

Inventer pour préparer l'avenir

Comment continuer de développer l'associatif avec moins de financements ? Derrière cette équation, c'est tout un champ économique qu'il faut rénover



L'avenir des associations se joue maintenant. Après une longue période de développement s'ouvre une ère nouvelle : moins de ressources publiques, davantage de besoins sociaux, des attentes citoyennes en hausse. Faut-il faire plus d'associatif avec moins ? L'idée, simple, est insuffisante. Il faut donc tenter de faire « autrement ». Le diagnostic de départ se résume ainsi : la puissance associative est ébranlée dans ses fondamentaux.

Oui, le secteur associatif reste une puissance socio-économique : il compte aujourd'hui 1,8 million d'emplois (8 % des effectifs du secteur privé) et pèse 85 milliards d'euros (3,2 % du produit intérieur brut français). Malgré la crise, le secteur s'est développé rapidement jusqu'en 2010. Mais ses fondamentaux, financiers et humains, sont remis en question. Depuis 2011, le secteur connaît une stagnation de son poids et de ses emplois. Une « première » négative, qui tient, pour l'essentiel, à la baisse de la plupart des financements publics : de ce point de vue, seuls les conseils généraux se maintiennent.

Sur le plan humain, l'action des associations gestionnaires, de plus en plus technique, requiert des compétences élevées (dans les technologies numériques par exemple). Les employeurs associatifs peinent à rémunérer ces compétences à leur juste niveau. Les emplois d'avenir ne régleront pas ce problème. Si le bénévolat reste en expansion, bien des bénévoles ne souhaitent plus s'impliquer dans le projet associatif, préférant donner des coups de main ponctuels.

Voici donc que se profilent des années d'âlas. Les difficultés sont nombreuses, mais pas uniformes. Le secteur médico-social (insertion des personnes vulnérables ou handicapées, aide à domicile et développement social des territoires) subit les effets de la raréfaction et de la transformation des financements publics. Le secteur socioculturel et l'éducation populaire (MJC, bibliothèques, médiathèques, théâtres, musées...) connaissent des difficultés chroniques et croissantes de trésorerie. Les clubs sportifs ont de plus en plus de mal à trouver des bénévoles compétents au regard de réglementations exigeantes. Quant aux associations militantes-actives dans la défense de l'environnement, du cadre de vie, des consommateurs, des causes ou des minorités - qui jouent un rôle d'alerte auprès des pouvoirs publics, elles sont le plus souvent exclues des financements publics et peinent à trouver des ressources autres que les cotisations et quelques dons.

Les discours globalisants sur le monde associatif trouvent vite leurs limites, mais on peut pointer quelques enjeux d'ensemble.

Premier enjeu : l'instrumentalisation des associations gestionnaires par les procédures de commandes publiques. A la baisse des subventions (-17 % en six ans) répond une explosion des commandes publiques (+73 %). Les subventions publiques étaient, en 2005, deux fois supérieures à ces commandes ; elles occupent désormais un poids comparable, respectivement 24 % et 25 % du financement total. La définition de la subvention par la loi sur l'économie sociale et solidaire (loi ESS), portée par le ministre Benoît Hamon et votée au Sénat,

était nécessaire ; sera-t-elle suffisante ? Il ne s'agit pas ici de critiquer le recours à des mises en concurrence qui peuvent être stimulantes. Mais ces transformations rapides peuvent altérer la nature même du projet associatif, fragiliser certaines associations et les inhiber dans leur créativité sociale. Or l'innovation est indispensable au renouvellement de politiques publiques à la peine.

« Sur le plan humain, l'action des associations gestionnaires, de plus en plus technique, requiert des compétences élevées, dans les technologies numériques par exemple »

Deuxième enjeu : l'affaiblissement des petites et moyennes associations (PMA). Le développement de la commande publique se porte sur les grosses associations, au détriment des moyennes, qui n'ont ni la taille ni les compétences pour accéder aux commandes. Cette évolution peut conduire à une dualisation trop forte entre de petites associations de bénévoles, qui fonctionnent au niveau local sans ou avec très peu de financements, et de puissants groupes associatifs. Les dispositifs locaux d'accompagnement des PMA seront essentiels.

Troisième enjeu : le recul des fonctions associatives de cohésion sociale. Le développement du secteur s'appuie de façon croissante (+29 % en six ans) sur la participation financière des usagers au service rendu. Ces derniers financent déjà par leurs cotisations près de 47 % du budget du secteur. Ces évolutions pourraient entraîner une sélection des publics en fonction de leur solvabilité, affaiblissant le rôle associatif de cohésion sociale.

Quatrième enjeu : la montée des inégalités territoriales. Les évolutions conjuguées de baisse du poids de l'Etat, de privatisation et de décentralisation des financements subordonnent les associations à la richesse ou à la pauvreté des territoires. Sur les territoires dynamiques, elles trouveront financements, publics et privés, bénévoles de qualité, gouvernances de bon niveau et compétences salariées. Mais, ailleurs, sur les territoires en déclin, enclavés, vieillissants, en déficit de matière grise ?

Comment anticiper et répondre à ces enjeux, écrire un avenir autrement ? C'est aux dirigeants associatifs de le faire. On peut poser ici quelques jalons.

Il faut souligner d'emblée la nécessité de mieux lire l'avenir par une intelligence non lucrative. Le think tank La Fonda a fait un remarquable travail prospectif avec « Faire ensemble 2020 ». Il n'est pas normal que l'exercice gouvernemental sur la France en 2025 fasse aussi peu de place au non-lucratif.

Dans cet ordre d'idées, il y aurait lieu de rénover les fédérations d'associations. Elles souffrent ; leur modèle économique, leur gouvernance, leurs outils datent du XX^e siècle. Accompagnons-les afin qu'elles apportent des services utiles à leurs membres et portent leurs plaidoyers avec efficacité.

Pour affronter les risques, les associations vont devoir chercher de nouvelles alliances et clarifier certains positionnements. Les alliances territoriales seront essentielles. Avec les collectivités territoriales au premier chef, pour ne pas être de simples prestataires de commandes publiques, mais de vrais partenaires, coproducteurs de l'intérêt général. L'actualisation voulue par la ministre des associations, Valérie Fourneyron, de la Charte d'engagements réciproques signée en 2001 entre l'Etat et la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), devrait, cette fois, comporter la signature des collectivités territoriales. Un droit du partenariat pourra-t-il s'inventer ?

Alliances avec les entreprises ensuite, afin qu'elles ne soient pas que des mécènes ponctuels, mais des partenaires de projets territoriaux à part entière.

Clarification du positionnement associatif vis-à-vis de l'ESS, enfin. Une partie des associations doivent s'assumer comme entreprises associatives et revendiquer leur appartenance à une ESS dynamique. Les associations sont souvent aujourd'hui dans un entre-deux : ni dans l'économie ni dans la citoyenneté. Cette ambiguïté a ses conséquences. Ainsi la loi ESS en cours est-elle assez peu associative. Pourtant, nombre de questions, comme l'accès aux fonds propres ou la gestion des ressources humaines, sont des sujets communs à toutes les entreprises sociales.

Au final, les associations devront faire preuve de pragmatisme, car la période des financements publics abondants est finie ; d'imagination, car il va falloir inventer de nouveaux modèles économiques et produire de l'innovation financière (« crowdfunding », titres associatifs, par exemple) ; de coopération, car le monde associatif devra sortir d'un certain « chacun pour soi » qui le caractérise encore. ■

HUGUES SIBILLE
ET VIVIANE TCHERNONOG

Hugues Sibille est vice-président du Crédit coopératif et président de l'Avisé ; Viviane Tchernonog est chercheuse au CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne.

Enfant, Véronique a été renversée. Quatre mois de coma. Aujourd'hui, elle vit dans une Maison Perce-Neige.

FAITES UN DON 01 47 17 19 30 PERCE-NEIGE.ORG

046 - Crédit photo : Marc Guéret