

# Introduction

par la Fonda, août 2009

## Pour une révision de la politique associative de l'État

*La présente note est le résultat des travaux d'un groupe de propositions de la Fonda, constitué suite à la publication du rapport de M. le député Morange. Ce groupe de travail était présidé par Jean-Pierre Duport, vice-président de la Fonda.*

En quelques années, les occasions ont été nombreuses de rappeler la place des associations pour inventer les réponses sociales et inspirer les politiques publiques dont notre société a tant besoin. Cette « utilité associative » est particulièrement évidente pour recueillir la parole des personnes les plus marginalisées que notre système de protection sociale n'arrive plus à atteindre, pour pacifier les relations avec des jeunes et des moins jeunes que le désespoir conduit à une violence dont ils sont les premières victimes, pour explorer des nouveaux enjeux sociétaux et défricher de nouveaux chantiers de politique publique. Explosion des banlieues en 2005, mobilisation sur les bords du canal Saint-Martin, implications citoyennes dans les « Grenelle » de l'environnement et de l'insertion sont autant de témoignages de l'enjeu que représente le soutien de la capacité des citoyens à analyser finement les réalités sociales et imaginer des réponses à mettre en œuvre collectivement.

Alors que l'État poursuit sa réforme, que la pression d'un marché des services en plein développement conduit à réinterroger, par le biais de la réglementation européenne, la nature du partenariat associations-pouvoirs publics, nous devons constater, parfois avec fatalisme, combien, en ce domaine, les progrès de ce partenariat sont minces depuis trente ans. Aux interrogations des responsables politiques sur l'utilisation des fonds publics répondent les revendications de responsables associatifs confrontés à la précarité constante de leurs relations conventionnelles et au manque de reconnaissance et de valorisation de leur contribution sociétale. Des avancées existent. La création du CNVA, puis l'organisation autonome d'une représentation associative par le biais de la CPCA, la charte des engagements réciproques, la première conférence de la vie associative en constituent le cadre.

Mais, aujourd'hui la crise, que d'aucuns considèrent comme la plus importante depuis celle des années trente, doit nous conduire légitimement à nous interroger sur la nécessité d'accélérer fortement ce processus d'amélioration.



Conservatismes et préventions passées doivent être abandonnés au profit du dépassement du paradoxe suivant : jamais les individus n'ont été si conscients des enjeux sociaux et si démunis pour inscrire leur réponse dans un cadre collectif. Jamais la créativité de nos concitoyens et leur attachement à la solidarité et à la démocratie n'ont été aussi forts. En même temps, nous constatons un éclatement des initiatives limitant leur portée et leur efficacité, ce qui s'accompagne d'une remise en cause des institutions y compris associatives.

Le dépassement de la crise et les efforts qu'il demande imposent la transformation de notre modèle de développement vers plus de solidarité nationale et internationale, et plus de durabilité. Cela doit conduire nécessairement à une implication des citoyens : il est inimaginable de changer de société sans la société elle-même, ce qui implique de s'appuyer sur les associations.

C'est pourquoi la Fonda souhaite contribuer, comme elle l'a fait par le passé, aux débats ouverts par les rapports Morange et Langlais et formuler des propositions qui n'ont pas d'autre ambition que de favoriser le débat, rendu indispensable par la situation, sur les relations entre les pouvoirs publics, plus particulièrement l'État, et le secteur associatif.

Notre champ d'interrogations et de propositions n'étant pas celui de la revendication, nous ne nous positionnerons pas sur la question des moyens financiers et humains mais uniquement sur un plan organisationnel, administratif et juridique. Il nous semble d'ailleurs que ces questionnements sont déterminants si nous prenons en considération la pression que la crise économique fait peser sur l'État-providence en pleine reconfiguration. Rationnaliser les structures et chercher l'efficacité dans les rapports entre les associations et les pouvoirs publics sont devenus déterminants, c'est donc le fil rouge de la présente note organisée autour de quatre objectifs :

- ▶ dépasser la fragmentation du partenariat entre l'administration et le secteur associatif ;
- ▶ mieux organiser la reconnaissance de la vie associative ;
- ▶ sécuriser les partenariats et développer l'évaluation des actions ;
- ▶ mieux accompagner les transformations socio-économiques du secteur associatif.

**Il est inimaginable de changer de société sans la société elle-même, ce qui implique de s'appuyer sur les associations.**

**Fin.**

par la Fonda, août 2009

## Dépasser la fragmentation du partenariat entre l'administration et le secteur associatif

Les rapports Morange et Langlais pointent l'importance pour l'État de se doter d'une politique associative cohérente. Cette nécessité transparaît dans nombre de leurs propositions dont celle de renforcer une approche interministérielle de la vie associative.

### Une fragmentation, fruit de partenariats bâtis sur des enjeux thématiques

L'intervention administrative en matière de vie associative s'est construite autour d'objectifs thématiques (sport, culture, action sociale...) cherchant à rationaliser l'action publique en la découpant en ministères et services. Tout naturellement, chaque service s'est appuyé et a développé un réseau de partenariats lui permettant d'appréhender au mieux l'évolution des enjeux sociaux et de prolonger sa propre action. Par des ajustements successifs, la formalisation de ces relations a

**Trouver un mode de relation  
efficace et performant  
au service de l'intérêt général.**

consacré de multiples approches spécifiques concrétisées dans un ensemble d'outils juridiques et financiers diversifié. La diversité des agréments, tout comme la complexité des modes de financement (subvention, appel d'offres, prix de journée, dotation globale...), montre l'inventivité des acteurs mais traduit aussi la volonté, souvent négociée, de trouver un mode de relation efficace et performant au service de l'intérêt général

sur un sujet précis. S'ils ont été le fruit de discussions, ces outils portent souvent la marque d'une volonté administrative de contrôle, voire de maîtrise des acteurs associatifs.

Ces mêmes outils ont été néanmoins un moteur formidable de développement de l'action associative. Nombre de réseaux ou fédérations y ont trouvé les ressources et les éléments de rationalisation nécessaires pour accompagner leur professionnalisation, tout en renforçant par là même leurs liens avec tel ou tel ministère ou service. Ceci s'est traduit souvent dans un isomorphisme du mode de fonctionnement. La structuration du mouvement associatif porte l'empreinte de ces mécanismes.

Comme le pointent les rapports, nous sommes donc face à une fragmentation de la politique associative de l'État à laquelle répond tout naturellement un éclatement du mouvement associatif.



## Une transversalité limitée de l'approche associative

Il serait cependant faux d'affirmer que l'Etat n'a pas eu le souci de conserver une approche transversale des associations. Mais celle-ci s'est structurée autour de quelques enjeux (amélioration des relations contractuelles, soutien au bénévolat, sécurisation de la situation juridique et fiscale des associations, ...) dont la prise en charge a été assurée par un double mécanisme : le premier sous la forme d'une coordination interministérielle souple, et le second par la désignation de « chefs de file » le plus souvent sectoriel. Par exemple, le ministère de l'Intérieur joue et a joué un rôle déterminant dans de nombreuses questions normatives. Le ministère de l'Économie et des Finances intervient plus particulièrement sur les questions de fiscalité, ...

Deux logiques distinctes impulsent cette transversalité. La première est marquée par une volonté de normalisation (uniformisation) des contextes associatifs. La seconde traduit une recherche de cohérence de politiques publiques transversales qui nécessitent la mise en œuvre de coopération entre associations et administration.

Au cours des trente dernières années, cette recherche d'une approche transversale s'est exprimée avec force et s'est concrétisée dans des avancées significatives, notamment par :

- la création du Conseil national de la vie associative ;
- la mise en place du fonds national de développement de la vie associative ;
- la mise en place en des groupes mixtes, dits « Juppé » ;
- la signature de la charte des engagements réciproques ;
- la première conférence nationale de la vie associative ;
- etc.

Au plan administratif, deux instances ont clairement joué un rôle essentiel pour animer et coordonner cet embryon de transversalité : la Délégation interministérielle à l'économie sociale (aujourd'hui DIESES) et la direction de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative (pour être complet, nous devons aussi mentionner l'éphémère expérience de la DVAEF, que la RGPP a fait disparaître).

À leur niveau respectif, cette délégation et cette direction ont joué des rôles significatifs. La première, par son rôle interministériel, a favorisé la coordination des actions et la transversalité de la prise en compte des questions associatives à des moments clé. La seconde, par le biais de ses directions départementales, de la gestion du FNDVA puis du CDVA, a fait aussi exister cette transversalité sur les

Suite...

...Suite

par la Fonda, août 2009

territoires ainsi que par le biais d'une politique de soutien au bénévolat. Mais la modestie des moyens mobilisés par l'une et l'autre a contribué à limiter considérablement leur contribution. De même, le fait qu'elles aient eu à porter d'autres missions a favorisé dans certains cas le brouillage de leur action. Par exemple, la vie associative ne se réduit pas à la seule éducation populaire, quand bien même elle dispose de moyens humains et financiers significatifs lui conférant une place prédominante parmi les associations qui agissent en faveur du progrès social. De même, les associations sont une part essentielle de l'économie sociale, mais ne sont pas réduites seulement à cela.

### Être plus ambitieux dans la transversalité devenue nécessaire en créant une direction de la vie associative

Construire une approche cohérente du secteur associatif et accompagner son développement sont devenus une nécessité pour l'État. En effet, les pratiques partenariales dessinent un ensemble peu lisible et peu stable où la prise en compte de l'impact réel sur la société est moins déterminant pour la constitution de partenariats durables que la disposition d'un solide réseau relationnel et de capacités pour se repérer dans l'organisation administrative et formaliser une demande conforme aux attentes des fonctionnaires et des contrôleurs financiers.

**Les responsables associatifs sont  
contraints de découper leur projet,  
souvent de façon artificielle,  
pour répondre aux demandes  
de tel ou tel service.**

Confrontés à des attentes disparates, les responsables associatifs sont rapidement contraints de découper leur projet, souvent de façon artificielle, pour répondre aux demandes de tel ou tel service. Ceci contribue à alourdir les frais de gestion des associations et suscite un sentiment d'opacité et de flou dans l'attribution des subventions. Cet éclatement du traitement des demandes associatives qui se structure moins autour de la demande sociale qu'à partir des compétences de tel service ou de telle collectivité peut aussi pénaliser les associations dont le projet serait à l'intersection de plusieurs interlocuteurs. Il n'est pas rare pour les responsables associatifs de se voir conseiller de solliciter un autre interlocuteur. Le « guichet » devient alors organisme d'orientation vers un autre guichet, illustrant ainsi la logique de fragmentation administrative de l'action associative.

Or, la complexité des besoins sociaux exige aujourd'hui une action transversale qui dépasse les découpages administratifs traditionnels. La politique de la ville ou encore



le RMI ont montré la pertinence et l'efficacité que peut représenter le fait pour les financeurs d'organiser la coordination de leurs actions et de contractualiser sur la base d'objectifs communs. La décentralisation, accompagnée par le processus de déconcentration interne à l'État, rend d'autant plus nécessaire le développement de telles pratiques où la transversalité est négociée et organisée. Elle ne peut être le résultat du seul engagement de responsables associatifs qui feraient le tour des administrations pour boucler leur budget cherchant des marges de manœuvre pour poursuivre leur action particulière au service de l'intérêt général.

Enfin, les volumes conséquents d'aides octroyées par les collectivités publiques aux associations imposent à l'État, mais aussi aux collectivités territoriales, de s'intéresser aux qualités attendues de leurs partenaires associatifs. Cette responsabilité doit aussi les conduire à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour évaluer la contribution de chacune et en les aidant à consolider leur action et leur projet.

**Un point de passage obligé :  
créer une direction  
de la Vie associative  
à vocation interministérielle.**

L'ensemble de ces constats nous conduit à proposer aujourd'hui la création au sein de l'administration centrale de l'État d'une direction de la vie associative à vocation interministérielle. Identifier dans l'organisation administrative étatique une administration référente aux missions et aux moyens importants est devenu un point de passage obligé. Elle serait le levier qui devrait permettre à l'État de définir une stratégie de développement et de renforcement de la société civile.

En centralisant différentes fonctions de soutien et d'appui à la professionnalisation et au développement des associations, cette direction permettrait de ne plus répondre à la fragmentation du monde associatif par la segmentation de l'action publique.

En lui conférant des capacités d'intervention étendues au service d'une vision ambitieuse du partenariat entre les pouvoirs publics et la société civile, elle serait le garant d'une meilleure prise en compte de la vie associative dans l'organisation gouvernementale qui reste pour le moins aléatoire. Elle doit aussi devenir un réel pôle d'attraction au sein de l'administration susceptible de mobiliser les hauts fonctionnaires les plus à même de se faire entendre aux niveaux les plus éle-

Suite...

...Suite par la Fonda, août 2009

vés de l'État et de peser de manière significative par rapport aux autres administrations centrales, notamment celle du budget. L'exemple de nombreuses délégations interministérielles montre que leur influence dépend souvent du seul choix de leur délégué, tout comme de leur ministre de référence. Il faut rompre avec cette pratique : plus que jamais nous avons besoin d'un État stratège qui a besoin du développement associatif.

Avec la création de cette direction, nous ne méconnaissions pas néanmoins la nécessité pour elle d'assumer un rôle de coordination de l'action administrative et de maintenir le lien avec les autres secteurs de l'économie sociale, dans la mesure où ce sont les associations qui en représentent l'essentiel de l'emploi. Sur le premier point, la détermination des missions est importante. Mais pour aller plus loin, il nous semble utile que cette nouvelle direction soit aussi une délégation interministérielle à l'économie sociale. L'exemple de la sécurité routière illustre de manière intéressante que ce type de double compétence a été un atout décisif pour infléchir les statistiques de morts et blessés sur nos routes.

## Des missions spécifiques pour cette nouvelle direction de la vie associative

Le choix des missions de cette nouvelle direction est déterminant. Nous en proposons une première approche schématique illustrée dans le détail dans les autres chapitres ci-dessous. C'est ainsi que les missions pourraient être les suivantes :

- ▶ Promotion de la vie associative, du bénévolat et du volontariat : cela impliquerait la gestion et le développement d'une politique en faveur de la formation des bénévoles et le pilotage dans la conduite des actions et des réformes pour favoriser la validation des acquis de l'expérience bénévole. Elle aurait aussi pour mission de conduire les actions en matière de développement du volontariat et éventuellement la mise en œuvre d'un service civil volontaire.
- ▶ Définition et conduite d'un programme d'actions transversales en faveur du développement de la vie associative et des innovations citoyennes : cette nouvelle direction aurait pour mission de favoriser l'innovation en conduisant des appels à projets sur les nouveaux enjeux sociaux et d'en capitaliser les résultats. Ayant une compétence générale et transversale, le soutien aux associations devrait porter essentiellement sur des actions mutualisées présentées et portées par plusieurs associations et/ou réseaux. C'est dans ce cadre qu'elle piloterait les actions relatives au développement et à la professionnalisation des emplois associatifs.



► Coordination de l'action administrative en direction des associations. Elle veillerait à l'application des engagements pris par l'État lors de la signature de la charte des engagements réciproques en 2001. Elle en proposerait une actualisation. Dans ce cadre, elle animerait la politique d'agrément et de reconnaissance de la vie associative. Elle œuvrerait au développement d'une culture « associative » parmi les agents de l'État en s'impliquant notamment à tous les niveaux de la formation de la fonction publique.

► Promotion de la connaissance sur la vie associative en France et au plan international. Un service ministériel de statistiques, d'études et de recherche serait créé en son sein. Elle financerait la recherche universitaire sur les associations et lancerait des appels à projets d'études ambitieux pour permettre aux acteurs associatifs de développer et renforcer leur capacité de recherche. Une de ses principales fonctions serait de capitaliser et valoriser les travaux les plus intéressants.

► Exercice des fonctions réglementaires et normatives aujourd'hui dévolues aux services du ministère de l'Intérieur.

► Une action de la direction au niveau européen serait à conduire, notamment pour faciliter les rapprochements transnationaux et soutenir le travail et la présence du mouvement associatif français auprès des institutions européennes. Elle constituerait aussi un pôle d'expertise d'analyse sur l'impact de la transposition des réglementations européennes en matière sociétale et associative.

► Enfin, elle pourrait animer un réseau de correspondants (qui pourraient être les conseillers sociaux des ambassades) situés dans les plus grandes ambassades. Leur fonction serait de recueillir des données sur les dynamiques citoyennes dans les différents pays et favoriser le développement de partenariats internationaux par la mise en relation d'associations françaises avec des associations de ces pays.

Une question essentielle concerne les relais territoriaux de cette direction et des modalités de l'articulation de l'action de l'État avec les collectivités territoriales. À ce titre, les préfets devront être responsabilisés sur cette question et relayer l'action de l'État en matière associative.

C'est en prenant appui sur une meilleure identification au sein de l'administration de la conduite d'une politique associative transversale que nous pourrions positivement évoluer sur certains sujets essentiels abordés ci-dessous.

**Fin.**



# Mieux reconnaître

par la Fonda, août 2009

## Mieux reconnaître la vie associative

Une large part des propositions des rapports Langlais, Morange ou Chertier traite de la question de la reconnaissance de la vie associative. C'est ainsi qu'il existe un réel consensus pour que des progrès substantiels soient faits pour donner une place à l'expression des associations dans les débats démocratiques à tous les niveaux comme dans la mise en œuvre de manière plus efficace des politiques en faveur de la cohésion sociale.

Même si elle est significative, la seule réponse institutionnelle est insuffisante pour répondre aux enjeux de la reconnaissance de la vie associative. Elle doit s'accompagner d'une réflexion en profondeur sur les attentes des pouvoirs publics vis-à-vis des associations, ainsi que d'une meilleure valorisation de l'engagement bénévole, pilier de la vie associative.

## Mieux affirmer la place des associations dans les espaces de représentation institutionnelle

La question de la représentation des associations dans les conseils économiques et sociaux est un sujet largement abordé. Si nous ne pouvons que souscrire à une augmentation significative du nombre de places réservées aux associations, il nous semble utile d'ouvrir une concertation la plus large possible pour déterminer les conditions de nomination des membres de ces institutions. Autant que le nombre des places disponibles, il nous semble important de s'assurer de la qualité des relations qui seront établies entre ces représentants et le mouvement associatif par une réflexion sur les moyens mis à la disposition de cette articulation.

Dans tous les cas, nous ne pouvons souscrire à la proposition du rapport Chertier. Il prévoit d'augmenter à vingt-quatre le nombre de places pour le secteur associatif, en réservant l'essentiel aux associations environnementales. Cette approche traduit une vision fragmentée et sectorisée de la vie associative, avec laquelle il convient de rompre. De plus, les enjeux de développement durable et d'environnement ne sauraient être réduits aux seules associations environnementales.

Mais la question de la représentation institutionnelle ne saurait se limiter aux seuls CESE et CESR. Une des caractéristiques de notre pays est d'imaginer une grande partie de la relation entre les pouvoirs publics et les forces civiles et sociales selon des schémas institués faits de commissions, comités, hauts comi-



tés, conseils, etc. Il nous semblerait intéressant d'établir de manière concertée une cartographie des différentes instances existantes, afin d'étudier pour chacune l'intérêt d'une représentation associative et les conditions à mettre en œuvre pour qu'elle exprime l'ensemble des points de vue de la société utiles sur le sujet.

L'expertise associative, pour s'exprimer pleinement dans ces instances, aura d'autant plus de poids qu'elle s'appuiera sur des modalités claires de représentation et de construction des prises de positions. Cela milite pour l'adoption par les représentants associatifs de chartes précisant la nature des mandats accordés aux représentants et les modalités de leur évaluation. La représentation institutionnelle du monde associatif doit pouvoir aussi disposer des moyens lui permettant d'expertiser les sujets qui sont soumis à l'avis ou accord de ses représentants. Le premier serait de disposer d'un temps suffisant de concertation interne.

## Transformer les modes de coopération dans la construction des politiques publiques

Au-delà des espaces institutionnels, la construction concertée des politiques publiques ne peut s'affirmer uniquement dans le cadre d'institutions. Leur efficacité est liée à la capacité des pouvoirs publics à nourrir leur élaboration et leur mise en œuvre de toutes les ressources de la société. Cela implique à tous les niveaux des processus ouverts et adaptatifs. Si nous considérons que sur de nombreux sujets l'apport du secteur associatif est déterminant, il nous semble utile de développer les modes de coopération avec les pouvoirs publics à tous les niveaux.

Pour progresser en la matière, des expériences françaises et étrangères démontrent la richesse apportée par des processus largement ouverts et dynamiques, notamment :

► **Les chartes d'engagements réciproques** : elles constituent incontestablement un outil à développer à tous niveaux, sectoriels et territoriaux. Leur négociation permet aux acteurs de clarifier leurs attentes et de définir de manière partagée les conditions de leur coopération. Leur évaluation régulière constitue le moyen de renforcer progressivement l'efficacité du partenariat.

► **Les « Grenelle » de l'environnement et de l'insertion** : comme certaines pratiques de concertation au plan local, ils sont une des innovations les plus intéressantes pour la prise en charge dans toute sa complexité d'un problème majeur de notre société. Sur un sujet d'intérêt général, il nous semble déterminant de

Suite...

...Suite par la Fonda, août 2009

mettre autour de la table l'ensemble des acteurs concernés pour préciser les objectifs à atteindre ensemble et négocier les actions à mettre en œuvre pour les atteindre. Ce processus est d'autant plus intéressant s'il permet à des acteurs externes (individuels ou collectifs) de participer et de contribuer au débat et d'apporter des expertises les plus diverses. Loin des formules instituées, ces pratiques peuvent favoriser des temps forts de mobilisation de la société civile, porteurs d'opportunités plus grandes de transformations.

D'autres pistes peuvent être explorées afin de développer la participation citoyenne et associative, par exemple :

- ▶ en instituant *un délai de concertation obligatoire* avant toute modification législative importante au cours de laquelle, citoyens, acteurs sociaux et économiques pourraient apporter leurs contributions. Rendues publiques par le biais d'Internet, elles feraient l'objet d'un examen par une commission *ad hoc* du Parlement ;
- ▶ en *développant l'évaluation partagée* des problématiques et des politiques publiques, par des pratiques d'évaluation concertée ou en développant la consultation de jurys citoyens. Les résultats seraient transmis au Parlement dont le rôle d'évaluation vient d'être renforcé dans le cadre de la récente réforme constitutionnelle ;
- ▶ en créant, sur l'exemple anglais, des *instances publiques mixtes* qui élaborent, mettent en œuvre et évaluent des politiques publiques.

La nouvelle capacité offerte à la société civile, par la réforme constitutionnelle, de saisir le parlement, constitue une avancée indéniable. Cette saisine peut déboucher le cas échéant sur un référendum. Le temps nécessaire au recueil des signatures constituera un moment privilégié pour le débat citoyen et permettre la maturation de sujets sociétaux contemporains. Nous devons néanmoins réfléchir dès à présent aux conditions à réunir pour rendre effectif ce nouveau droit politique ouvert à la société civile.

Enfin, il nous semblerait utile de renforcer les liens entre la société civile et le Parlement. Si des groupes d'études existent au sein des deux assemblées, nous pourrions imaginer d'aller plus loin en instituant un groupe de contact commun au Sénat et à l'Assemblée nationale avec des représentants de la vie associative. Lors de son installation, ce groupe de contact pourrait réfléchir aux moyens à mettre en place pour faciliter la participation du mouvement associatif aux travaux parlementaires, notamment au niveau des commissions. Dans ce cadre,



une modification des règlements intérieurs des deux assemblées pourraient être proposée.

## Reviser les modalités juridiques d'habilitation et de reconnaissance

La révision de la reconnaissance d'utilité publique, les agréments, les habilitations sont autant de sujets de réflexion depuis de nombreuses années. Les débats autour des services sociaux d'intérêt général qui ont amené à de nombreuses propositions de réforme : agrément d'utilité sociale, révision de la reconnaissance d'utilité publique, habilitation au dialogue civil... nécessitent d'avancer sur ce sujet.

En effet, nous constatons que progressivement la distinction entre la petite et la grande capacité tend à disparaître, vidant de sens la reconnaissance d'utilité publique. Il n'existe quasiment plus d'avantages, autres que symboliques, à la solliciter et à se soumettre à des règles de fonctionnement et de contrôle contraignantes. Aujourd'hui, faire évoluer la Rup est un impératif dont la préparation pourrait être confiée à un groupe mixte du CNVA.

**Faire évoluer la Rup est un impératif dont la préparation pourrait être confiée à un groupe mixte du CNVA.**

Sur la question des agréments ou habilitations, la diversité des approches de ces modes de reconnaissance caractérise souvent une relation privilégiée entre un secteur associatif et un domaine d'action de l'administration (jeunesse, social, coopération...). Face à un environnement en profonde mutation, cet ensemble complexe a régulièrement fait l'objet d'adaptations, souvent dans le cadre d'un dialogue entre le secteur associatif et un ministère. Il est donc possible d'affirmer que l'hétérogénéité des approches n'en constitue pas moins un ensemble ayant de fortes cohérences internes. C'est pour cela qu'il convient de construire progressivement les convergences entre les dispositifs existants plutôt qu'imaginer un dispositif *ad hoc* qui conduirait sans doute à créer un nouvel agrément qui s'ajusterait à ceux existant déjà.

Nous proposons d'avancer sur ce dossier en évaluant les aspects positifs de chacun afin de les préserver. Si les rapports Morange et Langlais font le point sur les réflexions passées (CNVA...), il conviendrait de les agréger en un bilan partagé entre le monde associatif et l'ensemble des partenaires publics et privés pour déterminer le socle des qualités associatives à valoriser (gestion démocratique, capacité de mobilisation, gestion transparente, ouverture des services à tous types

Suite...

de publics, engagement pour la diversité...). À partir de ce travail, il serait possible d'intégrer ces critères aux modes de reconnaissance existants.

Néanmoins, ceux-ci ne doivent pas s'inscrire dans une grille rigide qui excluerait les associations qui ne respecteraient pas tous les critères ou réserverait à quelques-unes des avantages financiers ou juridiques. Ils doivent plutôt participer à la définition d'un faisceau d'indices fondant une présomption de confiance entre les acteurs. Parallèlement, il serait déterminé les droits et les devoirs spécifiques que la reconnaissance de ces qualités par la puissance publique octroierait aux associations bénéficiaires : capacité juridique étendue, déductibilité des dons, publicité des comptes... Cette reconnaissance de base pourrait être attribuée, soit par une administration unique (et reconnue par l'ensemble des autres administrations), soit par une première administration et reprise ensuite par les autres sans investigation complémentaire.

Par ailleurs, les agréments et habilitations sectoriels existants seraient adaptés pour ne porter spécifiquement que sur la reconnaissance des compétences d'une association sur une activité bien définie.

Une des novations les plus importantes en matière d'agréments résiderait dans une meilleure articulation de ceux-ci avec les autres outils du partenariat public-associations : conventions, contrôle... Ils doivent devenir un instrument de confiance permettant d'inscrire le partenariat dans la durée et rendre plus légères les procédures de contrôle et d'évaluation, par exemple en les dégageant des aspects formels et financiers.

Ce travail de rapprochement des pratiques entre services administratifs doit permettre, notamment en utilisant les potentialités d'internet, d'alléger le travail de contrôle de chacun. L'analyse des demandes se concentrerait sur l'opportunité d'une demande, le soin du contrôle de la conformité des demandes étant assuré par un seul référent administratif (par exemple la nouvelle direction de la Vie associative) pour le compte des autres services.

Enfin, l'expérience du Comité de la charte montre clairement combien la confiance ne peut être limitée aux seuls actes administratifs. Le recours au principe de labellisation ou de certification doit être encouragé, sous réserve qu'il soit le résultat de la mobilisation d'un large panel d'acteurs. Nous pourrions même imaginer que l'État reconnaisse la possibilité que des labels privés constituent un élément déterminant dans l'attribution d'un agrément administratif sous certaines conditions. Par exemple, une fédération associative pourrait distribuer un label à ses membres et par là même étendre le bénéfice de son propre agré-



ment à ceux-ci. Sur ce dernier point, nous devons signaler qu'il existe des exemples de tels dispositifs (Fonjep, agrément éducation populaire, ...).

Ces éléments éclairent aussi le paradoxe français. Tous revendiquent l'autonomie de la vie associative, illustrée par l'attachement à la loi de 1901, envisagée comme un texte intangible. Or concomitamment, l'État n'a de cesse d'asseoir cette autonomie sur des procédures d'agrément, non seulement pour encadrer ses rapports avec tel ou tel secteur associatif, mais aussi pour déterminer les conditions d'intervention de la société civile dans l'espace public. Si nous devons faire évoluer ces dispositifs, il convient, à travers ce débat, d'en ouvrir un plus large : comment passer d'une liberté octroyée et encadrée à un réel droit inaliénable à la liberté d'intervenir de la société civile ?

## Valoriser le pilier de tout projet associatif : le bénévolat

Une meilleure reconnaissance de la vie associative passe par une meilleure valorisation de ce qui la constitue : l'engagement citoyen. C'est pour cela que nous considérons comme utile d'avancer sur les points suivants :

► Reconnaissance de l'apport de l'engagement social et citoyen dans les parcours professionnels, scolaires et universitaires, notamment par la validation des acquis de l'expérience bénévole. Une première mesure symbolique pourrait être d'inscrire plus largement dans les critères des concours d'accès à la fonction publique l'exercice de responsabilités associatives. De multiples réformes récentes (ex. la réforme LMD dans les universités) ont ouvert des voies intéressantes qu'il convient d'évaluer pour identifier les freins à leur mise en œuvre tout en les faisant mieux connaître.

► Pour permettre une pleine valorisation de la fonction bénévole, nous devons aussi renforcer les conditions de soutien à son exercice notamment par le biais de la formation et de son accompagnement. La refonte du CDVA constitue en ce sens un impératif. Dans ce domaine, nous pouvons identifier plusieurs aspects à prendre en compte : la démocratisation du dispositif et sa territorialisation, le développement du lien avec le monde universitaire, l'articulation entre la formation professionnelle et la formation bénévole, l'utilisation de la formation bénévole comme un outil de développement du droit individuel à la formation... Le mode de gouvernement du dispositif doit aussi être revu en profondeur. Si la cogestion a constitué un élément déterminant de qualité du dispositif, il a aussi contribué à brouiller le jeu déplaçant les débats entre membres du « conseil de

Suite...

...Suite

par la Fonda, août 2009

gestion » du champ de l'opportunité de la dépense vers la recherche d'une régulation de type économique, qui doit rester du ressort de l'autorité publique. La modestie des moyens a accentué ce phénomène.

► Enfin, nous devons avancer dans la mise en place d'un statut unique du volontariat.

### Renforcer les moyens de connaissance et d'expertise partagée sur la vie associative

Reconnaître, c'est aussi connaître la vie associative. En la matière, il existe un consensus pour dénoncer le manque d'outils et de moyens. L'engagement de quelques chercheurs et statisticiens (Edith Archambault, Viviane Tchernonog, Philippe Kaminski...) a montré l'importance de disposer de données fiables. Point de référence, elles permettent à chacun de se situer et sont indispensables pour clarifier et mieux cerner les enjeux.

Les deux rapports pointent la nécessité d'avancer de manière significative sur ce dossier, notamment par la mise en place d'un compte satellite et la réalisation d'investissements significatifs de notre appareil statistique. Les travaux du Cnis ont largement permis de baliser les actions en la matière. Pour sortir des politiques ponctuelles et disposer d'un outil de connaissance pérenne, il conviendrait :

► de *mettre en place un service statistique ministériel*. Au sein de la Direction de la vie associative, il serait chargé de la conception et de la gestion du système d'information statistique relatif aux associations. Producteur de statistiques, il serait aussi un instrument impulsant des recherches et des analyses, soit en les conduisant lui-même, soit plus probablement en les faisant réaliser. Il pourrait aussi assurer la valorisation des plus importants travaux de recherche sur la vie associative en alimentant un centre de documentation rassemblant l'ensemble des études et recherches. Un effort particulier serait conduit pour réunir des données sur la vie associative au plan international, notamment dans les autres pays européens ;

► de *soutenir la recherche de nouveaux indicateurs de richesse* (cf. les prochaines conclusions de la commission présidée par J. Stiglitz). En effet, la seule utilisation des outils actuels ne permet pas de mettre en lumière la contribution réelle des associations à la cohésion sociale ;



► de développer aussi la *mise en réseau des chercheurs universitaires travaillant sur les associations* dans différents champs disciplinaires. Les travaux de repérage financés par la DIISES, et relayés sur ce point par le Ceges, montrent tout l'intérêt de poursuivre en cette direction. Nous pouvons aussi évoquer le rôle déterminant qu'à pu jouer la Mission de la recherche (Mire) au sein du ministère de la Santé et des Affaires sociales pour le développement de projets de recherche déterminants. Développer ce type de démarche au sein de la direction de la vie associative constituerait une avancée significative. L'AddeS joue un rôle important en la matière.

La production de connaissance sur la vie associative ou son observation ne doit pas être envisagée uniquement comme le domaine de compétence exclusive de la recherche universitaire. Nous considérons comme essentiel de renforcer la capacité des acteurs à produire eux-mêmes des études et des expérimentations. L'apport du CDVA (ex-FNDVA) fut significatif de ce point de vue, même si la valorisation des travaux fut insuffisante et si nous pouvons regretter que les contraintes propres du dispositif n'aient pas permis la production de plus de travaux de grande ampleur ou de projets mutualisés. Une nouvelle direction de la Vie associative devrait pouvoir jouer un rôle significatif à ce sujet, notamment en finançant des actions sur le modèle des Partenariats institutions-citoyens pour la recherche et l'innovation (Picri) qui reposent sur une collaboration entre des laboratoires de recherche publics et des organisations de la société civile à but non lucratif. Ces démarches sont expérimentées depuis plus de dix ans au Canada avec un réel succès et par la Fonda.

**Renforcer la capacité des acteurs à produire eux-mêmes des études et des expérimentations.**

En complément de ces dispositions, nous considérons comme déterminant de conforter le rôle du Conseil national de la vie associative pour produire une expertise partagée sur la vie associative. Croisant les expertises dans une structure souple, il doit permettre de clarifier les enjeux et d'établir un diagnostic commun sur différents sujets permettant ensuite discussions, négociations et arbitrages.

**Fin.**



par la Fonda, août 2009

## Sécuriser les partenariats et développer l'évaluation des actions

Depuis cinquante ans, rares sont les plateformes revendicatives ou les rapports, voire les conférences ou assises, qui ne traitent pas de la sécurisation des partenariats financiers.

### Limitier le développement des appels d'offres

Actuellement, une large part du débat se focalise sur l'impact des appels d'offres, qui en inversant la charge de l'initiative, peuvent contribuer à réduire considérablement la capacité d'innovation des associations. À ce sujet, nous constatons que la pente vers une mise en concurrence généralisée n'est pas aussi inéluctable que certains l'affirment. Le rapport de Michel Thierry élaboré dans la perspective d'application des réglementations européennes est plutôt rassurant en la matière. De même, le développement des pratiques des clauses sociales et/ou environnementales permettent à des entreprises de l'économie sociale et associative de trouver de nouvelles sources de développement.

Des pratiques fondées sur la définition concertée des objets d'appels d'offres comme l'évaluation dynamique et partagée de leurs impacts apparaissent, cherchant ainsi à tirer le meilleur parti d'une procédure administrative. S'il nous semble inapproprié de rejeter en bloc tout recours à la mise en concurrence pour sélectionner les partenaires, il convient cependant de déterminer davantage conjointement les champs où son utilisation est pertinente compte tenu des enjeux sociaux, du contexte partenarial, et de permettre une meilleure sécurisation juridique des partenariats.

### Protéger l'innovation sociale des citoyens et des associations.

Le souci d'efficacité des dépenses publiques est largement partagé par l'ensemble des acteurs. Dès lors, la question ne porte pas sur la procédure elle-même, mais davantage sur les conditions à mettre en œuvre pour qu'elle serve au mieux l'intérêt général. Pour s'en assurer, il est nécessaire de protéger l'innovation sociale des citoyens et des associations. L'engagement et la prise de risque doivent être soutenus et reconnus financièrement, ce qui conduit à rejeter l'idée de mise en concurrence systématique, mais plaide aussi pour le lancement régulier d'appels à projet et à expérimentation.



Si nous considérons que le code des marchés publics laisse des marges de manœuvre, par exemple par le biais des clauses sociales et environnementales, ou à travers la liberté laissée pour la détermination des critères de choix, un effort significatif doit être accompli en direction des décideurs publics pour qu'ils s'en saisissent. La formation, l'évaluation, l'échange de bonnes pratiques sont autant d'outils à mettre en place pour faire qu'au final les appels d'offres ne soient pas des outils d'abrasement des spécificités associatives.

## Attenuer le caractère discrétionnaire des subventions

La subvention, par la souplesse et la liberté qu'elle offre à son bénéficiaire tout comme à l'administration qui en décide, reste un moyen très apprécié de financement. Son octroi est néanmoins un acte discrétionnaire de puissance publique, dont les voies de recours sont uniquement politiques et amiables. Le financement par subvention revêt trois inconvénients pour les associations.

► **La précarité, fruit des contraintes des finances publiques** (annualité budgétaire, ouverture des crédits après le 1er janvier...). De ce point de vue, deux aspects sont à prendre en considération :

– l'annualité budgétaire limite les possibilités d'engagement pluriannuel de l'administration. La convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens constitue une réponse partielle, dont l'utilisation n'est pas suffisamment développée. Même en cas de signature d'une CPOM, sa portée peut être limitée juridiquement par des clauses de réserve. Il est aussi des cas où le financement d'une association passe pour une partie en CPOM et le solde en subvention annuelle sur projet. Cela permet notamment en cas de baisse de crédits de respecter la CPOM en diminuant la part de subvention annuelle ;

– la seconde source de précarité tient aux procédures administratives de traitement des demandes. Malgré les efforts consentis par de nombreuses administrations, les subventions constituent encore une variable d'ajustement des budgets publics et sont souvent plus sensibles aux gels et dégels des crédits. Dès lors, il n'est pas exceptionnel que les réponses définitives à des demandes de subventions arrivent après l'été, alors que les projets sont déjà engagés, voire dans leur phase finale.

► **La multiplicité et la complexité des circuits de financement.** La capacité des associations à mobiliser des subventions dépend souvent moins de la qualité de

Suite...

leur projet que des réseaux dont elles disposent ou des savoir-faire de leurs responsables salariés et bénévoles à établir leur demande ou à comprendre les « arcanes administratives ». Il faut indiquer que cette difficulté est partiellement compensée par l'engagement personnel des fonctionnaires en charge des questions associatives. Ceci pose un problème de démocratisation de l'accès aux financements publics et contribue à accentuer les mécanismes d'isomorphisme dans les fonctionnements associatifs par rapport à l'administration. Elle explique aussi l'intérêt de nombre d'associations à recruter en tant que responsables des hauts fonctionnaires en activité ou à la retraite.

► **La difficile prise en compte du coût réel des actions.** La subvention est un outil de financement qui prend en compte imparfaitement le coût des actions. Nombre d'associations se plaignent du fait qu'elles doivent recourir à des plurifinancements pour réaliser leur(s) projet(s). Procédant ainsi par nécessité, elles peuvent se retrouver dans un climat de suspicion où elles doivent justifier que l'aide obtenue n'a pas servi au financement d'autres actions, ou même qu'une même action n'est pas financée « plusieurs fois ». Dans l'administration persiste l'idée d'un financement des actions « au juste prix », rendant difficile la prise en compte des frais de structure ou du financement du besoin en fonds de roulement, souvent important, compte tenu des délais de traitement des demandes évoquées ci-dessus.

Il existe cependant d'autres modalités de financement direct des associations qui répondent à ces difficultés (ex.: prix de journée, prise en compte de critères d'activités...).

Des procédures ont été développées pour en atténuer les effets, comme par exemple le dossier unique de subvention. Plusieurs pistes pourraient être explorées pour aller au-delà de la simple revendication d'une mise en œuvre réelle de la pluriannualité. Nos propositions s'articulent autour de quelques grands objectifs :

► **Démocratiser l'accès aux subventions publiques.** Outre la mise en place de dispositifs d'accompagnement (cf. ci-dessous), chaque administration publique devrait publier une lettre de cadrage (annuelle et pluriannuelle) par laquelle elle définirait les axes qu'elle souhaite privilégier dans son partenariat avec les associations. Cette lettre devrait être publiée sur le site internet du ministère de référence et par la direction de la Vie associative.

► **Rendre plus transparents et efficaces les plurifinancements.** Il s'agirait d'**instaurer des conférences de financement** annuelles ou pluriannuelles qui rassembleraient l'association et l'ensemble des différents services administratifs sollicités



pour le financement. Cette conférence, qui pourrait être dématérialisée, conduirait l'ensemble des services à décider concomitamment de l'aide (et non conjointement). Ce travail pourrait être piloté par une administration « chef de file » ou par la direction de la Vie associative. Une telle procédure permettrait à chaque administration d'avoir une vision plus large des enjeux de son aide à l'association. Cela pourrait aussi renforcer les pratiques transversales au sein de l'administration qui existent déjà de manière soit informelle, soit sur la base d'une coordination interministérielle dont nous avons évoqué ci-dessus l'intérêt mais aussi les limites.

► **Simplifier les procédures.** Le dossier unique de demande de subvention a constitué un outil de simplification important. Il convient de noter que ce premier outil de normalisation du traitement des demandes de subventions concerne au premier chef les « usagers-bénéficiaires ». La mutualisation des procédures administratives, notamment en utilisant les nouvelles technologies, devrait permettre que le dépôt des pièces indispensables à l'appui d'une demande ne soit fait qu'en un seul exemplaire. Le contrôle de légalité primaire des demandes ne serait alors fait que par une administration pour le compte de toutes les autres (par ex.: la direction de la Vie associative).

Dans un souci de plus grande transparence et d'une meilleure efficacité, il serait aussi utile que l'administration normalise son fonctionnement et adopte un ensemble de procédures partagées :

– un calendrier unique de dépôt des demandes de subventions. Par exemple, les associations devraient déposer leur demande de subvention avant le 1er décembre de l'année n-1. L'administration aurait alors trois mois pour étudier l'opportunité de la demande en fonction des objectifs qu'elle aurait communiqués. Il serait intéressant de prévoir deux fenêtres de dépôt des dossiers dans l'année, pour notamment prendre en compte le fait que nombre d'associations calent leur action sur le calendrier scolaire ;

– une obligation de motiver les refus de subventions ou de réorientation du dossier si la demande ne relève par de la compétence du service qui a reçu la demande ;

– une obligation de signer un volume minimum de conventions pluriannuelles pour les services bénéficiant de crédits d'intervention importants, ne comportant aucune clause de réserve.

Dans la mesure, où il ne nous semble pas possible d'instituer le principe selon lequel le non respect de la procédure rend automatique le financement, la possi-

Suite...

...Suite par la Fonda, août 2009

bilité de saisir une instance de médiation (située au sein de la direction de la Vie associative) pourrait être instituée. Dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques, un rapport annuel serait rédigé sur le respect de ces procédures par les ministères. Ce rapport serait publié et transmis aux assemblées.

Enfin, nous proposons que, secteur par secteur, soient mis en place des groupes de travail pour recenser les modalités existantes de financement des associations et étudier la possibilité de les faire évoluer pour sortir du cadre strict de la subvention. C'est ainsi qu'il pourrait être utile de réfléchir à l'attribution d'une subvention minimale pour certains agréments (idée « d'un socle de sérénité »), à la facilitation des procédures contentieuses, à la possibilité d'appels à projets... Le CNVA pourrait ensuite collecter le résultat de ces différents groupes de travail pour identifier les meilleures pratiques en la matière.

Il conviendrait aussi que l'administration puisse favoriser à travers ses relations financières la mutualisation des projets et les transversalités au sein du mouvement associatif (soit par le biais d'appels à projets mutualisés, soit en négociant avec des associations des rapprochements sur projet...).

## Renforcer la culture de l'évaluation

Il est normal que les pouvoirs publics veillent à la bonne utilisation de la dépense publique comme le souhaitent également les associations. Il est normal que les associations subventionnées rendent des comptes à leurs financeurs. Mais les critères et indicateurs proposés ressortent davantage

**Le monde associatif doit  
délibérément entrer,  
avec confiance,  
dans une logique d'évaluation.**

d'une seule approche économique, comptable ou administrative que d'une volonté de mesurer l'utilité sociale de l'association, du projet retenu, de l'action arrêtée en commun. Cependant, le monde associatif doit délibérément entrer, avec confiance, dans une logique d'évaluation. Elle devrait permettre de dépasser la méfiance qui existe encore dans les services administratifs, vis-à-vis de la vie associative et de remettre à sa juste place la question de la mise en

concurrence. Cela passe très certainement :

– d'abord par le développement d'une culture de l'évaluation dans l'État et au niveau du Parlement (sortir du seul contrôle de gestion) qui, si on veut en élar-



gir la portée, suppose des exercices communs avec le monde associatif sur quelques politiques publiques ;

– puis par la définition partagée des critères d'évaluation lorsque l'argent public est engagé dans telle ou telle activité associative ;

– enfin, par une réflexion approfondie, qui soit organisée entre les administrations : corps d'inspection, de contrôle, cour des comptes, services d'études et recherches, direction du budget, et qui s'appuierait sur le prochain rapport Stiglitz sur de nouveaux indicateurs de mesure du PIB.

> Le vrai génie réside dans  
l'aptitude à évaluer l'incertain,  
le hasardeux,  
les informations conflictuelles.

Winston Churchill

Fin.

par la Fonda, août 2009

## Mieux accompagner les transformations socio-économiques du secteur associatif

Les pouvoirs publics ont joué et jouent toujours un rôle déterminant dans le développement et la structuration du secteur associatif. Par les outils juridiques et financiers mis en place (ex. Fonjep...), par les moyens donnés dans chaque secteur pour instituer une représentation associative, les différents ministères ont cherché à favoriser la professionnalisation des associations et ainsi à enrichir leur contribution à la construction de l'action publique.

En introduction de cette note, nous rappelions combien l'évolution de la société implique pour l'État et les collectivités publiques de développer davantage des approches transversales. Au cours des vingt dernières années, les exemples sont nombreux pour illustrer l'intérêt de ces démarches. Les politiques de l'emploi et de lutte contre l'exclusion ont ainsi mobilisé des associations de tous secteurs pour aider à l'insertion socio-professionnelle de publics en difficulté. Nœud de relations sociales, les associations sont détentrices d'une expérience et d'une compétence insérante qui permet aux salariés concernés de réacquérir le capital social indispensable à leur rebond. De plus, les associations développent des activités et des métiers de la relation, qui sont devenus le cœur du développement moderne de nos économies. C'est ce qui explique, pour une large part, le fort développement de l'emploi associatif de ces trente dernières années. Enfin, nous pouvons constater que les associations développent des projets de plus en plus transversaux au croisement de différentes thématiques (culture et social, économie et social...) mobilisant des ressources de diverses origines (publique-privée, locale-nationale...).

Dans un tel contexte, s'il reste déterminant de maintenir une action de consolidation sectorielle, il est impératif de progressivement l'enrichir d'outils transversaux pour accompagner les mutations socio-économiques d'un ensemble dont la première caractéristique est la diversité. Des initiatives éparses, mais significatives, montrent l'intérêt d'aller dans ce sens : les DLA, France Bénévolat, les maisons des associations...

Sur ce point, nous avons identifié quelques pistes à explorer prioritairement :

► **Renforcer l'accompagnement territorialisé des associations.** La mise en place du DLA constitue une réelle avancée, même si les conditions de sa mise en œuvre on pu faire l'objet de débat. L'étude réalisée par la Fonda pour la CPCA a montré la nécessité d'articuler davantage au plan territorial l'ensemble des démarches d'accompagnement existantes.



En prenant l'exemple d'expériences réalisées dans certaines régions, les centres régionaux de ressources d'accompagnement (C2RA) pourraient jouer un rôle central dans ce type de démarche. En recensant les dispositifs et pratiques existant sur un territoire et en favorisant leur cartographie, en aidant à la mutualisation des pratiques, il permettrait ensuite aux différents acteurs de construire et négocier des complémentarités. L'objectif serait de construire un maillage du territoire permettant à chaque association de trouver la ressource d'accompagnement dont elle a besoin.

Ces complémentarités et mutualisations à construire et à renforcer doivent permettre aussi de professionnaliser les acteurs afin qu'ils aident les associations à exprimer dans une demande leurs besoins, point de passage obligé pour bâtir un plan d'accompagnement adapté.

► À chacune des réunions que nous organisons, nous devons faire le constat que de nombreux responsables associatifs sont confrontés à un déficit d'informations sur des questions « simples et pratiques ». Sur des questions de base (juridiques, comptables ou financières, ...), ils n'arrivent pas à trouver aisément une réponse précise, soit que les réseaux auxquels ils appartiennent ne disposent pas en interne de la compétence nécessaire, soit parce qu'en dehors des réseaux, ils n'ont pas accès à cette réponse faute d'adhésion.

L'exemple des chambres de commerce et d'industrie ou d'initiatives propres à certains secteurs économiques, montre pourtant combien le fait de disposer d'un dispositif d'information individualisé est précieux. Nous pourrions donc imaginer qu'il serait utile de développer une plateforme téléphonique de conseils juridiques et économiques ouverte à toutes les associations. Articulée avec les dispositifs d'accompagnement et les réseaux associatifs, elle permettrait de les décharger d'une fonction d'information individualisée technique et primaire tout en renforçant la professionnalisation du conseil en la matière. Par la mutualisation de ressources existantes, par la mobilisation de nouvelles technologies, il serait possible, par exemple, qu'une association qui appelle ou interroge par internet, une fédération ou une structure d'accompagnement, soit mise en relation avec cet outil commun. Cela permettrait aussi pour le mouvement associatif de constituer un pôle d'expertise très performant sur des sujets quotidiens et transversaux.

**Développer une plateforme téléphonique de conseils juridiques et économiques ouverte à toutes les associations.**

Une direction de la Vie associative, en partenariat avec les collectivités territoriales, la Caisse des dépôts et les réseaux associatifs, pourrait étudier la faisabi-

**Suite...**



...Suite

par la Fonda, août 2009

lité d'une telle démarche, par exemple en mobilisant l'expertise acquise par l'Avise.

► **Les nouvelles technologies** accompagnent et impulsent les transformations de nos rapports sociaux. Elles bousculent les modes de construction de l'action collective permettant des mobilisations déterritorialisées, des fonctionnements plus horizontaux, un partage plus important des savoirs. Elles transforment en profondeur la plupart des organisations. Elles contribuent aussi à modifier notre rapport au savoir et à l'expertise. Leur appropriation par les associations constitue un réel enjeu politique pour les associations. Or, nous devons faire le constat qu'elles peinent à en tirer tout le potentiel. La Fondation de France avait financé des démarches significatives en la matière. L'action d'associations telles que Vecam, l'April ou encore celle de Fing montre l'intérêt qu'il y aurait à aider le secteur associatif à se saisir pleinement de ces nouveaux enjeux. Une mission pourrait être confiée au CNVA sur cette question, tout comme il pourrait être utile de créer au sein de la direction de la Vie associative une mission *Nouvelles technologies – nouveaux réseaux – nouvelles associativités*.

► Enfin, nous devons constater qu'il est nécessaire de pouvoir accompagner les transformations du rapport de l'individu au collectif. Salariés et bénévoles instituent de nouveaux modes de relation avec les associations exigeant la preuve de leur apport et contribution, attendant de leur part une prise en compte importante et un accompagnement. Parallèlement, nous pouvons aussi constater que les frontières sont plus poreuses entre les statuts, les mobilités plus fortes. Si la réponse à ces phénomènes appartient à chaque organisation, la pression démographique qui s'exerce sur le mouvement associatif oblige le secteur et ses partenaires à réfléchir aux cadres à mettre en place. En effet, le fort renouvellement (le *turn over*) des salariés associatifs pose la question des modes de transmission des projets et des valeurs. La disponibilité de nouveaux bénévoles retraités, parfois anciens salariés associatifs, constitue une ressource à mobiliser.

**Le fort renouvellement des salariés associatifs pose la question des modes de transmission des projets et des valeurs.**

L'enjeu n'est pas uniquement économique, il touche à la nature et à la culture future du mouvement associatif. L'ensemble des acteurs, et en particulier l'Etat, doit donc se saisir de ces questions et construire les outils pour permettre d'accompagner ces importantes mutations. Il serait ainsi utile :

– de rapprocher davantage les politiques de l'emploi, de la formation et de soutien au bénévolat et au volontariat, afin de favoriser les parcours transversaux. La



diffusion du *Passeport bénévole* de France Bénévolat constitue une démarche intéressante de ce point de vue ;

- de développer des outils de transfert de compétences de savoir faire au sein du mouvement associatif (ex. de l'expérience TsF de l'Avise, ou du parrainage dans le champ de la création d'entreprise ou de l'insertion professionnelle...);
- de favoriser l'articulation entre engagement citoyen et vie professionnelle en lançant une nouvelle réflexion sur différents outils existants ou à créer : le congé de représentation, le mécénat de compétence...

**En conclusion**, il nous semble utile de rappeler que la présente note n'a pas d'autre vocation que d'aider au débat entre les acteurs. Elle est une « feuille à idées » que chacun est libre de s'approprier, critiquer ou rejeter comme bon lui semblera.

Mais, nous souhaitons faire part de notre conviction de la nécessité pour l'État et les pouvoirs publics de réviser en profondeur leur politique associative pour accompagner les bouleversements sociétaux qui se profilent. L'enjeu vise tout autant la qualité de la vie démocratique que la recherche de l'efficacité de l'action publique. Pour y parvenir les actions à construire sont nombreuses et vont dans de nombreuses directions. Pour permettre un pilotage de ces évolutions, notre proposition s'articule autour d'une idée : **créer davantage de transversalité par la mise en place d'une direction de la Vie associative dont les missions, la taille et les moyens d'intervention lui permettraient de jouer un rôle significatif et de peser dans les arbitrages.** Bien évidemment, la question du rattachement ministériel n'est pas anodin mais seconde si cette direction de la vie associative est dotée du rôle interministériel que nous décrivons : pilier de la connaissance associative, chargé de la coordination administrative.

**Fin.**