

Hugues Sibille

© Hugues Sibille pour Alternatives Economiques

Quelles perspectives d'avenir pour les associations ?

de Hugues SIBILLE, le 15 novembre 2013

Postface d'Hugues Sibille à l'ouvrage de Viviane Tchernonog : Le paysage associatif français, 2^o éd. Juris éditions, 2013

Il faut remercier sincèrement Viviane Tchernonog pour la qualité, la constance, la rigueur de son travail. Ce ne sont pas propos de circonstance du postfacier. Depuis plusieurs années, j'ai régulièrement collaboré avec Viviane sur les problématiques associatives. J'ai apprécié la profondeur de ses travaux. Elle est chercheuse, je suis homme d'action. Tout devrait nous séparer. C'est l'inverse qui se produit. Pourquoi ? Parce que Viviane Tchernonog a le souci que les recherches qu'elle conduit, les statistiques qu'elle produit, les analyses qu'elle dégage, soient utiles au secteur associatif, aux responsables politiques, aux dirigeants économiques, dont je suis. Elle nous éclaire, ne travaille pas en chambre, coupée du monde réel.

De mon côté, je suis convaincu que les dirigeants, mangés par le quotidien et ses urgences, ont besoin de chercheurs œuvrant dans le temps long et le labourage profond. Scientifique, elle ne transige pas sur la rigueur des méthodologies, (« il faut traiter les faits sociaux comme des choses », disait Durkheim), mais le fait avec bienveillance pour son sujet. Science et bienveillance la font unanimement respecter.

Pour une intelligence socio-économique non lucrative

Ce Paysage associatif, œuvre collective, se révèle plus qu'utile : nécessaire. Impossible de trouver les chemins du futur sans connaître la topographie du paysage, les principales évolutions, les forces et les faiblesses, les risques et les opportunités qui en découlent. Dans le monde des entreprises, on investit dans « l'intelligence économique ». Celle-ci rassemble les activités de collecte, de traitement, de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation. Les entreprises dépensent des sommes abyssales pour analyser les évolutions de leurs clients, de leurs produits, de leurs marchés, de leurs comptes, de leurs concurrents... Fédérations d'entreprises, écoles de commerce, grands cabinets de consultants, statisticiens, think-tanks, etc., produisent et disposent d'une masse vertigineuse de données, d'enquêtes, d'études. Face à cette abondance d'intelligence lucrative, le monde non lucratif est en grande disette. Ceci devrait conduire à mener (enfin !) collectivement une bataille en faveur de « l'intelligence non lucrative », dont ce paysage associatif est une illustration : collecte, traitement, diffusion des informations utiles aux acteurs non lucratifs. Il y a de quoi faire.

En commençant par produire régulièrement et de manière suivie des données statistiques. Pour certaines d'entre elles, des données conjoncturelles qui sortent rapidement. Ainsi, le paysage du financement associatif se modifie-t-il rapidement (désengagement des collectivités

locales) et l'on ne peut se permettre d'attendre trop longtemps pour accéder à certaines informations. Imagine-t-on de construire des politiques d'emploi sur des chiffres du chômage datant de trois ans ? Il y aurait donc lieu de mieux articuler des données conjoncturelles avec des enquêtes lourdes. L'insee construit une enquête qui devrait être réalisée en 2014 : il est indispensable qu'elle devienne régulière.

De même, le Haut Conseil à la vie associative (hcva) pourrait-il co-construire avec les services de l'État, la cpcv, des représentants associatifs, des chercheurs... un rapport annuel associatif, accessible sur Internet, récapitulant les chiffres clefs, les principales enquêtes, les mesures législatives de l'année. Lorsque j'étais délégué interministériel nous publiions ainsi un rapport coopératif chaque année. C'était un bon outil de travail pour le mouvement coopératif. D'autres idées pour renforcer l'intelligence non lucrative, et en particulier l'intelligence socio-économique non lucrative, mériteraient d'être creusées. Je pense au fait que les dispositifs locaux d'accompagnement (dla) auscultent six à sept mille projets associatifs par an. Il y a là une masse d'observations empiriques dont nous ne tirons pas assez parti.

Certes, produire cette intelligence coûte. Mais financer ces travaux de collecte et de traitement de données n'est-il pas justifié lorsqu'on apprend dans ce livre que le budget associatif français est de 85 milliards d'euros et que les employeurs associatifs emploient 1,8 millions de salariés et mobilisent 15 millions de bénévoles ? Je le pense pour ma part.

Les grands principes d'action économique du nouveau monde associatif

Les travaux de ce paysage associatif étayent et complètent la remarquable prospective réalisée en 2012 par la Fonda sous le titre de Faire ensemble 2020. Le diagnostic schématisé de ces productions est clair : après « 50 Glorieuses » de croissance associative, les associations entrent dans une ère contrainte, avec d'un côté moins de ressources financières et humaines (emplois) et, de l'autre, davantage de besoins (sociaux) à satisfaire et de contribution à la démocratie. « Faire plus avec moins », telle semble l'actuelle situation. Voilà donc les associations sous une pression qu'elles n'ont jamais connue jusqu'ici. Le choc est rude.

Pour affronter ce gros temps, avant des propositions politiques ou techniques, il faut insister sur une nouvelle attitude associative à tenir, sur des principes d'action adaptés à cette nouvelle ère. Le risque existe qu'une partie du monde associatif, face à ce nouvel environnement contraignant, ne renonce ou ne s'enferme dans une attitude défensive ou de regret de ces 50 Glorieuses. L'équation associative des mois à venir consiste, pour les représentants du mouvement associatif, à articuler des attitudes de résistance au désengagement public et des attitudes de construction de nouveaux modèles. Je résume par quelques mots clefs ce que pourraient être ces principes d'action : pragmatisme, imagination, coopération.

Pragmatisme, car il faudra affronter le réel douloureux et faire avec lui. Être pragmatique pour le monde associatif, c'est regarder en face la fin de l'argent public « abondant », se dire que cela va durer, et chercher de nouvelles solutions. Un tiers des conseils généraux ont des difficultés financières sérieuses, c'est un fait. Collectivement, les associations ont à revendiquer un certain niveau de ressources publiques et à défendre le droit à subvention. Individuellement, elles ont à chercher des solutions pragmatiques. Être pragmatique c'est admettre qu'il va y avoir un fort mouvement de concentration des associations gestionnaires et s'en emparer plutôt que de le subir. Être pragmatique c'est ne plus avoir peur des mots

diversification, philanthropie, entreprise associative... qui peuvent ne pas être de gros mots s'ils restent au service de projets associatifs forts et clairement tournés vers l'utilité sociale.

Imagination, car faire plus avec moins signifie surtout faire autrement, faire mieux. Le paradoxe est que le monde associatif va devoir faire preuve d'un énorme effort d'innovation sociale pour affronter le vieillissement de la population, la précarité croissante, de nouvelles façons d'habiter, d'éduquer, de se déplacer, de s'alimenter... en remettant en cause en même temps ses modèles économiques. Il faut donc coupler innovation sociale et innovation financière associative. Le projet de loi sur l'ess comporte un article qui sécurise la valeur juridique de

la subvention. Je m'en réjouis. Les représentants associatifs ont bien fait leur travail. Mais cela ne peut pas conduire pour autant chacune des associations à rester à l'arrêt dans un rapport subventionnel daté. Exemple : le crowdfunding (finance participative) semble avoir un certain potentiel. Le monde associatif doit donc s'y intéresser, de même qu'à tout ce qui peut contribuer à diversifier ses ressources.

Coopération, car le monde associatif, tout en critiquant l'individualisme et la concurrence capitaliste, se révèle pour lui-même peu apte à la coopération, au rassemblement, à la réciprocité. La culture associative est d'abord celle de la liberté. Qui peut aller avec un certain « chacun pour soi » et un fort niveau de concurrence interne. Coopérer c'est inventer de nouveaux modèles fédératifs, adaptés au monde moderne. Le paysage associatif brossé par Viviane Tchernonog montre que les associations sont moins structurées en réseaux que par le passé. C'est un problème auquel on ne répondra pas par des injonctions mais par des innovations organisationnelles. Coopérer c'est avoir une structure de représentation inter-associative nationale digne de ce nom, capable de parler au nom du monde associatif. Coopérer c'est apprendre à travailler avec le monde des entreprises, en ne le prenant pas pour un guichet substitutif à celui défaillant du public mais pour un partenaire qu'on respecte. Oui, le monde associatif doit acquérir, vite, une culture et des méthodes de coopération.

Il y a là de véritables petites révolutions culturelles à conduire pour s'adapter au nouvel environnement que décrit fort bien ce livre. Muni d'une culture offensive, de principes d'action adaptés au monde dans lequel il va vivre, le secteur associatif devra affronter de gros défis que listent parfaitement les chapitres concernant les difficultés rencontrées par le monde associatif et ses principales évolutions. Ne voulant pas tout traiter, j'en retiens trois pour cette postface, avec le tropisme qui est le mien, tourné vers les enjeux de modèle économique et de financements.

Répondre à la bio-diversité des modèles économiques associatifs

Sur une toile de fonds commune, il faut admettre la diversité de situations que décrit bien le chapitre sur les difficultés rencontrées : appels d'offres et contractions de ressources pour le médico-social, trésoreries fragiles dans le socioculturel, manque de ressources humaines dans le secteur sportif, difficultés à accéder aux ressources dans les associations militantes... Il n'y a donc pas « une » mais une « multitude » de réponses à apporter aux challenges associatifs. Les discours trop globalisants sur le monde associatif marquent vite leurs limites. À la diversité sectorielle va s'ajouter de manière croissante une diversité territoriale liée à l'importance de la relation entre associations et collectivités locales dans le contexte de recul de l'État et plus largement de montée d'économies de proximité et d'économies circulaires. Il

va donc falloir diversifier les modèles économiques, dans des approches davantage micro-économiques et mezzo-économiques. Cette diversification conduit à plusieurs remarques.

La diversification vers des ressources privées ne peut être uniforme selon les associations. La vente de services aux usagers pénalise nécessairement les populations les plus fragiles. Parce qu'elles sont principalement tournées vers ces publics fragiles, certaines associations méritent d'être davantage aidées que d'autres, par l'argent public devenu plus rare, pour des raisons de cohésion sociale. Les financeurs publics se doivent de faire des choix, d'éviter les coupes budgétaires uniformes. Gouverner c'est choisir. La décision d'une collectivité locale de type « moins 20 % de subventions pour toutes les associations » me semble absurde. La reconnaissance d'une forte biodiversité micro-économique associative comporte des conséquences à maîtriser.

La première conséquence est que, in fine, c'est chaque gouvernance associative qui va déterminer et piloter le modèle économique qui lui semble le meilleur et correspondre à son projet associatif. C'est notamment au conseil d'administration qu'il incombe de définir les ressources compatibles avec l'utilité sociale du projet. Une ressource publique ou privée n'est ni bonne ni mauvaise en soi. Elle doit être adaptée aux priorités de l'association, à ses valeurs, à son fonctionnement. Certaines ressources publiques peuvent être instrumentalisantes et certaines ressources privées libératoires. Ou l'inverse. Aux instances de l'apprécier. Et pour cela de maîtriser au mieux les enjeux du modèle économique. Pour les associations gestionnaires ou les entreprises associatives, c'est dans cette zone subtile de pilotage des choix stratégiques, entre le conseil d'administration et la direction, que se jouera le succès ou l'échec d'un modèle économique adapté dont je donne la définition suivante : équilibre durable entre les charges et les produits permettant de piloter les objectifs de moyen terme de l'association.

Cela veut dire que ces instances doivent s'informer et se former sur les différentes modalités de financement. Ainsi la diversification vers des ressources privées implique-t-elle de maîtriser les enjeux du fundraising, des outils et techniques de mécénat, de partenariats avec les entreprises privées, de leurs avantages mais aussi de leurs risques, etc.

La seconde conséquence revient à souligner une fois de plus les enjeux de l'accompagnement associatif. Car la recherche d'une cohérence entre modèle économique et projet associatif socialement utile est particulièrement difficile. Elle nécessite de « l'intelligence socio-économique » dont j'ai déjà parlé. C'est ce qui m'a conduit à créer l'avis il y a plus de dix ans, et à défendre sans relâche les dispositifs locaux d'accompagnement. Je souhaite que les différentes mesures actuelles des pouvoirs publics (loi ess, charte associative, banque publique...) confortent cette nécessité de l'accompagnement associatif. Les pouvoirs publics ne peuvent se contenter de dire : « Faites plus avec moins et débrouillez vous, je ne veux pas le savoir ! » Ils ont la responsabilité d'aider les associations à anticiper et à gérer au mieux les mutations comme ils le font pour les entreprises. Le monde associatif doit défendre et promouvoir les dlla.

Il faut aller plus loin. En inventant, comme le fait le Rameau, des systèmes d'accompagnement stratégique de grosses associations par des partenariats association/entreprise. De même, les fédérations associatives, confrontées à une remise en cause de leur modèle économique et organisationnel sans précédent depuis la guerre, devraient pouvoir bénéficier d'accompagnement pour se redéfinir. Au total, il paraîtrait utile de créer un centre de ressources sur l'accompagnement associatif permettant de faire

connaître les différentes formules d'accompagnement existantes, d'orienter les demandes, de capitaliser les bonnes pratiques...

Affirmer l'appartenance d'une partie des associations, les entreprises associatives, à l'économie sociale et solidaire

Un second enjeu des conséquences de la mutation des modèles économiques associatifs porte sur le rapport que le monde associatif français entend entretenir avec le secteur de l'économie sociale et solidaire (ess) dans les années à venir. Dans son chapitre sur les évolutions majeures [Chapitre 10, n^{os} 392 et s.], Viviane Tchernonog s'interroge de manière pertinente sur un risque de dualisation entre les petites associations bénévoles et les grosses associations gestionnaires, avec un risque de marginalisation des associations moyennes, qui ont des salariés, et des ressources privées et publiques. Mais comment répondre à ce risque ?

En se revendiquant du secteur de l'ess, pour la partie des associations conçues comme des « entreprises associatives ». Je me réjouis que la cpea ait initié, il y a quelque temps déjà, un travail sur l'entreprise associative. Je sais aussi que les réticences restent fortes. Nombre d'associations et de réseaux ont peur de se banaliser et de perdre leur âme non lucrative. Je les comprends. Je crois cependant nécessaire que ce débat se poursuive.

Qu'est ce qu'une entreprise associative ? Une structure qui a la forme juridique d'association 1901, une finalité non lucrative, avec des fonctionnalités qui la rapprochent de l'entreprise : elle vend une partie de ses services (y compris à la puissance publique) avec à ce titre des enjeux de communication commerciale et de gestion de la qualité de ses services ; elle gère des ressources humaines adaptées à ses activités, avec une partie professionnalisée et une partie bénévole ; elle gère enfin des ressources financières diversifiées avec des besoins d'investissements et de fonds propres.

Une partie du monde associatif va faire une mutation pour passer d'associations gestionnaires à entreprises associatives et donc se situer clairement dans l'ess. Ce n'est pas évident. Ce qu'il faut expliquer, c'est que s'accepter comme entreprise ne veut pas dire se banaliser, se calquer sur une entreprise lucrative. Entreprendre autrement est précisément une forme de refus du tout lucratif, du tout marchand, un acte de résistance. Et non un abandon. Appartenir à l'ess c'est gérer la tension entre modèle économique et utilité sociale.

Je sens, à l'heure actuelle, un désir de maintenir à part un continent associatif, défini uniquement par le recours à la loi de 1901. Peut-être faudra-t-il admettre qu'il y a bien une partie des associations qui sont dans l'économie (sociale) et une partie des associations qui n'y sont pas, en tirant les conséquences, tout en gardant des références communes, des passages entre associations citoyennes et entreprises associatives. Je cite deux exemples :

les entreprises associatives vont de plus en plus avoir besoin de fonds propres pour investir et financer leurs fonds de roulement, ce qui veut dire que les administrations admettent la notion « d'excédent raisonnable » qui permet de continuer à faire des excédents et à les mettre en réserve comme le font les autres entreprises de l'ess ; et que les associations auront besoin de lever des fonds propres, comme les autres entreprises ess et pour cela de disposer de véhicules financiers appropriés, comme les titres associatifs, d'opérateurs financiers spécialisés, d'expertise commune au champ de l'ESS ;

les entreprises associatives ont des enjeux considérables d'emploi et de gestion des ressources humaines. Si elles n'améliorent pas cette dernière, elles vont perdre en qualité et en attractivité, notamment auprès des jeunes. Au plan quantitatif, le Paysage associatif français montre la précarisation croissante des emplois et la part des petits boulots. Au plan qualitatif, les enquêtes montrent qu'il ne fait pas toujours bon être salarié du secteur associatif, en termes de conditions de travail, de qualité des emplois, de responsabilité sociale de l'entreprise (rse). S'accepter comme entreprise de l'ess doit faciliter la recherche de solutions.

Rechercher de nouvelles alliances territoriales

Les associations 1901 sont depuis longtemps des agents de cohésion sociale territoriale. Le titre de la campagne de la cpc : « Que serait la vie sans les associations ? » peut facilement être décliné en : « Que seraient les territoires sans les associations ? » Des territoires sans vie (sociale), des espaces physiques sans culture, sans sport, sans lien social... Ce qui est plus neuf, dans un contexte de mondialisation, c'est la place que prennent les territoires dans le développement socio-économique et les relations contractuelles que les associations vont entretenir avec les collectivités territoriales.

Face à la mondialisation émergent en effet des économies de proximité^[1] dans lesquelles les associations ont un rôle majeur à jouer, parce qu'elles sont en prise directe avec la population locale, parce qu'elles rendent des services de proximité, parce que leurs centres de décisions sont locaux.

Une voie de sortie de crise pour les associations, s'appuyant ainsi sur leurs points forts d'ancrage territorial, consiste à densifier leurs relations locales avec les citoyens, les collectivités locales, les entreprises. À devenir des associations partenariales des territoires. Si l'on suit ce raisonnement, il y a des pistes concrètes à poursuivre. J'en donne quelques illustrations.

Aujourd'hui les fondations sont essentiellement des fondations reconnues d'utilité publique ou des fondations d'entreprises. Le Centre français des fondations (cff) travaille actuellement sur un projet de fondations territoriales, inspirées d'un modèle canadien. Ces fondations pourraient permettre de mutualiser des levées de fonds et de conforter en partie les associations locales dans certains secteurs.

De même, la densification des relations locales avec les citoyens pourrait elle permettre d'utiliser les outils de la finance participative (crowdfunding) pour faire financer en direct, via Internet certains projets associatifs locaux par des citoyens-financeurs-acteurs de leur territoire. Les expériences les plus prometteuses de finance participative se situent dans le domaine de la culture, secteur associatif important.

Dernier exemple, les pôles territoriaux de coopération économique (ptce) qui se mettent en place à l'heure actuelle, d'abord à l'initiative du labo de l'ess^[2] puis d'appels à projets de la part des pouvoirs publics, sont porteurs de nouvelles coopérations entre des acteurs qui jusqu'ici étaient isolés les uns des autres : entreprises de l'ess, artisans, tpe, pme, structures de formation et d'insertion ... De ces coopérations peuvent naître de nouvelles activités, de nouveaux réseaux qui confortent le développement et l'emploi. Une partie des acteurs associatifs peuvent contribuer très positivement à ces ptce, et par là même, se renforcer à leur tour.

Ces pistes ne sont que des exemples. Il en est d'autres. Ce que j'illustre ici, c'est la mise en œuvre concrète, sur le terrain, des principes d'action que j'ai cités au début de cette postface : pragmatisme, imagination, coopération.

Passer à la co-construction avec les collectivités territoriales

Dans ces alliances territoriales à construire il faut faire une place à part aux relations entre collectivités territoriales et associations. Parce que les collectivités sont devenues les principaux financeurs des associations. Parce que pour les petites associations sans salarié, de loin les plus nombreuses, les collectivités sont les premiers et principaux interlocuteurs. Parce que les collectivités locales, on l'a vu, sont elles-mêmes sous tension financière.

Mais cela va plus loin, parce que les associations contribuent à l'intérêt général dont les collectivités publiques se doivent d'être les garantes. La crise peut être l'occasion de remettre à plat les relations entre associations et collectivités territoriales pour les faire passer à un stade supérieur, partenarial, qui ne soit pas seulement celui de la subvention ou du marché public mais celui de la co-construction. Face à leurs difficultés respectives, que les associations et les collectivités s'assoient à la table pour se parler et inventer les solutions de demain (pragmatisme, imagination, coopération).

De ce point de vue, l'actualisation en cours de la charte d'engagements réciproques, signée en 2001 entre l'État et les associations et qui devrait être co-signée en 2013 avec les collectivités territoriales, est un acte majeur^[3]. Elle pourra être ensuite déclinée sur tous les territoires et modifier ainsi le paysage associatif : en prévoyant des instances de consultation et de dialogue, en associant les associations à l'élaboration des politiques publiques locales, en respectant les règles de l'indépendance des associations, en définissant des règles de transparence financière, en simplifiant les procédures, en se mettant d'accord sur des indicateurs d'évaluation d'utilité sociale... On le voit, le champ des nouvelles alliances territoriales est immense.

Et limiter les risques d'inégalités associatives territoriales

Il laisse cependant de côté le sujet majeur des inégalités territoriales. Le risque est que se creusent en effet les inégalités associatives territoriales, ce qui a déjà largement commencé. Et ce n'est pas qu'une affaire d'argent mais sans doute d'abord de ressources humaines. Sur les territoires actifs, dynamiques, les associations trouveront les engagements bénévoles de qualité, les gouvernances de bon niveau et les compétences salariées dont elles ont besoin. Mais ailleurs, sur les territoires en déclin, enclavés, en déficit de matière grise ? C'est la raison pour laquelle les politiques redistributives de l'État, les politiques de solidarité nationale restent indispensables. De même que l'existence de fédérations et de réseaux associatifs nationaux modernisés.

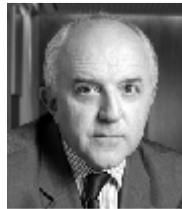
En définitive, comme toujours dans l'histoire de l'humanité, les crises sont aussi l'occasion de changer de paradigme (ou de logiciel, dirait-on aujourd'hui) et d'inventer d'autres futurs. C'est le cas pour le monde associatif. Sa responsabilité est grande, en un sens. Dans le contexte d'une société française pessimiste, anxieuse, défiante vis-à-vis de ses dirigeants, (politiques notamment), il lui incombe, parce qu'il conserve la confiance de nos concitoyens, d'être un fabricant de solutions, d'optimisme et de confiance, en s'appuyant sur les principes

du pragmatisme de l'expérimentation, de l'imagination des utopies maîtrisées et de la coopération, qui associe la liberté individuelle et la force collective.

[1] Voir le rapport du cese, « L'économie de proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française », P. Martin, La Documentation française, oct. 2010.

[2] www.lelabo-ess.org.

[3] Voir rapport Dilain-Duport à Valérie Fourneyron, Pour une nouvelle charte des engagements réciproques entre l'État, les collectivités territoriales et les associations, juill. 2013.



Hugues Sibille

Hugues Sibille, 60 ans, est depuis longtemps engagé à titre professionnel et citoyen en faveur du développement de l'économie sociale et solidaire. Il a notamment été délégué interministériel à l'économie sociale de 1998 à 2001, après avoir préparé le programme Nouveaux Services-Nouveaux Emplois (jeunes) auprès de Martine Aubry. Hugues Sibille a participé à l'aventure d'Alternatives Economiques dès sa création, a été longtemps administrateur de la Scop et Président de la Société des lecteurs. Dans la dernière période il a pris des responsabilités sur les enjeux de financement de l'économie sociale en étant successivement directeur de l'Economie Sociale à la Caisse des Dépôts de 2001 à 2005 et directeur général délégué du Credit Coopératif depuis octobre 2005. Il est devenu Vice-Président du Credit Coopératif en janvier 2010. Enfin il siège au conseil supérieur de l'économie sociale et au conseil national de l'insertion et préside l'Agence Avise, agence qui agit en faveur des initiatives socio-économiques. Il souhaite que ce blog soit un lieu de décloisonnement sans tabous ni langue de bois, où s'exprime la rencontre entre des pratiques concrètes d'innovations dans le champ de l'économie sociale, de la responsabilité sociale des entreprises et leur expression dans un cadre plus macro économique et de politique publique.