs (suite)

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	L'emploi des salariés			
	3.4.1 - Depuis quand votre association fait-elle appel à l'emploi de salariés ?	3.4.2 - Quelle a été la motivation première de votre association pour faire appel à l'emploi de salariés ?	3.4.3a - Votre association a-t-elle eu recours à l'emploi de salariés dès sa création ?	3.4.3b - Si non, quel a été l'évolution dans votre projet associatif, suite au recours à l'emploi de salariés ?
Maisons d'accueil l'LOT	1969	besoin de professionnalisme	oui	
	2009	les deux	oui	
	1991	les deux	non	je ne sais pas
	2010	les deux	non	modèle économique
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	1997	les deux	non	gouvernance, modèle économique
orphelins sida international	2007	besoin de professionnalisme	non	objet et missions associatives
Association des paralysés de France	1945	les deux	oui	(objet et missions associatives, gestion services spécialisés)
	1982	les deux	non	objet et missions associatives
	1969 (? , structure fédérale, quid des autres assos ?)	besoin de professionnalisation	non	?
Secours populaire français	1945	besoin de professionnalisme	oui	

### 4 - Générosité du public

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	4.1 - Depuis quand votre association fait-elle appel à la générosité du public ?	4.2 - Y a-t-il un lien avec le début d'emploi de salariés ?	4.3 - Votre association éprouve-t-elle des difficultés à trouver de nouveaux donateurs ?	4.4 - Votre association éprouve-t-elle des difficultés à fidéliser ses donateurs ?	Données externes au questionnaire Part de la générosité publique dans les recettes de l'association
Maisons d'accueil l'ÎLOT	1969	non	oui	non	42,40%
	2008	non	oui	oui	70,20%
	1980	non	oui	non	36%
	2010	oui	non	non	(création en 2010)
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal	1988	non	oui	oui	?
orphelins sida international	2000	non	oui	non	63,20%
Association des paralysés de France	1945	oui	oui	oui	6,40%
	1966	non	oui	non	21%
	1964	non	oui	non	55,80%
Secours populaire français	1945	non	non	non	29,10%

## 5 - Projet associatif

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	5.1 - Qui sont les parties prenantes à la construction de votre projet associatif ?	5.2 - EN DEHORS DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE, le projet associatif est-il discuté entre les parties prenantes de votre association ?	5.3.1 - Votre association a-t-elle déjà révisé son projet associatif ?	5.3.2 - Si oui, dans quelle dynamique votre projet associatif est-il révisé ?	5.3.3 - Concernant la dernière révision, quelles ont été les étapes de mise en oeuvre ?	5.3.4 - Concernant la dernière révision, combien de temps votre association a-t-elle accordé à cette révision ?
Maisons d'accueil PLOTT	adhérents (cotisants), bénévoles de terrain, salariés du siège, salariés de terrain	occasionnellement	oui	?	?	ne sait pas
	adhérents (cotisants), bénévoles élus (CA), autres bénévoles du siège, bénéficiaires, salariés du siège	régulièrement	oui	d'abord exceptionnellement, puis intégré dans un processus régulier	- Document d'organisation interne et note sur la stratégie de l'association - Discussion interne entre parties prenantes sur les différentes alternatives possibles - Prise de décision par le président et le directeur d'association - mise en oeuvre par des créations de postes et dans le suivi des travaux	3 à 6 mois
	bénévoles élus (CA), En train d'évoluer	rarement	non			
	adhérents (cotisants), bénévoles élus (CA), bénévoles de terrain, salariés de terrain	occasionnellement	non			
Adèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)	adhérents (cotisants), bénévoles élus (CA), autres bénévoles du siège, bénévoles de terrain, bénéficiaires, salariés du siège, salariés de terrain	régulièrement	oui	régulièrement		moins de 3 mois
orphelins sida international	adhérents (cotisants), bénévoles élus (CA), autres bénévoles du siège	régulièrement	non			
Association des paralysés de France	adhérents (cotisants), bénévoles élus (CA), autres bénévoles du siège, bénévoles de terrain, bénéficiaires, salariés du siège, salariés de terrain	régulièrement	oui	régulièrement	- consultation des adhérents - proposition de nouveaux objectifs à partir de cette consultation - délibération sur ces propositions par les conseils départementaux et le CA - vote en assemblée générale des textes	12 à 18 mois
	bénévoles élus (CA), bénéficiaires, salariés du siège, salariés de terrain	occasionnellement	non			
	bénévoles élus (CA), salariés du siège	rarement	oui	exceptionnellement	harmonisation des objectifs (structure fédérale composée d'associations juridiquement indépendantes)	3 à 6 mois
Secours populaire français	adhérents, bénévoles élus (CA), autres bénévoles du siège, bénévoles de terrain, bénéficiaires, salariés du siège, salariés de terrain, donateurs	régulièrement	non			

## 5 - Projet associatif (suite 1)

		Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :		
5.4.1a - "la construction/révision de votre projet associatif permet d'articuler les points de vue et les intérêts des différentes parties prenantes, sur un socle de convergence minimum" ?	5.4.1b - Pourquoi ?	5.4.2a - "la construction/révision de votre projet associatif permet d'assurer un équilibre, un compromis entre les points de vue des parties prenantes, pour en satisfaire le plus grand nombre (ou en mécontenter le moins)." ?	5.4.2b - Pourquoi ?	
0.1 - Quel est le nom de votre association ?				
Maisons d'accueil l'ÎLOT		oui	non	
		oui	non	
		oui	non	
		oui	oui	
Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S)		oui	non	Chaque partie prenante est consultée mais statutairement ces parties ne sont pas sur le même plan hiérarchique. Ainsi, les donateurs sont informés du projet et des valeurs et de l'utilisation concrète de leur argent mais n'ont pas d'avis à donner sur les modalités d'applications de l'action. Les adhérents bénévoles et les adhérents bénéficiaires élaborent le projet. Les salariés appuient les réflexions des adhérents, apportent leur technicité mais n'ont qu'un avis consultatif...
orphelins sida international	la convergence doit être maximum	non	non	L'objectif et les modes d'action de l'association étant relativement simples, ils ne cherchent qu'à satisfaire les besoins des enfants pour laquelle l'association se mobilise.
Association des paralysés de France	parce qu'il y a un vrai débat démocratique au sein de l'association et que les adhérents sont partie prenante de la mise en place des objectifs (création des conseils départementaux)	oui	oui	parce que notre association est aussi gestionnaire et qu'il est difficile de concilier l'association et l'économique
	les valeurs fondamentales de l'association reposent sur la reconnaissance des difficultés touchant la personne atteinte de handicap mental ainsi qu'une famille, l'aide qui doit être apportée aux personnes handicapées, le respect dû aux personnes concernées.	oui	non	
	Je ne suis pas certain que nous soyons d'accord... sur le minimum. Vifs débats en ce moment même	?	oui	voir 5.4.1
	personne n'a "intérêt" à être au SPF, chacun(e) n'a au contraire qu'une idée, c'est de ne pas en avoir besoin; la discussion et les échanges touchant au projet associatif ont été pour objet l'amélioration de la qualité de la solidarité à développer en France et dans le monde, ce qui nécessite l'accroissement des ressources humaines et financières pour accroître la solidarité accomplie et à accomplir.	non	non	voir 5.4.1

## 5 - Projet associatif (suite 5)

0.1 - Quel est le nom de votre association ?	Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :		5.4.4 - Si votre association se reconnaît dans plusieurs de ces affirmations, sur laquelle est-elle le plus en accord ?
	5.4.3a - "la construction/revision de votre projet associatif permet de concilier les points de vue des parties prenantes, en donnant une responsabilité à chacune pour répondre à la mission de l'association."	5.4.3b - Pourquoi ?	
Maisons d'accueil ILLLOT	oui		conciliation entre les points de vue (5.4.3)
	oui		conciliation entre les points de vue (5.4.3)
	oui		articulation entre les points de vue (5.4.1)
	oui		articulation entre les points de vue (5.4.1)
Ardèche Drome Oirosoqui Sénégal (A.D.O.S)	oui		conciliation entre les points de vue (5.4.3)
orphelins sida international	oui	Pour que chacun trouve sa place et ait le sentiment de son utilité il est important que ce que est attendu de chacun soit bien défini au départ et que les différentes responsabilités soient bien	conciliation entre les points de vue (5.4.3)
Association des paralysés de France	oui	parce que les adhérents et les usagers sont au centre du dispositif	compromis entre les points de vue (5.4.2)
	non		articulation entre les points de vue (5.4.1)
	non	bien peu veulent "seulement "prendre part"	compromis entre les points de vue (5.4.2)
Secours populaire français	oui	Pour les mêmes raisons que ci-dessus exposée, en se limitant à ce qui concerne les responsabilités de chacun(e) pour faire progresser l'orientation commune : "tout ce qui est humain est nôtre".	

## ANNEXE 3 – Synthèse des résultats de l'enquête

### 0.1 - Quel est le nom de votre association ?

Ardèche Drome Ourosogui Sénégal (A.D.O.S.), Association des Paralysés de France, Maisons d'accueil l'ILOT, Orphelins Sida International, Secours Populaire Français + 5 autres associations (touchant la plupart des domaines ci-dessous mentionnés)
--

### 0.2 - Votre association souhaite-t-elle garder l'anonymat ...? (plusieurs réponses possibles)

dans la synthèse de l'enquête (remerciements, retranscriptions de citations)	4
dans le mémoire (présentation de l'enquête, retranscription de citations)	5
dans les présentations orales	3
dans aucun des cas présentés ci-dessus	5

### 0.3 - Dans quel domaine agit votre association ?

médical (malades et parents, handicapés, lutte contre les maladies, recherche médicale)	4
international (humanitaire, urgence, développement)	3
environnemental (déchets, énergies renouvelables, changement climatique)	
social (droits de l'homme, lutte contre la faim, lutte contre la pauvreté et l'exclusion)	2
autre : agriculture biologique et consommation responsable (1)	

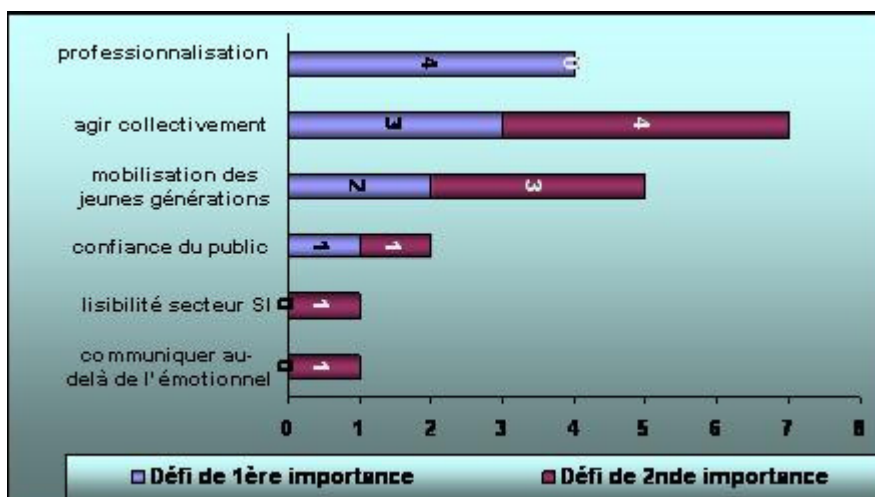
## 1 - Défis à relever pour la prochaine décennie

Les propositions sont tirées de l'enquête 2009 menée conjointement par le Comité de la Charte du Don en Confiance et le CSA.

### 1.1 - Parmi ces défis, quel est celui qui est le plus important pour votre association ?

### 1.2 - Et quel est celui qui arrive en second ?

	1 <sup>er</sup>	2 <sup>nd</sup>
redonner de la lisibilité au secteur de la solidarité		1
penser et agir collectivement, en partenariat avec d'autres associations	3	4
assurer la confiance du public, avec une juste transparence	1	1
poursuivre le processus de professionnalisation, au niveau des acteurs et des méthodes	4	
mobiliser durablement les nouvelles générations	2	3
communiquer au-delà de l'émotionnel		1



## 2 - Professionnalisation et professionnalisme

Cette partie traite de l'approche de votre association sur ces thématiques.

### 2.1 - Vis à vis de ses SALARIES, quelle importance votre association accorde-t-elle ...?

	++	+	-	--
à la performance individuelle (rendement)	1	8	1	
à la progression individuelle (implication)	5	5		
à la formation qualifiante (compétences)	6	1	3	
à la formation militante (engagement)	4	6		
au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes	4	4	2	

### 2.2 - Vis à vis de ses BENEVOLES, quelle importance votre association accorde-t-elle ...?

	++	+	-	--
à la performance individuelle (rendement)		2	8	
à la progression individuelle (implication)	4	5	1	
à la formation qualifiante (compétences)	3	3	4	
à la formation militante (engagement)	7	3		
au sentiment d'appartenance à une communauté de personnes	7	2	1	

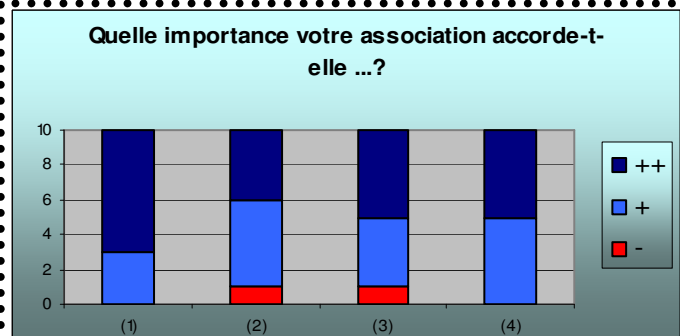
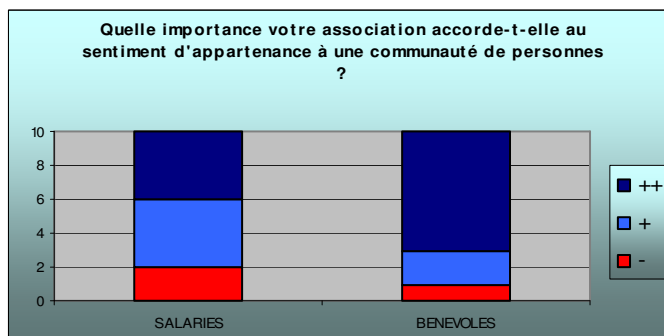
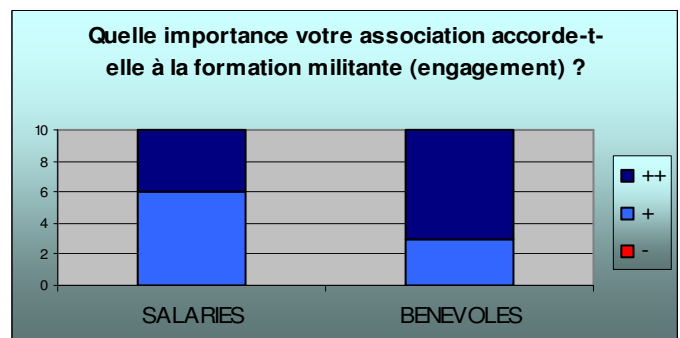
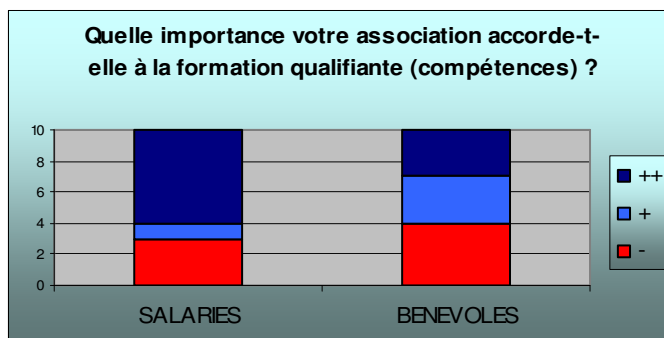
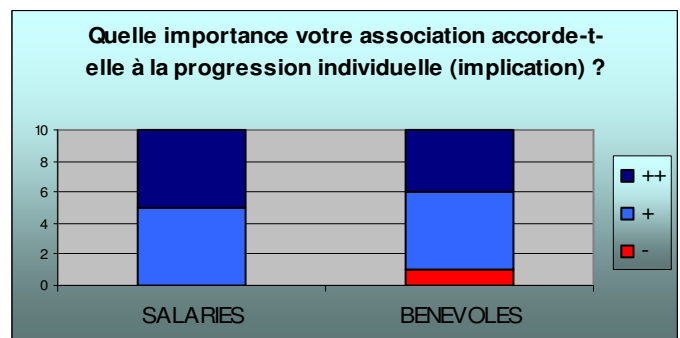
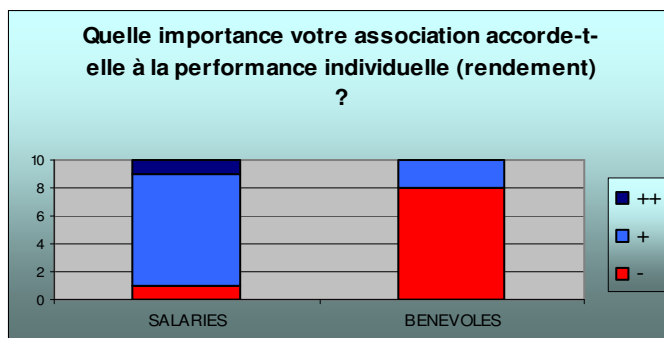


Tableau de la question 2.3

**2.3 - Quelle importance votre association accorde-t-elle ... ?**

	++	+	-	--
à la transparence de sa gestion financière (1)	7	3		
à la transparence de ses processus (2)	4	5	1	
à la professionnalisation de ses méthodes (notamment pour la diversification des ressources financières) (3)	5	4	1	
à la professionnalisation de ses acteurs (terrain, fonction support) (4)	5	5		

**2.4 - Votre association redoute-t-elle l'émergence du syndicalisme associatif ?**

Oui		Non	5	Ne se prononce pas (NSPP)	5
-----	--	-----	---	---------------------------	---

**Pourquoi ?**

NON – « Notre association a elle même une activité militante de lobbying auprès des pouvoirs publics pour revendiquer le statut de travailleur indépendant handicapé. »  
 NON – « C'est plutôt sain d'avoir en face pour discuter des interlocuteurs syndicaux qui connaissent le secteur. »  
 NON – « Parce que (nous sommes) une association militante pour les droits des personnes handicapées. »  
 NSPP – « Nous sommes loin d'un tel concept. »  
 NSPP – « Le SPF est essentiellement une association de bénévoles et de mise en mouvement de ceux et celles qui veulent agir. »

**2.5 - Pour votre association, la réglementation associative (statutaire, fiscale) représente-t-elle ... ?**

un levier de développement	2	un frein au développement		ni l'un, ni l'autre	8
----------------------------	---	---------------------------	--	---------------------	---

**Pourquoi ?**

NI... NI – « D'un côté cela permet de structurer les processus, de jalonner les différentes étapes avec des indicateurs, des points de repères et des limites de l'autre côté cela alourdit les démarches de demande de subventions et parfois les exigences des financeurs. »  
 NI... NI – « Les avis sont très partagés sur cette question. Personnellement je ne saurais me prononcer. »  
 LEVIER – « Avoir 60 à 66% de ses recettes prises en charge par l'Etat, c'est pour le moins inespéré ! »  
 NI... NI – « La réglementation fixe un cadre identique à tous, c'est une sorte d'alphabet commun qu'il nous revient de connaître et de maîtriser. »

### 3 - Emplois associatifs

Cette partie traite de votre stratégie concernant les personnes que vous employez.

**3.1 - A sa création, votre association a-t-elle été pris en compte le fait qu'elle pourrait envisager un jour d'embaucher des salariés ?**

Oui	5	Non	2	Ne sait	3
-----	---	-----	---	---------	---

**3.2 - Quel type de contrats votre association emploie-t-elle ? (pourcentage d'occurrences)**

Salariat (CDI, CDD)	90
Intérim	30
Stage	70
CUI (contrat unique d'insertion), emplois tremplins, CAE	40
Autre :	



### 3.3 - Dans votre association, quelle est la proportion d'employés (au sens de la question 3.2) par rapport aux bénévoles ?

presque exclusivement des employés (+20 pour 1)	2
beaucoup plus d'employés que de bénévoles (5-20 pour 1)	1
plus d'employés que de bénévoles (2-5 pour 1)	
autant d'employés que de bénévoles	
moins d'employés que de bénévoles (1 pour 2-5)	2
beaucoup moins d'employés que de bénévoles (1 pour 5-20)	3
presque aucun employé (1 pour +20)	2

### 3.4 - L'emploi des salariés

3.4.1 - Depuis quand votre association fait-elle appel à l'emploi de salariés ? (entrer une année)

3.4.2 - Quelle a été la motivation première de votre association pour faire appel à l'emploi de salariés ?

besoin de professionnalisation (structure, organisation)	1
besoin de professionnalisme (qualité du travail : compétences, expérience)	3
les deux	6
Autre :	

3.4.3 - Votre association a-t-elle eu recours à l'emploi de salariés dès sa création ?

Oui	4	Non	6	Ne sait	
-----	---	-----	---	---------	--

Si non, quelle a été l'évolution dans votre projet associatif, suite au recours à l'emploi de salariés ? (plusieurs réponses possibles)

il n'y a pas eu d'évolution	
gouvernance	1
objet et missions associatives	2
modèle économique	2
Autre :	

## 4 - Générosité du public

Cette partie traite de la 'qualité' de la générosité du public dans votre association.

4.1 - Depuis quand votre association fait-elle appel à la générosité du public ? (entrer une année)

4.2 - Y a-t-il un lien avec le début d'emploi de salariés ?

Oui	2	Non	8	Ne sait	
-----	---	-----	---	---------	--

4.3 - Votre association éprouve-t-elle des difficultés à trouver de nouveaux donateurs ?

Oui	8	Non	2
-----	---	-----	---

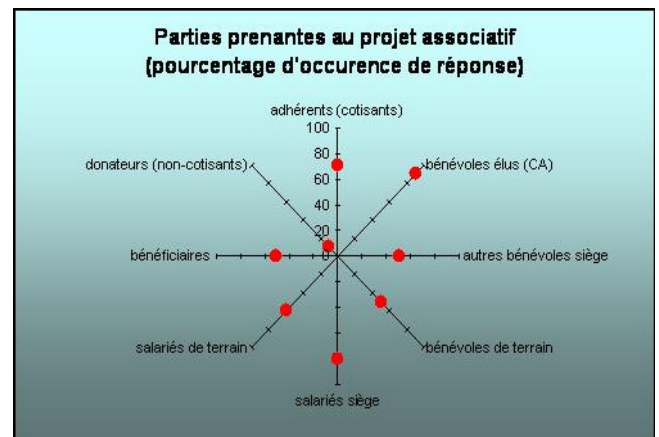
4.4 - Votre association éprouve-t-elle des difficultés à fidéliser ses donateurs ?

Oui	3	Non	7
-----	---	-----	---

## 5 - Projet associatif

### 5.1 - Qui sont les parties prenantes à la construction de votre projet associatif ? (plusieurs réponses possibles)

adhérents (cotisants)	70
bénévoles élus (conseil d'administration)	90
autres bénévoles du siège	50
bénévoles de terrain	50
bénéficiaires	50
salariés du siège	80
salariés de terrain	60
donateurs (non-cotisants)	10
Autre :	



### 5.2 - EN DEHORS DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE, le projet associatif est-il discuté entre les parties prenantes de votre association ?

jamais	
rarement (moins d'une fois par an)	2
occasionnellement (environ une fois par an)	3
régulièrement (plusieurs fois par an)	5

### 5.3 - Révision du projet associatif

#### 5.3.1 - Votre association a-t-elle déjà révisé son projet associatif ?

Oui	5	Non (passez directement au paragraphe 5.4, page suivante)	5
-----	---	---	---

#### Si oui, dans quelle dynamique votre projet associatif est-il révisé ?

exceptionnellement (suite à un(des) évènement(s) particulier(s))	1
régulièrement (processus défini dans la vie associative)	2
d'abord exceptionnellement, puis intégré dans un processus régulier	1
Autre :	1 sans réponse

#### 5.3.2 - Concernant la dernière révision, quelles ont été les étapes de mise en œuvre ?

(ne mentionner que les grandes étapes, exemple : définition de nouveaux objectifs - ne pas entrer dans les détails du comment, pourquoi, quand, où...)

> Document d'organisation interne et note sur la stratégie de l'association / Discussion interne entre parties prenantes sur les différentes alternatives possibles / Prise de décision par le président et le directeur d'association / Mise en œuvre par des créations de postes et dans le suivi des travaux
> Consultation des adhérents / Proposition de nouveaux objectifs à partir de cette consultation / Délibération sur ces propositions par les conseils départementaux et le CA / Vote en assemblée générale des textes
> Harmonisation des objectifs (structure fédérale composée d'associations juridiquement indépendantes)

#### 5.3.3 - Concernant la dernière révision, combien de temps votre association a-t-elle accordé à cette révision ? (depuis sa mise en route jusqu'à son application effective)

moins de 3 mois	1
à 6 mois	2
6 à 12 mois	
12 à 18 mois	1
plus de 18 mois	
ne sait pas	1

#### 5.4 - En partant de l'hypothèse que :

Les donateurs veulent savoir où ira leur ARGENT,

Les bénévoles veulent savoir comment et pourquoi ils donnent de leur TEMPS,

Les salariés veulent savoir si leur TRAVAIL est profitable à l'association,

Les bénéficiaires veulent que les PROJETS qui leur sont destinés soient REALISES,

##### 5.4.1 - Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :

*"la construction/révision de votre projet associatif permet d'articuler les points de vue et les intérêts des différentes parties prenantes, sur un socle de convergence minimum" ?*

Oui	7
-----	---

Non	2
-----	---

(1 sans réponse)

##### Pourquoi ?

NON – « La convergence doit être maximum. »

OUI – « Parce qu'il y a un vrai débat démocratique au sein de l'association et que les adhérents sont partie prenante de la mise en place des objectifs (création des conseils départementaux). »

OUI – « Les valeurs fondamentales de l'association reposent sur la reconnaissance des difficultés touchant la personne atteinte de handicap mental ainsi que sa famille, l'aide qui doit être apportée aux personnes handicapées, le respect dû aux personnes concernées. »

Sans réponse (\*) – « Je ne suis pas certain que nous soyons d'accord... sur le minimum ! Vifs débats en ce moment même. »

NON (\*) – « Personne n'a "intérêt" à être au SPF, chacun(e) n'a au contraire qu'une idée, c'est de ne pas en avoir besoin!!! La discussion et les échanges touchant au projet associatif ont tous pour objet l'amélioration de la qualité de la solidarité à développer en France et dans le monde, ce qui nécessite l'accroissement des ressources humaines et financières pour accroître la solidarité accomplie et à accomplir. »

##### 5.4.2 - Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :

*"la construction/révision de votre projet associatif permet d'assurer un équilibre, un compromis entre les points de vue des parties prenantes, pour en satisfaire le plus grand nombre (ou en mécontenter le moins)"*

Oui	3
-----	---

Non	7
-----	---

##### Pourquoi ?

NON – « Chaque partie prenante est consultée mais statutairement ces parties ne sont pas sur le même plan hiérarchique.

Ainsi, les donateurs sont informés du projet et des valeurs et de l'utilisation concrète de leur argent mais n'ont pas d'avis à donner sur les modalités d'applications de l'action.

Les adhérents bénévoles et les adhérents bénéficiaires élaborent le projet.

Les salariés appuient les réflexions des adhérents, apportent leur technicité mais n'ont qu'un avis consultatif... »

NON – « L'objectif et les modes d'action de l'association étant relativement simples, ils ne cherchent qu'à satisfaire les besoins des enfants pour laquelle l'association se mobilise. »

OUI – « Parce que notre association est aussi gestionnaire et qu'il est difficile de concilier l'association et l'économique. »

OUI et NON – 2 occurrences (voir 5.4.1, repérés par (\*))

##### 5.4.3 - Votre association se reconnaît-elle dans l'affirmation suivante :

*"la construction/révision de votre projet associatif permet de concilier les points de vue des parties prenantes, en donnant une responsabilité à chacune pour répondre à la mission de l'association" ?*

Oui	8
-----	---

Non	2
-----	---

## Pourquoi ?

OUI – « Pour que chacun trouve sa place et ait le sentiment de son utilité il est important que ce qui est attendu de chacun soit bien défini au départ et que les différentes responsabilités soient bien clarifiées. »

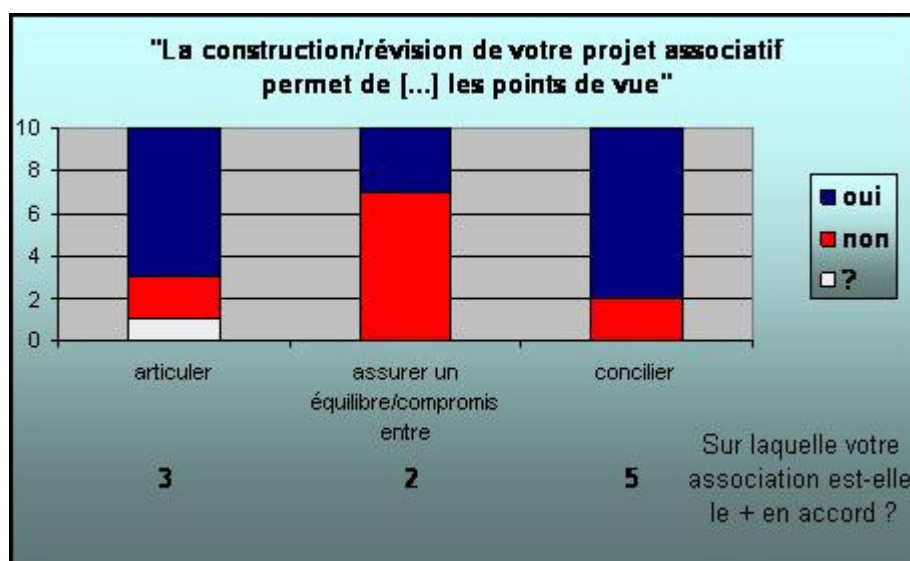
OUI – « Parce que les adhérents et les usagers sont au centre du dispositif. »

NON – « Bien peu veulent seulement "prendre part". »

OUI – « Pour les mêmes raisons que ci-dessus exposée, en se limitant à ce qui concerne les responsabilités de chacun(e) pour faire progresser l'orientation commune : "tout ce qui est humain est nôtre". »

## 5.4.4 – Sur laquelle de ces affirmations votre association est-elle le plus en accord ?

articulation entre les points de vue (5.4.1)	3
compromis entre les points de vue (5.4.2)	2
conciliation entre les points de vue (5.4.3)	5



# **ANNEXES**

## **DES**

# **ENREGISTREMENTS DE TRAVAIL**



## **ANNEXE 4 - Salon des Entrepreneurs**

**Paris, 3 & 4 février 2010**

**Conférence « Créez plus qu'une entreprise : devenez entrepreneur social ! »**

### ***Annexe 4a – Intervention de Charles-Edouard Vincent (Emmaüs Défi)***

Modérateur (M) : **Charles-Edouard Vincent**, vous animez une structure de la galaxie Emmaüs, qui s'appelle Emmaüs Défi. Dites-nous d'abord en quelques mots quelle est l'activité.

C.E.V : Emmaüs Défi n'est pas bien différente de toutes les autres structures Emmaüs, qui sont (vous le connaissez tous) basées sur la collecte et le réemploi d'objets que les gens donnent. On a créé Emmaüs Défi pour répondre à un besoin qui n'était pas satisfait. On a créé ça il y a maintenant 2 ans ½. En fait, on est parti du principe qu'aujourd'hui, il y a beaucoup de gens qui vivent à la rue, et à qui on ne donne plus une chance ; parce que, ils sont dans des situations qui sont tellement précaires, tellement fragiles, qu'ils ne peuvent pas tenir un emploi classique. La différence d'Emmaüs Défi, par rapport aux autres structures Emmaüs qui existent en France, ça a été de mettre la marche d'accès à l'emploi au niveau des personnes. Et on a créé ce qu'on appelle « le travail à l'heure », c'est-à-dire qu'on travaille avec le SAMU social, avec des maraudeurs, qui nous amènent des personnes qui sont à la rue, mais qui ont envie à un moment de s'appuyer sur une activité pour se reconstruire. Et donc, comme ça, on commence par quelques heures, quelques demi-journées ; et les personnes peuvent se reconstruire. Ça enclenche plein de choses : ils ont envie d'aller dans des centres – enfin, ils ont envie... – ; on arrive, par ce biais-là, à leur trouver des places dans des centres, dans des foyers. Et puis comme ça, on les amène vers l'emploi ; emploi à temps partiel (puisqu'on a des contrats à 24h / semaine), jusqu'au plein emploi. Don c'est vraiment toute une démarche très progressive qui vise à prendre les gens qui vivent aujourd'hui dans les tentes (que vous voyez dans la rue). Mais l'activité elle-même, c'est une activité de récupération classique. Il n'existait de bric-à-brac Emmaüs dans Paris. On a créé le premier il y a deux ans, à la porte d'Orléans ; on vient d'en ouvrir un deuxième au 104, rue d'Aubervilliers. On a le projet avec la ville de Paris d'en ouvrir 10 sur Paris dans les trois prochaines années. Don pour nous, quelque part, l'activité n'est qu'un moyen de créer de l'emploi pour que toute personne trouve sa place dans la société et aujourd'hui on a besoin d'avoir un travail pour avoir sa place dans la société.

M : Vous êtes polytechnicien, ingénieur des Ponts et chaussées, vous avez fait des études à Stanford en Californie (une des plus prestigieuses universités de la planète). Ensuite, vous avez commencé une carrière professionnelle dans de grandes entreprises comme Netscape et la firme de logiciels SAP. Et à un moment donné, vous avez décidé de changer de vie professionnelle. Est-ce que vous pouvez nous expliquer comment ça s'est passé ?

C.E.V : J'ai passé 10 ans extrêmement riches, extrêmement (d'un point de vue professionnel) satisfaisant dans l'informatique. Au bout de 10 ans, il y avait une question autour du sens – « finalement, tout ça pour quoi ? » – qui se faisait de plus en plus forte. Et ça nous permet de revenir sur les fondamentaux de l'entrepreneuriat social pour moi, qui sont autour de l'engagement et sur le fait que... Il suffit juste de regarder aujourd'hui notre société où il y a un certain nombre d'anomalies, un certain nombre d'injustices. C'est pas normal que des gens vivent dehors, c'est pas normal que des personnes handicapées n'aient pas leur place dans l'entreprise, c'est pas normal que des

personnes âgées vivent seules et abandonnées... et là liste est longue. Et c'est là que l'entrepreneuriat social trouve ses sources et son origine. Il faut cultiver au fond de soi cette révolte, le fait de ne pas accepter ça. Parce que c'est dans cette révolte qu'on va trouver la force et l'énergie de faire le pas, de s'engager, et de vouloir construire quelque chose qui va contribuer – à sa mesure, et souvent malheureusement très modestement – à changer ces anomalies et ces injustices. Le pire dans une vie (et dans une vie professionnelle), c'est peut-être de prendre ces choses-là comme des fatalités. Alors que, quelque part, chacun de nous a un brin de solution ; et que ce brin de solution, si jamais on peut le mettre en œuvre, il est source de grande satisfaction, et source de grande satisfaction autour de soi aussi.

M : Je pense que nous sommes nombreux à nous demander comment ça se passe dans un cas pareil. Vous êtes passés chez passé chez Emmaüs du jour au lendemain ? Concrètement, comment ça s'est passé ?

C.E.V : Non. Ca s'est fait un peu par hasard. J'étais bénévole dans plusieurs associations : aux Restos du Cœur, au SAMU social, et puis d'autre. Je sentais que j'avais envie de m'impliquer plus. Un jour, par hasard, j'ai rencontré Martin Hirsch, qui était à l'époque président d'Emmaüs France. Et puis je lui ai demandé : « j'aimerais m'impliquer, mais je ne sais pas trop quoi faire... » Et il m'a dit : « on a un projet où tu pourrais nous être utile ». C'était une nouvelle filière de déchets qui se mettait en place, le DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques). Pour Emmaüs, ça représentait 15% des recettes des groupes Emmaüs. Et donc, avant de faire le grand saut, j'ai pris une année d'année sabbatique, parce que je voulais être sûr que je ne m'embarquais pas dans un truc où j'avais de belles idées et tout, et puis la réalité était très différente. Et c'est vrai que la réalité est souvent très différente de ce qu'on peut imaginer c'est-à-dire qu'elle est parfois mieux sur certains aspects, moins bien sur d'autres. Donc j'ai fait une évolution progressive par une année sabbatique ; et au bout de cette année sabbatique, j'ai compris qu'il y avait énormément de choses à faire, que j'avais ma place, et que je pourrais continuer...

M : ... et de votre première vie professionnelle, qu'est-ce qui vous est utile aujourd'hui, et qu'est-ce qui ne vous est plus du tout utile ?

C.E.V : Tout m'est utile. Cette expérience dans la vie professionnelle classique (dans les entreprises, dans les grandes entreprises), c'est utile en termes de management, de méthodes, en termes de réseaux aussi, de relations. Puis, c'est vrai que le monde associatif est souvent coupé des grandes entreprises. Nous, à Emmaüs Défi, on croit que c'est plutôt le contraire. On voit aujourd'hui la soif dans les entreprises de tous les salariés... Il y a une envie de s'impliquer, un besoin de sens dans les entreprises. On travaille avec SFR, GDF-Suez, SAP (mon ancienne boîte). Quand on organise des ventes à thème, quand on prépare des grandes ventes de Noël sur des collectes, on sent que, dans les entreprises, il y a une envie de s'impliquer. Il y a énormément de choses à faire entre les associations et les entreprises. Parce que c'est vrai que, nous tout seul dans notre petit monde, on fera moins que si on fait ça avec d'autres personnes.

Je dirais, aussi, Emmaüs c'est la rencontre d'univers qui ne se rencontrent pas normalement. Et pour moi, c'est très important. On est une entreprise sociale avec aussi des particularités. C'est ça aussi qui est intéressant dans l'entrepreneuriat social, c'est que, quelque part, il y a beaucoup moins de normes, c'est beaucoup plus débridé. L'innovation et la créativité est beaucoup plus forte que dans l'économie classique. Nous, on fait appel à du bénévolat dans notre activité. On est une entreprise... On a mis nous-mêmes en place un système de gestion informatique assez pointu ; donc on est assez carré dans notre gestion. Mais on a des bénévoles qui viennent de temps en temps, etc... Donc on a une gestion du personnel qui est aussi très particulière, avec des bénévoles et des



salariés. Mais ce qui est important pour nous, c'est justement que ces univers – qui normalement ne se rencontrent pas – ...On s'aperçoit que finalement, entre les cadres des grandes entreprises qui viennent donner un coup de main pour faire des collectes ou à la vente le samedi dans notre bric-à-brac, les gens de la rue, les mamies du quartier, les étudiants qui viennent aussi entre deux cours nous aider... Eh bien finalement, de tout ça sort quelque chose. Je dirais, quand j'avais monté Emmaüs Défi, je ne m'y attendais pas du tout. Mais quelque part, c'est finalement quelque chose de très beau, où on a l'impression que la société se réconcilie un petit peu. On est plus là avec nos : « toi, t'es des entreprises ; toi, t'es une personne retraitée ; ou toi, t'es un sdf... » Chez nous, on a des Russes et des Tchétchènes qui bossent ensemble.

Chez nous on est plus de 80 salariés. Donc, en 2 ans ½, on a quand-même une croissance très forte. Toutes les semaines, on accueille plus de 5000 familles qui viennent acheter dans nos bric-à-brac. On vend entre 7000 et 8000 objets par semaine. Don on a développé une très très grosse activité, avec des gens qui sont jugés inemployables, très loin de l'emploi. Et, en réfléchissant, je me dis : « Mais comment on arrive à faire tout ça ? » Peut-être que, une de nos plus grandes forces, c'est d'avoir posé nos fragilités, et de les assumer. Une des fragilités des entreprises, c'est que justement on n'a pas le droit d'être faible, on n'a pas le droit d'être fragile ; il faut toujours être au top, il faut toujours être hyper-performant. Ce qui fait que les relations dans les entreprises super-performantes sont très tendues, qu'il y a des gens qui craquent. Et nous, c'est complètement l'inverse ; on a beaucoup de gens très fragiles. Et en posant ces fragilités, en les assumant, et en se disant qu'on a tous besoin des autres et c'est ensemble qu'on va y arriver, que ça marche. Et ça marche de manière... je le dis très humblement ; aujourd'hui, on sert quand-même plus de 5000 familles qui viennent s'équiper chez nous, sur la base d'objets récupérés, nettoyés...

M : Dernière question. une expérience comme la votre (pas forcément sur votre expérience personnelle), est-ce c'est une expérience sans retour ou est-ce qu'on peut imaginer de faire ça quelques années et de retourner dans le business classique ?

C.E.V : Pour moi, la question c'est plus de servir une cause à laquelle on croit, et de la servir avec toutes ses convictions et de manière libre, et ne plus en être dépendant. Le jour où on se sert de cette cause... C'est servir une cause, et pas se servir de la cause. Le jour où je n'aurai plus le même engagement, la même foi, je pense qu'il vaut mieux que je retourne dans l'entreprise classique. C'est très bien ; on peut s'engager pour quelques années ; il n'y a pas de soucis. On n'est pas dans un sacerdoce. On est là pour apporter des solutions. Vraiment, ce qui manque aujourd'hui, ce n'est pas de l'argent, ce n'est pas de l'activité ou du business. Ce qui manque aujourd'hui, ce sont des entrepreneurs sociaux qui y croient, qui s'engagent ; ce sont des personnes qui manquent aujourd'hui pour construire ces solutions. Parce que, derrière, l'argent, les locaux, les solutions, on les trouve ; ce qu'il faut, ce sont des personnes qui s'engagent. C'est pour ça aussi que HEC a créé une chaire l'an passé, qui s'appelle « entreprise et pauvreté »... Voilà, il est fondamental qu'il y ait plus de personnes qui s'engagent dans l'entrepreneuriat social, parce qu'on en a besoin. Notre société en a besoin.

M : Merci beaucoup, Charles-Edouard Vincent...

## **Annexe 4b – Intervention de Jean-Guy Henckel (Jardins de Cocagne)**

Modérateur (M) : ... Jean-Guy Henckel, les Jardins de Cocagne c'est quoi ?

J.G.H : Avant de commencer, je dire que s'il y a 80% de gens qui réussissent très bien avec l'Education Nationale et que 20% n'y réussissent pas, je représente ces 20%. Pour autant, on peut entreprendre. Ce que vous [ceux qui réussissent] avez appris avant, on l'a appris après...

Parce qu'effectivement il bien maîtriser les techniques de gestion, de communication, de marketing, etc.

Dans le début des années 1990, on a eu un petit problème à régler avec les exclus du monde rural et on s'est dit qu'on allait essayer de créer des entreprises dans le monde de l'agriculture qui puissent permettre de faire travailler des gens en difficulté. C'est comme ça qu'est née l'idée des Jardins de Cocagne. Après une année de 'torture' pour essayer de trouver le bon concept, on a fini par créer une exploitation maraîchère de 4-5 hectares, qui produit 80 à 100 légumes différents de saison ; on a embauché une quinzaine de personnes en grande difficulté (des gens qui venaient de la rue et des centres d'hébergement), et tout ce beau monde avec des encadrants confirmés. On a produit des légumes, qu'on a livrés à des adhérents-consommateurs, des gens comme vous é moi qui, moyennant 12-15 euros, se sont retrouvés avec un panier de légumes toutes les semaines. C'était pas facile, parce que les grandes écoles de commerce que j'avais consulté en leur disant : « voilà ce que j'ai envie de faire, mais moi je n'y connais pas grand-chose en marketing et communication. Comment vous me conseillerez pour trouver ces adhérents consommateurs ? » Ils me disent : « c'est quoi ces trucs-là ? » Je réponds : « ce sont des gens à qui je vais demander de l'argent d'emblée, pour éventuellement leur livrer des légumes un peu plus tard, et s'ils pouvaient me payer d'avance ça serait parfait. » Ils m'ont envoyé un rapport qui dit : ces clients-là n'existent pas. Mais comme un entrepreneur social est quelqu'un de tenace (parfois obstiné et un peu pitbull), je tenais à cette idée. Je pensais... nous pensions qu'il y avait des gens qui avaient envie de consommer autrement. On a fini par avoir raison. C'est-à-dire que, effectivement, dans la ville de Besançon, il y a 70-80 personnes qui on dit « banco » ; on vous donne de l'argent et on attend le printemps pour avoir nos premiers légumes. Et puis, à partir de cette initiative, il s'avère que, de manière un peu implicite, on a fait du développement durable. A savoir qu'on avait un projet social, un projet économique et un projet environnemental qui s'entrecroisaient. Ca a intéressé beaucoup de monde ; beaucoup de monde s'est rapproché de nous pour faire un petit peu la même chose. Et chemin faisant, en 10 ou 15 ans, je suis devenu nomade pour monter des Jardins de Cocagne un peu dans toute la France. Aujourd'hui, il y en a un peu plus d'une centaine ; il s'en crée à peu près 10 par an. C'est une entreprise qui fait travailler 3500 personnes. Et il y a 35 000 à 40 000 personnes comme vous et moi qui, chaque semaine, consomment des légumes bio qui viennent des Jardins de Cocagne.

M : Ce sont des expériences comme la vôtre qui me font dire que ce secteur de l'économie sociale et solidaire invente de nouveaux métiers, qui peuvent ensuite être développés de manière différente. Parce qu'il y a aujourd'hui d'autres types de structures comme les AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture de Proximité [NB : il s'agit de P comme Paysanne] qui travaillent un peu sur le même principe. Donc c'est quelque chose qui, aujourd'hui, dans la société française, se développe.

Peut-être dire un mot sur la 'rentabilité' d'une structure comme la vôtre. Est-ce qu'elle peut exister sans subventions ?

J.G.H : Dans un Jardin de Cocagne, on a deux métiers. Si vous me dites « monter une exploitation maraîchère pour produire des légumes et faire travailler des gens », il est bien entendu qu'on sait

faire des exploitations maraîchères qui sont rentables (enfin, rentables... on pourra en discuter). Oui, on peut le faire. Mais à partir du moment où on se donne cette double appartenance, ça veut dire qu'à un moment donné on propose un emploi à des gens cassés, désocialisés ; ils n'ont pas un taux de rentabilité tout de suite évident. Ceci dit, ces gens, quand ils sont à la rue, ça coûte une fortune. Ces gens vont être ramassés par le SAMU social, ils vont aller dans les services du SAMU, ils vont parfois en maison d'arrêt, il faut des services d'urgence dans tous les sens. Et l'urgence, elle coûte extrêmement cher et elle ne donne aucune perspective. Donc, à partir du moment où vous prenez ce type de gens, que vous demandez 50 fois moins d'argent à l'Etat, vous vendez une prestation. Des études d'impacts économiques très clairs (disponibles et lisibles) ont été faites sur plusieurs régions françaises ; elles montrent que l'Etat, les collectivités locales et territoriales, investissent 1 euro dans une structure d'insertion, elles récupèrent 2 ou 3 euros de richesse. Parce que, qu'est-ce que font les gens avec les salaires ? Ils consomment. Donc, c'est un très très bon investissement. Aujourd'hui, je suis un peu fatigué d'entendre dire que dans le social vous avez des subventions. Est-ce que vous connaissez un secteur qui n'est pas subventionné ? (*modérateur : la presse l'est...*) En particulier l'agriculture. Je peux vous présenter des agriculteurs, c'est 80% de subventions. Et on ne dit pas que ce sont des subventionnés ou des assistés ; on dit que ce sont des agriculteurs. En l'occurrence, on a besoin de constituer un business-plan qui soit fait de revenus sociaux qui viennent des pouvoirs publics et des collectivités locales, des recettes de chiffres d'affaire, et voire même de fonds privés (le cas échéant).

M : Je suis heureux que vous ayez eu l'occasion de donner ces précisions. Vous êtes aujourd'hui à la tête d'un réseau qui est important, qui est sur tout le territoire national. Est-ce que ça crée des difficultés particulières ? Je veux dire : les Jardins de Cocagne sont l'exemple d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire qui a pris une ampleur nationale. Ca se gère comment, ce type de processus ?

J.G.H : Effectivement, ça a été un gros problème. Imaginez si, un jour vous avez une bonne idée, que d'autres veulent la dupliquer. En l'occurrence, on avait travaillé avec l'ESSEC et l'AVISE (et d'autres) sur un document qui s'appelait « changer d'échelle » et qui posait bien le débat. En clair, votre idée, vous pouvez la dupliquer de plusieurs manières. Soit vous le faites par un système dit de dissémination : pour faire simple, « j'ai une idée, je vous la passe, vous en faites ce que vous voulez ». Ca va se développer très rapidement, mais ça ne va rien donner de fort collectivement, puisque toute l'essence même, toutes les valeurs portées par un projet peuvent se disloquer au fur et à mesure qu'elle passe d'une personne à l'autre. A l'autre bout de la chaîne, il y a des systèmes dits franchisés. Mais le problème avec la franchise, c'est que, quand on est dans l'économie sociale et solidaire, et qu'on est porteur de valeurs comme la défense et la lutte contre toutes les exclusions, contre toutes les discriminations, la défense de l'agriculture biologique etc etc, c'est difficile de l'imposer. Il faut laisser une liberté locale d'entreprendre. Donc nous on a placé le curseur au milieu. Et placer le curseur au milieu, c'est qu'on s'est doté d'engagements sur lesquels on n'a pas le droit de déroger sinon on perd le label : il faut embaucher des personnes en difficulté, il faut pratiquer l'agriculture bio, il faut avoir des adhérents-consommateurs, il faut s'intégrer dans le secteur professionnel, il faut accepter d'être transparent et évalué. A partir de ça, ça vous laisse toute une liberté d'entreprendre et de fixer dans votre territoire ce qu'il est le plus judicieux de faire. Et c'est chemin faisant, avec un système de management participatif. Parce que ce n'est pas moi qui est décidé tout seul tout ça ; c'est au fur et à mesure que se sont montés des jardins. On en a peu parlé jusqu'à maintenant, mais tout ce qu'on est en train de développer en termes d'entrepreneuriat social ne peut pas faire l'économie du débat sur un management plus participatif et coopératif. Le fruit de notre Charte et de notre aventure au réseau Cocagne, c'est le fruit aussi de cette forme de management particulier.

## **ANNEXE 5 - ADEMA**

**Paris, 18 février 2010**

**Conférence « Les associations deviennent-elles trop professionnelles ? »**

### ***Annexe 5a – Intervention Wandrille Riblier***

Directeur associé de TNS Sofres

↳ Présentation des études sur les leviers de la confiance, et les mécaniques de don.

Dans un propos liminaire, je vais vous commenter rapidement quelques extraits de deux études, réalisées pour France Générosités avec le soutien de Médiaprisim.

Ce ne sont pas des sondages. Ce sont des approches dites qualitatives, c'est-à-dire que nous avons cherché à faire parler les gens, les faire discuter.

Donc, une première étude auprès de donateurs, et on a réuni 4 groupes de donateurs, d'une dizaine de personnes à chaque fois ; donateurs qu'on a fait s'exprimer sur les leviers de confiance. Et une deuxième étude, pour laquelle on a utilisé une technique un peu différente, qu'on appelle la conférence de citoyens, pour analyser avec – non pas des donateurs – mais des gens qui n'étaient pas très loin de le devenir, ce qui pouvait les inciter ou les freiner pour passer à l'acte de faire un don.

Alors, sur les donateurs, on a regardé la dynamique de confiance. Sur cette dynamique de confiance, ce dont on s'est aperçu de façon très nette, c'est que, par rapport tout ce qu'on voit de l'argumentation que développent les associations (qui est une argumentation rationnelle), ce que le donateur attend, c'est cette partie émotionnelle, l'autre partie du cerveau, qui est absolument fondamental. Ce qui va se passer, c'est qu'il va y avoir, dans le déclenchement de la confiance, une rencontre, un choc émotionnel qui fait le premier lien avec l'association. Et cette association à laquelle on va venir en aide, bien souvent, la première rencontre est basée sur ce choc émotionnel. Et derrière, l'enjeu majeur pour l'association, va être de donner envie de faire confiance. Les gens vous font confiance, pas seulement parce que vous leur avez fait une belle démonstration, mais aussi parce que, quelque part, par votre comportement, votre attitude, vous leur avez envie de vous faire confiance.

Ce registre émotionnel est très bien. Il ne faut pas non plus oublier le deuxième registre, le registre rationnel. Celui-ci va faire les preuves, il va sécuriser. C'est probablement lui qui, la plupart du temps, va fidéliser. Et ces deux registres, il va falloir absolument les articuler, entre un registre émotionnel qui va être le déclencheur, et un registre rationnel dans lequel vont se trouver les éléments de fidélisation.

Derrière ces deux logiques il y a des freins, qui relèvent également de ces deux registres. Du côté émotionnel, il y a ce qui crée de la distance. Alors qu'on était dans un registre de proximité, de confiance, il y a plusieurs choses qui vont créer de la distanciation ; c'est par exemple le sentiment que toutes les associations font un peu la même chose. « Quand j'en vois une qui fait quelque chose de nouveau, là ça m'intéresse. » De la même façon, une confiance peut être entamée parce qu'on a l'impression que l'association adopte un comportement trop similaire à celui d'une entreprise, d'une

marque ; et cette marque on a appris à s'en méfier. Comme dans le secteur marchand, on se dit « attention, est-ce qu'elle n'est pas en train de me piéger. » Par rapport à ça, il y a cette demande d'authenticité morale qui est très forte.

De la même façon, du côté des critiques, on va s'appuyer sur des arguments rationnels. On va regarder les comptes (puisqu'on me les met sous le nez...) Puisqu'on me parle de chiffres, je vais parler de chiffres. Tout ce qui touche à l'utilisation de l'argent, tout ce qui va à autre chose qu'au bénéficiaire final à qui je voulais donner, c'est de l'argent détourné quelque part. Et on va s'interroger sur les bilans qui sont parfois très complets parce qu'on a voulu faire de la transparence, mais en même temps totalement inintelligibles. Quand on donne trop de chiffres et pas assez d'éléments de confiance, on repositionne l'association dans un registre qui est celui de l'entreprise, celui de l'expression de l'entreprise. Et du coup on fait ressortir les réflexes de défiance qu'on a vis-à-vis des marques. Ça ne veut pas dire qu'on n'achète pas les marques, ça veut dire qu'on va réveiller un certain nombre de choses, alors que l'on pourrait, par d'autres façons de faire, se situer dans un registre qui est plus l'attendu de l'association et qui contourne ces registres.

Dans la deuxième étude qu'on a fait sur les non-donateurs, pas très loin d'être donateur, on va trouver que les réflexes de défense sont exacerbés, et principalement dans trois registres :

- le rôle de l'Etat
- le marketing mercantile
- la professionnalisation

Sur le rôle de l'Etat, on entend dire que ce n'est pas normal que ce soit les associations qui le fassent, c'est à l'Etat de le faire. Et du coup, je me défausse, je refuse de donner ; en m'excusant que si j'aide l'association, je cautionne l'absence de l'Etat.

Pour le marketing mercantile, on est beaucoup plus proche de l'univers de l'entreprise. C'est tout ce qui peut faire dire ou faire penser au public qu'on utilise, vis-à-vis de lui, des démarches qui ne sont pas complètement sincères, ni complètement honnêtes. Dans les sondages politiques, on constate malheureusement que beaucoup de Français préfèrent un homme politique pas tout à fait honnête mais efficace, qu'un homme politique totalement honnête mais moyennement efficace. Pour les associations, ce n'est pas la même chose. Les attentes ne sont pas les mêmes, et la sincérité, l'honnêteté sont fondamentales.

Sur le registre de la professionnalisation, ce n'est pas n'importe quelle professionnalisation. C'est bien l'association par l'utilisation des pratiques d'entreprise qui est critiquée, parce qu'on voit une perte d'authenticité. On s'interroge sur l'efficacité, on s'interroge sur la posture du salarié (est-ce qu'il n'est pas là juste pour gagner son pain quotidien). Mais la professionnalisation place le donateur vis-à-vis de l'association dans une relation de dominant /dominé (ils sont dominants parce qu'ils sont professionnels, je suis dominé parce que je ne suis pas professionnel), alors que l'attente majeure d'échange avec l'association, c'est une relation égalitaire, une relation de respect mutuel, de compréhension mutuelle, la relation de confiance dont je parlais tout à l'heure.

Pour conclure je voudrais dire que le gratuit est perçu, dans l'univers des associations, comme un gage d'authenticité. D'où une valorisation des partenariats. Le bénévolat, c'est quelque chose qui va donner beaucoup de valeur à l'action, et les donateurs (et encore plus les non-donateurs), vont réclamer du gratuit, du bénévolat. Et puis troisième chose, le marketing rabaisse quand il donne l'impression qu'on se situe dans l'univers de l'entreprise marchande.

Ce n'est pas la professionnalisation elle-même qui est en cause. C'est plus l'application, la transposition de modèles qui ne sont pas faits pour le modèle associatif.

Je voudrais juste pour finir vous donner 5 recommandations qu'on peut faire aux associations :

- L'efficacité doit être un ressort, se nourrir de générosité. L'association peut très bien s'affirmer comme performante, professionnelle, mais il ne faut pas que ce soit aux dépens de la générosité. Il faut au contraire que les deux fassent le joint.
- Méfiez-vous des communications qui peuvent être perçues des trucs, des astuces marketing, et plus généralement de tout ce qui va vous recentrer dans le monde de l'entreprise marchande, de l'économie marchande. On l'a bien vu, la présentation de bilans financiers trop développer, ça fait peur, ça envoie l'association du côté de l'entreprise.
- Il n'y a pas une règle unique concernant ce problème de professionnalisation. Certaines associations ont probablement intérêt (plus que d'autres) à s'affirmer comme professionnelles. Elles ne vont pas s'adresser au même public. Comme on dit en marketing : « segmenter, c'est choisir et c'est abandonner. »
- L'image de l'association, c'est d'abord l'image de ceux qui la font vivre. Et à partir de là, un salarié qui serait perçu comme purement professionnel sans engagement, il est en déconnexion avec l'image de l'association, l'image qu'elle veut donner d'elle.
- Je dirais, être efficace c'est bien, être professionnel c'est bien, être donateur c'est bien. Ce que je veux dire, c'est que souvent le donateur est périphérique à l'association, alors qu'il faudrait qu'il soit dans l'association, au cœur de l'association.

**Annexe 5b – Intervention de Franck Hourdeau**

Directeur général associé de Médiaprism Group)

**↳ Comment lever l'objection sur le « marketing mercantile » ?**

Je ne sais pas qui a trouvé le mot, mais déjà j'ai trouvé que le titre très orienté et relativement rigide. Ce que je vous propose c'est de donner le point de vue de différentes parties.

- financier : aujourd'hui on a 25 ans de recul sur la collecte de fonds en France de manière professionnelle, c'est-à-dire avec de vraies techniques de marketing. Les associations ont toujours collecté des fonds, soit par la quête, soit par différents moyens. Mais depuis 25 ans, on peut dire que c'est vraiment professionnel. Ce qu'on peut dire, c'est que ça a été les 25 glorieuses de la collecte de fonds. Il n'y a pas eu une année où la collecte de fonds a été en baisse. La collecte a toujours été en hausse, et les associations n'ont jamais été aussi riches aujourd'hui. Mais il n'y a jamais eu non plus autant de besoins. Ce n'est donc pas être riche pour accumuler des richesses, mais c'est bien être riche pour aider les autres. Ce qu'on voit encore pour cette année 2009, qui est une année de crise majeure pour l'ensemble du monde, c'est que un des secteurs qui a encore progressé c'est le ce secteur associatif, avec une collecte de fonds vraisemblablement en hausse de 5 à 7% par rapport à l'année 2008. Donc le marketing mercantile a son utilité puisque il lève de plus en plus d'argent pour aider de plus en plus de vies. On peut citer 2-3 belles réussites : le Téléthon, qui a été une forme majeure de professionnalisme dans la collecte de fonds ; les Restos du Cœur qui se sont montés sur le star-system, le star-business, qui a fait que ce sont des stars qui se sont mises au service de la collecte et qui ont levé, elles aussi, beaucoup de fonds. Donc il n'y a pas le marketing dans le sens marketing direct ; il y a aussi de nouvelles formes de collecte qui sont apparues. Donc le professionnalisme et le marketing ont eu du bon.
- le donateur : là c'est plus complexe, parce qu'il râle sans arrêt. Dans les associations dans lesquelles j'ai travaillé, le nombre de courriers de gens qui râlaient parce qu'ils étaient trop sollicités, parce qu'on leur demandait trop d'argent... était sans arrêt en hausse. Mais la collecte de fonds était aussi sans arrêt en hausse. Il y a quand même là une espèce de dichotomie, c'est-à-dire que les gens râlent, les gens estiment être trop sollicités, mais les gens donnent de plus en plus, de plus en plus régulièrement aux associations. Vous avez vu apparaître tous les programmes de prélèvement automatique. Une association comme l'UNICEF à 120 000 de ses 300 000 donateurs qui envoient chaque mois 15 euros par prélèvement automatique. Médecins sans Frontières a, sur ses 400 000 donateurs, 350 000 en prélèvement automatique. Donc on voit que les gens donnent de plus en plus d'argent, sont de plus en plus réguliers, et sont de plus en plus mécaniquement sollicités. Et arrivé un moment donné, ils n'arrivent plus à choisir. Ils commencent à donner à 1, 2, 3 associations, et puis après sont submergé de relances. Le donateur a, là-dedans, une part de responsabilité, puisqu'il n'arrive plus à choisir. Il donne un peu à tout le monde. Mais en tous cas, le marketing lui a fait donner beaucoup plus d'il y a quelques années. Donc là encore, le marketing a son utilité.
- la victime : j'ai eu l'occasion (la chance ?) d'aller des centaines de fois sur le terrain en Afrique et en Asie pour aller rencontrer les responsables de projets qui étaient menés par l'UNICEF ou Action contre la Faim, je peux vous assurer que, de leur point de vue, l'argent n'est jamais suffisant. Il y a encore des millions de projets à financer à travers le monde.

Donc là c'est sûr que la victime aurait tendance à demander encore plus de marketing, encore plus de fonds, pour qu'on puisse sauver encore plus d'enfants, de personnes nécessiteuses, y compris en France. Le marketing a du bon. Il n'y a jamais en autant de projets aidés sur le terrain. Les deux catastrophes majeures qui ont eu lieu à cinq ans d'intervalle, qui sont le tsunami et Haïti, ont généré énormément d'argent de la part du monde entier (pas seulement de la France). Et on voit quand-même, malgré tous les débats qu'on peut entendre sur l'utilisation des fonds, c'est que la reconstruction d'un pays après une catastrophe est beaucoup plus rapide qu'il y a 15-20 ans. Il y a donc beaucoup plus d'argent, beaucoup de projets financés, et une rapidité à remettre un pays ou une région en ordre de bataille pour assurer son propre développement.

- le non-donateur : ce qu'on peut dire c'est que le non-donateur est aussi un menteur. Parce qu'on s'aperçoit que quoi qu'on fasse, quoi qu'on dise, malgré le fait que la collecte de fonds progresse en France, ce qui ne progresse pas (aussi vite), c'est le nombre de personnes généreuses en France. On reste sur un chiffre entre 6 et 8 millions de personnes généreuses (plutôt 6, ça dépend de la définition qu'on donne à la générosité). Mais en tout cas, le noyau de personnes généreuses ne bouge pas, quantitativement. Quoi qu'on fasse, les projets des petites, moyennes ou grandes associations, elles ne touchent le cœur que de 6 à 8 millions de Français, et le reste ne donne pas. Ce qui est un chiffre extrêmement bas, quand on regarde en termes de volume de cotisation, par rapport aux pays anglo-saxons, où la collecte de fonds arrive tout petit. Savez-vous la première que fait un enfant qui a 4-5 ans aux Etats-Unis quand il arrive dans une école ? La première journée, on lui fait construire une petite boîte pour récolter des fonds pour son école. C'est quelque chose qu'on n'apprend sûrement pas dans l'école publique en France. Il y a un côté d'éducation à la générosité qui fait qu'en France, malgré les techniques, il y a un nombre toujours aussi important de non-donateurs.
- les agences : très vite... Elles ont fait progresser énormément la collecte de fonds, parce que les techniques qui ont été importées d'autres pays et mises en place se sont diffusées auprès des associations. Et c'est vrai qu'il y a un côté à la fois extrêmement salvateur parce que ces techniques ont permis à plus d'associations de récolter des fonds ; maintenant, le problème c'est qu'il y a une espèce d'uniformité de la collecte de fonds qui joue à l'inverse... Le donateur a l'impression de toujours recevoir le même message, quelque soit les causes. Vous retrouvez systématiquement des planches avec des petites étiquettes, un petit cadeau. Et là encore, si les agences proposent des petits cadeaux avec les messages, c'est parce que les messages avec des petits cadeaux ont des rendements qui sont de 30 à 50% supérieurs aux messages sans petit cadeau. Donc ce n'est pas par vice qu'on trouve ces petits cadeaux, c'est bien parce que le donateur le réclame inconsciemment.
- les associations : on ne peut pas nier qu'elles sont de plus en plus professionnelles. Peut-être que l'ADEMA forme des personnes que l'on retrouve au sein de ces associations, et je peux vous dire que – pour effectuer de la collecte de fonds depuis un certain nombre d'années – tout le monde regarde son retour sur investissement. Ce qui rend une porosité avec le monde marchand. C'est-à-dire que quand je mets 1 euro sur la table, sur mon programme de collecte de fonds, il faut que ça me rapporte 4,50 euros, et puis l'année d'après 5 euros, et puis encore l'année d'après 6 euros. Par rapport à tout ça, il y a quand-même un aspect marketing qui est contrôlé de plus en plus par les associations et par les instances qui contrôlent le secteur associatif.

Et on peut dire qu'aujourd'hui, le marketing est utilisé à bon escient pour lever de plus en plus de fonds.



## **Annexe 5c – Intervention de Patrick Bertrand**

Président de Passerelles & Compétences

### ↳ Comment lever l'objection sur les « salariés à charge » ?

J'apprécie beaucoup le pied de nez qui consiste à demander à un président d'une association qui fait la promotion du bénévolat de venir parler des salariés. Je vais relever le défi.

Très rapidement, Passerelles et Compétences (P&C) est une association qui fait la promotion du bénévolat de compétences, et qui essaie de mobiliser des gens en activité professionnelle pour leur donner envie de faire du bénévolat sur leur temps de travail. P&C est une association récente, puisqu'on a 8 ans d'existence. Et petite particularité – parce que ça va influencer ce que je vais dire – c'est que P&C intervient pour des associations de solidarité. Juste une vision restrictive des choses ; j'en suis désolé pour les autres mais je pense qu'il y a quand même quelques parallèles intéressants.

Je voudrais rappeler une première chose, c'est que 84% des associations n'ont aucun salarié en France. Je crois que c'est la première force propre des masses un peu importantes. J'ai entendu parler de grandes thématiques de marketing. Je me souviens d'une discussion avec l'un des fondateurs d'ONG conseil, qui m'expliquait qu'à part quelques grandes associations, les autres il ne pouvait rien faire pour eux. Il y avait une restriction pré-dictée parce qu'il y avait un problème de marque, de reconnaissance dans les pratiques. Or, une grande partie des associations – heureusement qu'elles sont là parce qu'elles font un travail immense – sont gérées et soutenues par des bénévoles. Je n'oppose surtout pas ; je voudrais juste rappeler qu'il n'y a environ que 5% des associations qui ont plus de 10 salariés. Si on retire tout ce qui vient de l'économie sociale et solidaire, de l'administration des hôpitaux ou des choses comme ça, il ne doit quand-même plus rester grand-chose. On a une courbe de Gauss de répartition des associations en fonction de leur nombre de salariés qui n'est quand même pas classique. Ça c'est le premier point.

Ensuite il y a une grande hétérogénéité, au-delà de la problématique de la répartition des salariés. C'est sur la façon dont ces salariés sont vécus dans le milieu associatif. On rencontre chez P&C entre 600 et 1000 associations par an. Il y a des associations qui sont pléthore de salariés qu'on ne connaît pas, et d'autres avec très peu de salariés font un bruit, un ramdam absolument extraordinaire, et qui sont assez connues. Ce que je veux dire, c'est que l'image du milieu associatif, souvent on englobe beaucoup de choses dans une image un peu stéréotypée. Or, il y a une diversité associative – notamment au point de vue du salariat – qui est énorme. Et puis, il y a eu un moment où on a parlé de plus en plus de professionnalisation. Et il y a eu une espèce de grand saut très rapide qui a été professionnalisation contre salariat. Au début de P&C, quand on parlait de professionnalisation, on ne parlait que des salariés ; c'était le seul sujet. Aujourd'hui, on est en train de voir qu'il y a peut-être d'autres façons de professionnaliser les associations, et que le salarié peut être mis au service de la cause, et aussi au service de bénévoles, et permet une démultiplication extrêmement forte de l'action de l'association. Il est vraiment important de savoir, à partir du moment où on décide de recruter 1 ou 2 salariés, qu'est-ce qu'on veut lui faire faire et quels est l'objectif de ce salariat. Heureusement, un salarié ce n'est pas un Kleenex, ça ne jette pas, on a des engagements. Parce que, à partir de ce moment-là, l'association rentre dans une logique où l'association a besoin de ressources plus pérennes. Qui dit des ressources plus pérennes demande des techniques de marketing qui peuvent commencer à jouer sur la sincérité, sur l'honnêteté ; c'est de la démarche de recherche de fonds. Mais il faut vraiment se poser la question de savoir ce qu'on va lui faire faire, et l'objectif de la structuration de notre association à travers les salariés. Il y a

pleins de choses qu'on ne peut pas faire, autrement qu'avec des salariés : une infirmière c'est une infirmière, il faut qu'elle vive de son métier. Mais il y a aussi pas mal de moments où on passe trop souvent du besoin à prestation salariée, soit interne soit externalisée, alors qu'il y a d'autres solutions. Et notamment le bénévolat de compétence, qui permet de faire énormément de choses. Souvent on se dit : « Il n'y a pas assez de bénévoles dans le milieu associatif. » A chaque fois qu'on lance une recherche chez P&C, on a 4 personnes qui s'inscrivent. Il y en a 1 qui fait la mission, et il en a 3 qui se disent : « on nous a présenté un truc sympa et puis on nous retire au dernier moment parce qu'il y a quelqu'un qui a été plus rapide que nous. » On a créé une frustration chez les gens. Et c'est important pour le lien associatif - si le milieu veut justement retourner le regard de cette agression (c'est brutal de se faire attaquer sur du travail à charge) - de savoir pourquoi ces salariés ont été recrutés, quels est l'objectif qui va rester fixé, et comment on peut le défendre. Il y a un moment où il faut savoir communiquer sur la nécessité du salariat, et beaucoup d'associations l'oublie. Il faut savoir dire : « on a créé tel et tel poste ; on l'avait fait bénévolement, et il y a un moment où on ne peut plus faire autrement. Il faut passer à des postes salariés. On a atteint une telle réussite, on a réussi à convaincre tellement de gens qu'il faut structurer les choses. » Et ce n'est pas en l'opposant au professionnalisme, mais à un problème de disponibilité et de structuration de l'activité. Si on veut être un peu ambitieux, il va falloir mettre des étapes, des animateurs qui vont piloter un ensemble de bénévoles. Chez P&C, on avait des bénévoles qui rencontraient les associations, et cette équipe grossissait de plus en plus ; on avait de plus en plus de demandes d'associations. Il a donc fallu qu'on structure un peu tout ça. Et on a eu le choix de se demander comment on allait faire : soit ce travail de P&C (rencontrer les associations, les bénévoles, créer les relations) on va le fixer à des salariés ; soit on a une équipe de bénévoles qui fait ça de façon très efficace et très professionnelle, qui sont heureux de le faire et qui nous renvoient pas une image de manipulation du bénévolat, et on va recruter un animateur pour cette équipe pour leur permettre de poursuivre leur mission et de le faire de mieux en mieux. C'est en l'occurrence le choix qu'on a fait chez P&C. Aujourd'hui, cette équipe c'est une trentaine de personnes ; il y a un salarié qui gère cette équipe, et l'équivalent temps plein de cette équipe, c'est entre 7 et 10 personnes. Et ce poste répond à nos ressources financières. Si je peux en salarier 10, je vais en salarier 10. La question est de se dire comment faire plus avec ce volume là.

C'est une démarche essentielle à reprendre dans le milieu associatif. C'est de se dire comment je peux décupler mon activité à travers le salariat, et non pas comment je vais juste figer une problématique, une charge. C'est une question qu'on ne se pose pas suffisamment dans le milieu associatif. Et lorsqu'on essaie de lever des fonds, c'est en gros : « et ça sert à quoi ? » C'est ce qu'on entend dans les études et les discussions. « Si ça sert la cause, je suis d'accord. Si ça sert à des gens avec qui j'ai besoin de comprendre pourquoi ils sont là, si on ne me justifie pas suffisamment la raison de leur présence, je vais avoir du mal à donner, à m'engager en tant que bénévole. » C'est une démarche qu'on doit faire en permanence au sein d'une association : est-ce que mon salariat va me permettre de décupler mon activité, ou simplement rester dans un périmètre assez restreint.

**Annexe 5d – Intervention de François Rousseau**

Docteur de l'Ecole polytechnique en Sciences de Gestion

↳ Les associations doivent-elle renoncer à leur amateurisme, pour continuer à dire qu'elles sont militantes ? Peut-on concilier professionnalisme et militantisme ?

Il me semble que la formulation est un peu biaisée.

Professionnel, ça renvoie à la notion de métier. Et le métier, ce sont les habiletés dont on tire les moyens de sa subsistance. Donc ce mot renvoie directement à des notions économiques, voire lucratives. Quand on est professionnel en association, on fait du coup un choc entre cette idée lucrative du professionnel et l'organisation associative qui est à but non lucratif.

De l'autre côté il y a amateur, qui est un mot connoté. Il faut savoir que ce mot est l'antonyme du mot professionnel. Et c'est utilisé très souvent avec une connotation fort péjorative. Et les synonymes d'amateur sont intéressants, parce qu'il y en a deux qui sont très amusants : il y en a un premier qui est 'dilettante' (qui renvoie à cette notion péjorative) ; et puis un autre qui est 'passionné', et là on est à nouveau dans notre univers. L'amateur passionné, il est peut-être compétent aussi. Donc associer les mots professionnel et association, c'est forcément entrer dans une forme de représentation sociale – qui est assez bien partagée – où on simplifie la réalité à l'excès et où on va orienter la réponse à la question.

C'est un peu comme le débat sempiternel entre le salarié et le bénévole. Mais aussi une façon de parler du vice et de la vertu. Le vice ce serait le lucre avec le salarié, et puis la vertu ce serait le bénévole. Ou alors la passion et la raison (pour faire des références plus anciennes).

Le professionnel renvoie à la façon dont les services sont rendus. On fait apparaître quand la technicité, la vie d'entreprise et son organisation, on a besoin de quelqu'un qui va avoir une technicité dont on pense que les bénévoles n'ont pas, pour des raisons x ou y. Au passage, on peut en tirer une première piste de résolution de cette question : quel est l'effort que l'on fait chacun dans l'association que l'on dirige pour former les bénévoles afin qu'ils aient les compétences requises pour être à la hauteur des enjeux techniques qui nous sont posés. Ce n'est pas une question idiote. Et derrière le professionnel, on voit poindre un autre personnage assez hideux, qui est le gestionnaire. C'est l'homme des chiffres, du raisonnement froid ; il va optimiser les circuits, il va créer des procédures, il va gérer les activités. Et puis de l'autre côté on a la cause, le projet ; ce que l'on veut défendre, ce à quoi l'on croit, qui renvoie à l'interprétation sociétale qu'on a et au militant. La cause, c'est le domaine du militant, qui est passionné et plutôt chaud à la différence du gestionnaire. Pour simplifier, le gestionnaire c'est celui qui compte ses dépenses, et le militant, c'est celui qui dépense sans compter. On est dans une espèce de représentation partagée, en opposition complète. On l'impression que chaque fois qu'on va faire un pas vers la gestion on va s'éloigner du militantisme ; que chaque fois qu'on va faire un pas vers l'engagement militant on va s'éloigner de la gestion. Comme si c'était impossible de faire l'un sans l'autre. D'abord, je pense que non. Cette opposition là est factice ; elle est entretenue principalement parce qu'on pense ces catégories là dans ce que j'appelle la société salariale. Et ceci est un biais, sur lequel il faudrait peut-être réfléchir autrement.

Pourtant, il y a des organisations que vous connaissez forcément, et qui arrivent à bien marier ce qu'on peut appeler l'offre de service, les services que l'on rend avec la qualité de service que l'on doit rendre. Laquelle qualité est le reflet des règles et des normes à un moment donné ; la qualité

du geste chirurgicale en 2009 n'a rien à voir avec celui pratiqué en 1830. Personne ne voudrait se faire opérer à la façon de 1830 aujourd'hui. A l'époque, les chirurgiens qui opéraient de cette façon-là pensaient que la qualité était optimum. Ce sont quand même des notions très relatives ; il n'y a rien d'absolu. Donc, on a des associations qui sont tout à fait capables de présenter à la fois l'offre de service de qualité, et en même temps de promouvoir de l'engagement, de la passion, du don de soi ; dans tous les univers, dans toutes les catégories, dans toutes les nomenclatures des activités que l'on peut connaître. Je vais en citer deux pour illustrer le propos. Si vous achetez un panier de légumes aux Jardins de Cocagne, vous allez acheter des légumes... Ce sont des navets, des choux des carottes, qui ressemblent en tous points à ceux que vous achetez en grande surface (pas tout à fait, mais ça ressemble à peu près à ça...) Simplement, dans ce cas, vous savez pertinemment que vous n'achetez pas qu'un panier de légumes, pourtant c'est bien ce que vous achetez. En même temps, vous achetez l'agriculture bio, des produits qui sont faits à côté de chez vous, par des personnes qui sont en situation d'insertion sociale et professionnelle, et vous ne pouvez pas l'ignorer. Donc, quand vous achetez votre panier de légumes, vous achetez à la fois la cause promue par les jardins de Cocagne, et en même temps vous achetez vos navets. Quand vous achetez le bouquin de Reporters sans Frontières chaque année (j'espère que vous le faites de temps en temps...), en tous points c'est un beau livre de photos, de bonne qualité. Les couleurs ont besoin de ne pas être délavées, la qualité de la reliure est importante... Donc la qualité du bouquin de photos est essentielle pour vous. Mais vous n'achetez pas qu'un bouquin de photos. Vous achetez une partie de la cause de Reporters sans Frontières qui consiste à promouvoir la liberté de la presse dans le monde. C'est très clair, vous ne pouvez pas l'ignorer, vous ne pouvez pas faire semblant, vous ne pouvez pas passer à côté. Il y a donc bien des associations, entre les mains desquelles on passe, et ne savent pas faire ça (ou ne savent plus le faire). Et pourtant il y en a qui savent le faire ; Du coup, la cause elle n'est peut-être pas perdue. On peut certainement être à la fois extrêmement professionnel et en même temps vendre la cause de l'organisation.

La dimension professionnelle liée à la technicité requise, elle appartient à la qualité de ce qu'on peut appeler le geste du métier, alors que la cause promue va appartenir à une autre catégorie, qu'on appelle le geste social, la dimension sociale.

On peut l'illustrer avec les Restos du Cœur (exemple que j'utilise souvent avec les étudiants). Vous avez les Restos du Cœur d'un côté, et puis l'entreprise Servair de l'autre. 45 millions de plateaux repas servis par l'entreprise Servair à bord des avions; c'est la 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> entreprise de catering au niveau mondial (on ne mange pas très bien, mais c'est comme ça...). De l'autre côté, 90-95 millions de plateaux repas servis par les Restos du Cœur. Si vous êtes un petit peu professionnel pour gérer les équipements, vous savez très bien que, d'un côté comme de l'autre, la chaîne du froid, les contraintes techniques, la livraison en 2000 points différents... toute la logistique qui est derrière définit aussi le métier. Et pourtant, si je dis que c'est ça les Restos du Cœur, j'insulte tous les militants. On comprend très bien que je ne peux pas décrire les Restos du Cœur uniquement avec le nombre de plateaux repas qui sont servis ; alors qu'on peut tout à fait le faire avec l'entreprise Servair. Donc, il y a dans les deux cas une dimension technique qui est tout à fait essentielle à la bonne réalisation du service produit (donc la qualité), mais il y a derrière (ou plutôt devant) un geste social, une dimension sociale ou sociétale qui, là aussi, est maintenue. C'est ce que j'appelle la production de sens dans les organisations.

Seulement, ça doit inciter à aller chercher, à l'intérieur de l'organisation, des solutions pour organiser correctement cet équilibre, entre l'offre de service qui doit être réalisée (quelle qu'elle soit), et la cause sociétale à laquelle on veut faire adhérer le plus grand nombre. Je vais donner l'exemple d'une association qui en apparence fonctionne comme les autres, et qui pourtant arrive à faire ça d'une façon assez originale. Je pense à cette entreprise d'insertion du Nord de la France, qui s'est montée après la fin du service militaire en France. Le service militaire avait ce petit avantage,

pour certaines personnes, de passer tous les permis de conduire ; du coup on avait un métier, simple d'accès. Aujourd'hui, ce n'est plus possible. Et un permis lourd ou super-lourd pour une entreprise de transports, ça coûte très cher. Donc, l'entreprise d'insertion s'est montée autour de cette idée-là : on va former les gens, et on va faire des chauffeurs-livreurs. Une activité très concurrentielle, qui existe partout. Simplement, ce qui le directeur nous dit, c'est qu'il pourrait très bien acheter un logiciel qui lui permettrait d'optimiser ses tournées en fonction de la distance, du kilométrage, du tonnage, de la taille du camion, de la vitesse etc. Eh bien, il dit que ce n'est pas comme ça qu'il charge ses camions : « Moi je charge mes camions en fonction du handicap social des personnes qui conduisent les camions. Et du coup, si mon gars il est un peu difficile de caractère, je ne vais pas l'envoyer chez un client qui ne saura pas le recevoir. Et si mon gars il ne peut pas porter des charges de plus de 20kg, dans son camion il n'y a pas des charges de plus de 20kg. » Vous voyez qu'à travers les modalités de production de services, on peut faire vivre l'intention sociale, la cause sociale et sociétale de l'organisation.

Ca suppose seulement que les bénévoles, comme les salariés s'intéressent... Il faut utiliser sans complexe un certain nombre de règles de la gestion qu'on peut emprunter au domaine de l'entreprise, mais il faut savoir les détourner sans complexe, pour les adapter à l'organisation dont vous avez choisi de prendre la destinée en main. Et donc, il faut aussi que les bénévoles apprennent ces règles là, et s'intéressent à la façon dont les services sont produits à l'intérieur de l'organisation. Je pense que les Jardins de Cocagne, Reporters sans Frontières, les Restos du Cœur, cette entreprise d'insertion, et beaucoup d'autres, ont trouvé des astuces pour inventer localement, sans trop y réfléchir, des méthodes qui sont inspirées quelquefois des méthodes de l'entreprises (avec des problématiques de gestion assez complexes, qui sont très formalisées, très réglementées) ; ils ont inventé des méthodes particulières pour faire la promotion de leur organisation, en n'ayant jamais eu à l'esprit de distinguer l'offre de service et la cause qu'il veulent défendre.

C'est là où je veux conclure. Le risque fort que je vois dans de nombreuses organisations ; que j'observe ou que j'étudie, c'est que, arrivé à un certain stade de développement, on sépare le technique et le politique. Le technique, c'est le salarié ; et le politique, c'est le bénévole. Je pense que c'est une erreur fondamentale. Cette approche clivée entre le technique et le politique à l'intérieur d'une organisation est une erreur fondamentale. En faisant comme ça, on contribue à ce que, par exemple, dans une très grande coopérative que je ne nommerai pas, on voit un directeur général de la banque coopérative (lui-même militant de l'économie sociale et d'une certaine façon de faire de la banque) qui dit que son souci, c'est d'avoir les meilleurs informaticiens du monde pour gérer son système d'exploitation. Et qu'il se contre-fiche que ces personnes-là adhèrent à la cause de l'économie sociale et solidaire que lui défend. C'est une ineptie ; cette attitude est dangereuse, parce qu'elle contribue à renforcer chacun dans ses prérogatives. Il faut que les rôles et les fonctions soient clairement délimités, mais il faut permettre à chaque partie prenante de jouer son rôle à la fois sur le plan technique et sur le plan politique.

Je termine en disant que cette question... je disais que l'opposition bénévoles-salariés semble être un débat sempiternel. Pour moi les bénévoles sont des professionnels quand ils font bien leur boulot. Et ils l'ont toujours été. Les moines soldats au Moyen Age étaient des professionnels, et de la religion et de la bagarre. Les hussards de la République de l'enseignement. Les prêtres ouvriers étaient des professionnels, à la fois dans leur prêtrise et à la fois dans leur dimension professionnelle. Il y a dans nos organisations de militants des 'janus', des 'alter' : un alter-paysan, un médecin sans frontières, et ce sont tous des professionnels. Vous-mêmes, vous déversez dans votre association votre propre professionnalisme, dans un sens plus large. C'est ça qui doit être absolument entretenu, pour arriver à développer et à combiner sans rendre schizophrénique cette

recherche d'équilibre entre ce qui est au cœur de l'organisation et de sa caractéristique : un service de qualité qui soit capable de véhiculer l'intention et la cause que l'on défend. Quand la cause disparaît, il vaut mieux se transformer en SARL ou en SAS, et à ce moment-là vous serez sur les règles du marché, il y aura moins de soucis

Voilà, je suis allé un peu vite, et passionné comme d'habitude...

## **ANNEXE 6 - Faculté Lyon III**

### **Master éthique et développement durable**

**Lyon, 10 mars 2010**

**Colloque « La solidarité, moteur du développement durable ? »**

#### ***Annexe 6 – Intervention de Bruno Charles***

Vice-président de la communauté urbaine de Lyon

Pôle d'appartenance : Mission développement durable

- démarche prospective en matière énergétique en lien avec le vice-président en charge de l'énergie,
- pilotage et animation des outils du développement durable :

Groupe politique : les Verts

La solidarité, moteur du développement durable ?

Le titre, de la manière dont il est posé, nous condamne à perdre. Et je vais essayer de développer pourquoi.

Historiquement, il y a deux solidarités qui sont politiquement liées au XIX<sup>e</sup> siècle. Il s'agit de la solidarité entre générations contemporaines (en particulier le système des retraites) et la solidarité entre actifs et inactifs. Ce sont les systèmes sociaux qui ont été construits.

Il y a deux nouvelles solidarités issues de la définition du développement durable. C'est la solidarité planétaire (avec les pays du Sud) et la solidarité avec les générations futures. Une fois qu'on a dit ça, on n'a pas dit comment on fait.

Et aujourd'hui, tel qu'on pose le problème, on construit un affrontement entre ces deux solidarités. Parce que nos systèmes de création de richesse sont assis sur l'exploitation de la nature dans les pays du Sud, et sur l'exploitation des ressources matérielles non renouvelables. On spolie les générations futures dans leurs capacités à asseoir leur propre développement. C'est l'empreinte écologique : si tout le monde vivait comme un européen, on aurait besoin de 3 planètes pour subvenir à nos besoins... vous connaissez tous ça. Donc on est en train de prélever sur ce dont les générations futures ont besoin pour leur ligne de développement.

Tel qu'on pose le problème aujourd'hui, affronter la misère, la crise économique, ça veut dire surexploiter les ressources matérielles et assumer les problèmes de conflit de répartition et de guerres qui existent déjà (les guerres pour l'eau sont déjà là), ou spolier les générations futures. Alors comment fait-on pour poser le problème de la solidarité sans sortir de l'impasse intellectuelle qui fait que les productivistes d'hier (la gauche d'hier, les progressistes) ne deviennent les prédateurs d'aujourd'hui ? La question qui nous est posé est bien là. Comment organise-t-on un système politique qui nous permet d'être solidaires ici sans être des prédateurs du Sud et sans être des prédateurs de nos petits-enfants ? Et là, tant qu'on posera le problème comme ça, on a perdu.

J'ai entendu (ici-même) un élu important dire : « oui, mais vous savez, dans développement durable, il y a développement. » Et puis l'idée, c'est qu'on ne peut distribuer que ce que l'on crée comme richesses. Et donc, dans une société qui crée des richesses, qu'est-ce qui est légitime à celui qui la crée (alors qu'en fait l'organisation sociale crée de la richesse), et qu'est-ce qui est légitime à ce qu'on lui prenne pour répartir aux plus pauvres (soit disant moins productifs) ? Quelle solidarité une société a les moyens de se payer ? Et donc, conflit de répartition.

Aujourd'hui vous voyez bien la remise en cause du système des retraites, la remise en cause de l'assurance chômage, la remise en cause de l'assurance maladie. Que le débat politique, au nom d'une rationalité économique, est de dire que le bouclier fiscal est légitime (jusqu'à combien est-il légitime que l'Etat prélève sur les revenus de quelqu'un ? aux Etats-Unis, cela a été jusqu'à 85% d'impôts au moment du New Deal).

Tant que le problème est posé de cette manière là, on ne sort pas du problème politique classique qui est posé dans toutes les faces de droit de la contradiction entre la liberté et la solidarité.

C'est là qu'il faut réarticuler une pensée, un projet politique qui permette de sortir de cette impasse. A droite, le discours libéral (ultra-libéral) est le suivant : l'Etat, dans sa répartition, réduit la liberté de l'individu, et produit un système dictatorial, et in fine vient bouffer la solidarité parce que la dictature n'est jamais égalitaire. La liberté est antagoniste avec l'égalité, avec l'action de l'Etat ; et si on doit préserver quelque chose, réservons la liberté.

Alors comment peut-on s'en sortir ? Il y a aujourd'hui des courants de pensée qui permettent de repenser le problème : on ne pourra pas repenser un système politique solidaire et écologiquement soutenable sans redéfinir le projet politique tel qu'il a été défini au moment de la Révolution française, c'est-à-dire de placer la liberté au cœur du projet. L'un d'eux a renversé le problème : l'organisation politique et la solidarité produit de la liberté ; elle n'en enlève pas. L'exemple typique, c'est l'éducation des femmes et les transferts de revenus dans les pays du Sud. Est-ce que ça réduit la liberté ? Au contraire, elle augmente la capacité de chacun à l'accès à l'éducation, l'accès à la santé, l'accès à un minimum de droits fondamentaux. Tout ça, ce sont des redistributions. Est-ce qu'elle diminue la liberté de chacun ? Au contraire, elle augmente la liberté de chacun d'avoir la capacité et les moyens intellectuels et les moyens matériels de choisir sa propre vie. Et là on fait un saut. On n'est plus dans un contexte libéral occidental, où on nomme la liberté on défait l'Etat et on défait la solidarité. Là au contraire, on définit la solidarité comme moteur de la liberté. Là, on redonne un projet politique. Il ne s'agit pas de défendre un système de répartition parce qu'il serait moins mauvais. Il s'agit de produire un système politique qui procure à chacun plus de liberté, et le fait par le moyen de la solidarité. Et là, ça donne une perspective politique qui ne s'inscrit pas dans nos cadres habituels (gauche / droite) du passé.

On est en train de passer d'une société de l'abondance à une société de la rareté. Et soit on organise la sobriété, soit on organise la dictature. C'est aussi simple que ça. Là-dedans, la sobriété n'est pas un objectif en soi. Par contre, la sobriété et l'accès à l'éducation, l'accès à la santé, l'accès aux droits fondamentaux redonne des perspectives sur la liberté. Et est-ce écologiquement soutenable ? Est-ce que le transfert de richesses qui permet l'éducation des femmes est contradictoire avec une meilleure soutenabilité ? Précisément non. Aujourd'hui, la transition démographique vient du niveau d'éducation des femmes.

Une autre piste. Tout ce qui se passe aujourd'hui autour du logiciel libre, de la culture libre. Ça aussi c'est un renversement des catégories traditionnelles. La culture libre, ce sont des brevets qui s'inscrivent dans les systèmes juridiques occidentaux, qui interdisent une appropriation. Ça veut dire que, quand je prends quelque chose et que je l'utilise, je suis obligé de redonner les mêmes droits au suivant. Quand j'ai un logiciel, je ne peux pas m'approprier le logiciel. Si je le transforme, je ne



peux pas le vendre en mettant un brevet ; je suis obligé de redonner toutes les libertés que j'ai reçues à l'utilisateur suivant. C'est encore un modèle nouveau qui apparaît, qui a trouvé ses racines dans l'histoire du mouvement ouvrier, où la liberté (le droit de propriété comme appropriation excessive) permet la solidarité et permet l'accroissement des biens communs collectifs. Ça aussi, c'est un travail qui émerge et qui nous permet de sortir du dilemme égalité solidarité liberté qui est notre histoire politique.

On perdra si l'on n'est pas capable de penser ce nouvel horizon politique qui est de sortir de l'imaginaire des biens matériels. On est tous d'accord sur l'empreinte écologique, sur la décroissance des flux matériels. Mais la décroissance utilise les mêmes maux que la croissance. Le problème est de redonner un horizon politique imaginaire collectif et individuel qui soit déconnecté de l'acquisition des biens matériels. Et là on a notre histoire philosophique. Et ce que je viens de dire le permet. Si la culture libre permet d'accroître, d'augmenter le niveau d'une nation au niveau culturel, ça vaut le coup de se battre pour. L'acquisition de la liberté pour chacun, ça vaut le coup de se battre pour ; et elle redonne un horizon politique.

C'est ce que je voulais esquisser. La manière dont on pose la question détermine si on est capable de réussir ou pas. Aujourd'hui on est dans un processus de deuil. On est obligé de faire le deuil d'une période où le projet politique solidaire était axé sur l'accroissement du bien-être matériel – sous entendu, le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous – qui permet à chacun d'augmenter son niveau de vie. Ça, on ne le peut plus ; la contrainte écologique ne le peut plus. Ce processus de deuil consiste à avoir le courage d'inventer un nouveau modèle. La manière dont on conçoit la solidarité déterminera si on va dans une impasse ou si on va dans un projet politique pour demain.

Le titre m'aurait plus plu si ça avait été : la solidarité, moteur de la liberté moteur du développement durable

## **ANNEXE 7 – Syndicat ASSO**

### **Compte rendu de réunion publique**

#### **Paris, 7 Avril 2010**

#### **I. Introduction**

##### **David, Président d'ASSO**

##### ***Comment tout a commencé ?***

En quelques décennies, les associations se sont bâti une légitimité et une crédibilité considérables. La structure associative qui était fondée sur un engagement bénévole a évolué. Le secteur associatif est devenu au fil des ans un milieu professionnel, où des salariés, nombreux et formés, viennent concilier vie professionnelle et sens. Un secteur d'activité qui n'est pas négligeable puisqu'en France, on estime à 1,8 million le nombre de personnes qu'il emploie dans différents champs professionnels (santé, social, international, culture, éducation populaire, sport...).

La culture du secteur associatif, souvent fondée sur un engagement personnel et militant, conduit à des questionnements autour du statut du salarié, de ses limites face à des employeurs qui n'assument pas toujours leurs responsabilités, n'acceptent parfois pas leur rôle et confondent souvent l'engagement de leurs employés et leur statut de salariés.

Cette situation aboutit à des dérives dans le droit du travail, en contradiction avec les valeurs et les missions de l'association, occasionnant des relations salarié-employeur difficiles voire conflictuelles. Et le salarié qui ne sait comment défendre ses droits en arrive à questionner sa propre légitimité.

En octobre dernier, à l'initiative de trois d'entre nous, nous nous sommes réunis autour de ces constats pour échanger sur nos expériences et réfléchir à ce qu'il était possible de faire. Nous étions une vingtaine, plus ou moins anciens dans ce milieu, d'horizons très différents : des associations de solidarité internationale, d'éducation populaire, du secteur santé social, des associations qui viennent en aide aux migrants..., avec également des statuts très variés (stagiaires, CDD, CDI, etc.)

##### **Pourquoi un syndicat ?**

Nous avons commencé par discuter de créer un espace pour échanger sur nos difficultés et trouver des solutions. Très rapidement, nous sommes arrivés à une évidence : pour défendre nos droits, la forme d'organisation la plus appropriée est le syndicat.

Nous pensons qu'il est nécessaire aujourd'hui de proposer une organisation syndicale pour que les salariés d'un secteur encore très atomisé, où nombre d'entre eux sont souvent seuls salariés dans leur structure, puissent trouver le soutien et les ressources nécessaires à la défense de leurs droits, lorsque cela s'avère nécessaire.

Nous pensons qu'il est nécessaire aujourd'hui de proposer une organisation syndicale qui réponde à la spécificité du secteur associatif liée à l'engagement de ses salariés comme de ses employeurs, mais aussi à des relations avec les employeurs très complexes (puisqu'eux aussi sont militants)

C'est ainsi qu'est né, le 10 février 2010, le Syndicat ASSO (Actions des salariés du secteur associatif).

Nous avons été très vite d'accord sur la nécessité d'être affilié à une confédération ou une union syndicale :

- Parce que le combat syndical que nous mènerons, même s'il est spécifique, ne peut se concevoir comme se suffisant à lui-même, en dehors de la société et des luttes syndicales qui sont menées plus globalement en France
- Parce que l'affiliation renforce les démarches et les revendications que nous mènerons, du point de vue politique et du point de vue de notre capacité à répondre à la demande des salariés (échanges d'expériences et de compétences)

Nous avons choisi d'adhérer à l'Union syndicale Solidaires parce qu'elle oeuvre pour faire du syndicalisme un outil efficace au service des revendications des salariés, des privés d'emploi, des laissés pour compte. Un syndicalisme de transformation sociale, porteur d'avenir, pour une répartition égalitaire des richesses et réaffirmant qu'un autre monde est possible. Solidaires favorise, impulse et soutient les formes d'organisation où les salariés organisent et dirigent eux mêmes leurs luttes, regroupant syndiqués et non syndiqués, ce qui permet le contrôle collectif, c'est-à-dire par les salariés eux-mêmes, du mouvement.

Si l'Union syndicale Solidaires peut apporter des choses (des outils syndicaux, des formations, des conseils pour le fonctionnement, son expérience, la mise à disposition de locaux,...) fondamentalement, le syndicat ASSO sera ce que nous, les membres, en ferons, aussi bien pour la définition des revendications, du fonctionnement etc. à partir du moment où nous adhérons aux fondamentaux de Solidaires.

Enfin, la mise en commun de certains sujets et de certaines luttes avec les autres syndicats de la fédération sera aussi intéressante.

### **Annick Coupé, Secrétaire Générale de l'Union syndicale Solidaires**

J'avais déjà croisé David, Nayla et d'autres, et nous nous rejoignons déjà sur l'idée de transformation sociale qui est indissociable du syndicalisme.

Si l'Union syndicale Solidaires peut parfois travailler avec certains directeurs associatifs dans le cadre de manifestations ou de revendications communes, Solidaires défend également la nécessité d'organiser la défense des salariés de ce secteur.

Le milieu associatif est très large et comprend des statuts très différents. Il existe déjà 3 fédérations à Solidaires qui regroupent des salariés du secteur associatif : SUD Santé sociaux, SUD Culture et Sud Collectivités territoriales. Mais les besoins demeurent, notamment pour les salariés d'associations moins structurées, et le syndicat ASSO a donc toute sa place au sein de Solidaires pour compléter les réponses déjà existantes.

### **Nayla, membre du Bureau de ASSO**

Nous ne prétendons pas rassembler tout le secteur associatif. D'autres se tourneront plutôt vers les syndicats de branches parce qu'ils se retrouvent davantage dans ce type de mobilisation. Mais ce qui nous motive à ASSO est que nous nous reconnaissons d'abord dans le secteur associatif plutôt que dans des branches spécifiques.

Nous avons également la volonté de travailler au maximum dans le cadre des intersyndicales. Depuis le début, nous souhaitons avancer sur des luttes communes, aussi bien au sein de Solidaires que dans d'autres confédérations syndicales. Pour exemple, la CNT a participé aux premières réflexions qui ont mené à la création du syndicat ASSO.

Enfin, nous soulignons que notre syndicat est jeune à tous les sens du terme, dans un secteur où les salariés sont peu habitués à revendiquer pour leurs droits. ASSO ne se construira pas sans les salariés, mais viendra en appui chaque fois que les salariés éprouveront le besoin de construire des luttes et des revendications.

### **Mélanie, Syndicat des travailleurs de la confédération paysanne et ouvriers associés (STCPOA)**

Mélanie est salariée de la Confédération Paysanne qui regroupe environ 20 salariés au niveau central mais environ 150 en France dans les départements. Le STCPOA est également affilié à Solidaires

Il y a beaucoup de points communs entre nos revendications et celles du STCPOA :

- Des employeurs qui ont du mal à être présents
- Des travailleurs qui se retrouvent souvent seul
- Des gens qui ne sont pas là « par hasard »

Le syndicat a été créé il y a plus de 10 ans, au moment où la mise en place des emplois jeunes a permis l'essor de l'emploi associatif, d'où découlait logiquement une volonté croissante d'organiser les conditions de travail et les revendications.

C'est ainsi que le syndicat a rapidement mis en place :

- une convention collective pour encadrer les pratiques
- une grille de salaires ensuite appliquée à tous pour harmoniser les pratiques au niveau national
- une commission paritaire (salariés et représentants des employeurs à égalité) qui gère et revoie tous les ans la convention collective. Ses décisions sont souveraines et doivent ensuite être appliquées partout dans le réseau.

Ce travail a été largement facilité par le fait qu'il s'agit d'un réseau avec une « tête ».

Suite à ces avancées, le syndicat est resté assez inactif. Il a été remis en branle il y a 3 ans pour reposer un peu les bases. Il participe notamment à chaque congrès de la Confédération paysanne, financé par elle (temps et trajets). Il a organisé des formations à l'attention des salariés sur le droit du travail et est aussi intervenu dans le cadre de litiges ; une antenne départementale de la confédération a même été mise sous tutelle par le STCPOA suite au constat de manquements graves au droit du travail.

En ce moment, les chantiers sont :

- la mise en place d'un référent syndical par région
- l'interpellation de la commission paritaire dans le cadre de médiations et de prises de positions sur la gestion des salariés
- la décentralisation : pour ce faire, la STCPOA a créé de forts liens avec les Solidaires locaux en province, d'où également une possible convergence avec ASSO et les travailleurs de l'associatif qui se retrouvent un peu esseulés dans leur région.

## II. Echanges avec la salle

### 1<sup>er</sup> temps d'échanges sur les constats / réactions à la création du syndicat

*Les débats ont été volontairement rendus anonymes pour ne pas poser de soucis aux intervenants.*

#### **Synthèse des constats :**

- Difficulté de trouver le temps d'agir sur les chantiers liés aux questions de droit du travail (Cf. engagement dans sa propre association ou dans d'autres qui limitent le temps disponible).
- Difficulté à accepter de révéler des dysfonctionnements qu'il peut y avoir en interne, car il est tabou dans le secteur associatif de considérer celui-ci comme un secteur organisé, avec des problématiques salariés/employeurs. Les employeurs sont aussi bénévoles et militants.
- Problème pour les associations qui font de la collecte auprès du public car le fait de révéler ces dysfonctionnements peut avoir des conséquences sur l'image publique de l'association et impacter la récolte de fonds (culpabilisation parfois utilisée par certains employeurs).
- Spécificités du secteur : manque de visibilité sur les financements à 1 ou 2 ans, d'où une gestion des ressources humaines souvent flottante, avec un turnover important, et difficulté à identifier l'employeur (directeur exécutif, membre du CA ?).
- Multiplicité des statuts : emplois jeunes, emplois tremplins, volontaires
- Difficulté pour la syndicalisation dans ce secteur : se projeter dans l'emploi car les gens ne restent pas à long terme en poste
- Les coupes sombres dans les financements publics concourent à la précarisation du secteur et il devient vraiment nécessaire de travailler en intersyndical sur cette question ; la marchandisation du secteur conduit aujourd'hui les associations (et notamment du secteur de l'animation) à répondre à des appels d'offres car ils n'ont plus de subventions.
- Paradoxe entre les valeurs défendues et les pratiques en interne qui pose souvent souci
- Il y a peu de réponses apportées à la question des travailleurs isolés, et très peu d'accompagnement dans leur relation avec l'employeur.

#### **Questions :**

- La démarche est intéressante mais y a-t-il la même construction en face, chez les employeurs ? Il y a nécessité à ce qu'eux aussi avancent dans le dialogue social et s'organisent.

Réponse : Des syndicats d'employeurs existent dans l'économie sociale (AEES, UGRS, GEMA,...) et sont aujourd'hui présents aux prud'hommes.

- Lorsque l'on est déjà syndiqué dans une autre structure Solidaires, comment peut-on changer d'affiliation ?

Réponse : C'est à chacun de se positionner en fonction de ses attentes et de ses aspirations. Rien n'empêche un salarié syndiqué dans une autre fédération de rejoindre ASSO s'il estime qu'il y trouvera des réponses plus adaptées à ses besoins. En revanche, ASSO ne cherchera en aucun cas à créer de la division syndicale en recrutant dans d'autres fédérations.

- Est-il possible de se syndiquer quand on est à la fois salarié dans une association et aussi employeur (membre de CA) dans une autre association ?

Réponse : ASSO s'occupe des salariés uniquement. Si certaines personnes sont aussi employeurs c'est de la responsabilité de chacun et non de celle du syndicat.

- Quelle relation / prise de position par rapport aux employeurs ? Le syndicat ASSO a-t-il défini quelles seraient les relations possibles avec les employeurs ?

Réponse : créer un syndicat ne veut pas forcément dire organiser la confrontation avec les employeurs mais peut signifier aussi une démarche participative. Les employeurs peuvent être touchés par ces questions et ne pas savoir comment faire. Nous devons être force de proposition.

- Quel est le positionnement du syndicat ASSO quand une politique publique est à la base d'un dysfonctionnement identifié (cf. notamment la question des politiques de marchés publics pour gérer certaines situations comme par exemple les interventions en centres de rétention) ?

Réponse ASSO : pas de positionnement déjà défini. C'est ensemble, avec les salariés qui vont s'impliquer dans le syndicat, que nous construirons les argumentaires et les revendications liés à notre secteur et aux préoccupations définies en amont par l'ensemble des membres du syndicat.

### **Synthèse des attentes par rapport au syndicat :**

- Besoin d'une analyse du secteur qui permette de documenter les pratiques et de relayer ensuite les constats et revendications au niveau politique (Cf. emplois jeunes sabrés en 2002, etc.)
- Besoin de travailler sur les différents types de statuts des salariés du milieu associatif (Cf. notamment la loi sur le bénévolat et le volontariat, promulguée en 2005, qui a permis d'augmenter la précarité en permettant que des postes à temps plein soient occupés par des volontaires, et définissant l'indemnité à 300 euros par mois + tickets resto).
- Un soutien dans le dialogue avec la direction, notamment pour les délégués du personnel, car il arrive que les dirigeants ne savent pas comment faire + soutien syndical pour les réunions de DP. Autre possibilité en cas de DP unique : venir à 2 accompagné par une personne extérieure (du syndicat ASSO) qui a une certaine expérience dans le domaine
- Nécessité de mobiliser les bénéficiaires des associations dans notre combat (Cf. le combat des aides à domicile mené par l'association AIDES)
- Se mobiliser autour de la journée du 1<sup>er</sup> mai
- Commencer à réfléchir à la mise en place d'une convention collective spécifique aux associations, car de nombreuses associations ont rallié une convention collective de branche mais qui finalement ne leur convient pas trop.

### **Point sur la situation au Samu social de Paris**

Au Samu social de Paris, il y a 250 places d'hébergement pour 5000 appels par jour. Le système de régulation du 115 fait que les gens sont mis en attente systématiquement. Quand les permanenciers reçoivent un appel, ils font le détail de la situation de la personne puis ils vont faire la queue chez le responsable afin d'obtenir une décision de sa part ; pendant ce temps les appelants restent au téléphone en attente. C'est ensuite que le coordinateur décide de donner une place ou pas, sans que le permanencier ne soit intégré dans la décision.

Au 115, les personnes embauchées sont majoritairement des jeunes surdiplômés (bac +4 ou 5) sur des fonctions qui n'existent pas (permanenciers). Ils sont formés une semaine, puis sont installés en poste pour des prises d'appel mais sans aucune prise de décision.

Les embauches se font en CDD renouvelable jusqu'à 9 ans, et il est donc possible d'être remercié quasiment du jour au lendemain. Le tout pour un salaire de 1100 euros nets. Il y a 6 ou 7 grilles horaires différentes puisque le numéro est ouvert 24h sur 24 (ce qui peut impliquer du travail de nuit, travail très tôt le matin...).

L'objectif du Samu social est donc en fait de maintenir un système, et de fournir à la DDASS le listing des appels, avec un nombre d'appels justifiant l'existence du 115. Le détonateur de la grève a été la volonté de la direction d'enregistrer tous les appels, symbolisant le passage de la mission de service publique à une logique de système de gestion.

Difficultés : il s'agit en fait de la 1ère grève, avec des gens qui ne sont pas syndiqués et des syndicats qui ont du mal à s'implanter. Par ailleurs, le turnover est très important donc les gens n'ont pas le temps de s'organiser. Enfin, les salariés sont assez inquiets sur leur sort et les grévistes craignent de voir leur CDD non renouvelé.

Les revendications qui sont portées aujourd'hui :

- La mise en place d'une convention collective
- Des augmentations de salaire
- La mise en place de primes (risques, maraudes, etc.)

### **Synthèse des échanges**

Nécessité de construire rapidement une analyse politique sur des sujets spécifiques (subventions qui glissent vers des marchés publics, statut des volontaires, etc.)

Sensibiliser les employeurs au droit du travail et expliquer pourquoi certains salariés ont ressenti le besoin de se syndiquer, de défendre leurs droits collectivement, et de les inciter à prendre part à cet engagement pour défendre des règles collectives

Mettre en place rapidement un accompagnement individuel (DP, délégués syndicaux) dans le cadre de situations d'urgence (licenciements, etc.) mais également des formations et des, outils, etc.

## **2<sup>ème</sup> temps d'échanges sur la définition des revendications collectives**

Rappel du principe défendu par ASSO : notre seul mode d'action est l'ouverture à tous ceux qui se reconnaissent dans notre projet.

Les 3 seules décisions que nous avons prises jusqu'à présent sont :

- la création du syndicat
- l'affiliation à Solidaires
- le montant de la cotisation

Pour le reste, il y a une réelle volonté de construire ensemble des mots d'ordres collectifs (d'où la création prochaine de réunions mensuelles).

Il y a aussi un réel besoin de « coming out » au sein des associations de la part des personnes syndiquées, car ASSO ne pourra pas être au quotidien aux côtés des gens et donner à lui seul l'impulsion pour se construire et organiser la défense des salariés.

### ***Principales revendications énoncées :***

- Dénoncer le plafonnement des carrières, les problématiques d'inégalité hommes/femmes (Cf. enquête de Coordination Sud sur les pratiques dans le milieu associatif de solidarité internationale)
- Essayer de réfléchir sur une définition du militantisme pour les salariés associatifs, avec pour questions : Comment se vit-on dans son travail ? Dans son engagement ? Quelles en sont les conséquences ?
- Le volontariat doit donner droit à des cotisations retraite et sécu au retour (pour les volontaires de solidarité internationale). Nécessité de mener une réflexion sur le bénévolat, qui est une vraie spécificité de notre milieu

### ***Points d'attention :***

- A nouveau la nécessité de documenter les pratiques pour mieux construire les revendications
- Accord pour garder les spécificités de l'associatif dans ASSO sans se leurrer sur le fait que certains employeurs sont aussi de vrais « patrons ».
- Nous nous retrouvons autour de la définition de « salarié militant ». Cependant, il faut également prendre en considération les salariés « non militants » qui ne se reconnaissent pas dans cette définition, mais qui ont également le droit d'être défendus.
- Attention également aux salariés à l'international qui ne sont pas rattachés au droit français.

### ***Questions***

- o A quand des salariés chez ASSO pour une meilleure réactivité ?

Réponse : Ce n'est pas prévu pour le moment, nous cherchons davantage à privilégier l'échange d'expériences et l'intersyndicale. Cette question pourra être reposée dans quelques temps, en fonction du nombre d'adhérents et surtout des besoins identifiés.

### **Synthèse :**

Une première idée ressort : la nécessité de se battre, mais différemment, sans opposition systématique et dans une logique de construction de la relation salarié / employeur.

Quatre chantiers sont identifiés dans les échanges :

1. Mettre à disposition des outils clé-en-main outils pour gérer les relations sociales et répondre rapidement à des cas pratiques simples, revêtant parfois un caractère d'urgence :

- Fiches pratiques
- Formations
- Accompagner les salariés au sein-même de leurs structures



## 2. Gérer la diversité des statuts :

- travailleurs isolés
- volontaires,
- bénévoles,
- stagiaires,
- salariés non-militants,
- emplois aidés,
- coopérative d'emploi et d'activité,
- salariés adhérents...

## 3. Construire et organiser : une démarche collective

- Monter un fonds documentaire, réaliser des études
- Définir le salarié militant, envisager le secteur associatif sous tous ses aspects
- Faire son coming out syndical pour établir un lien entre les salariés et ASSO, relayer les revendications auprès du syndicat et aussi envoyer un signal à l'employeur quant à une volonté d'organiser les relations sociales en interne et collectivement

## 4. Structurer la réflexion :

- Recourir à des chercheurs, des sociologues
- Recruter des forces vives pour alimenter la réflexion et FAIRE !
- Salarier des membres d'ASSO (dans une vie future)

### ***Prochaines étapes :***

- Création d'une réunion mensuelle ouverte à tous, chaque premier mercredi du mois
- Mise en place d'une mailing list sur le site du syndicat ([www.syndicat-asso.fr](http://www.syndicat-asso.fr)) pour que les personnes qui le souhaitent puissent être informées des différents chantiers, événements, et éventuellement animer des débats
- Mise en route d'un chantier prioritaire sur les outils et formation, en lien avec Solidaires
- Participation d'ASSO à la manifestation du 1<sup>er</sup> mai (réunion préparatoire le 21 avril 2010)