

Master 2 : Management des Organisations

Présentation et analyse d'un thème de réflexion :

Professionnalisation des associations : limites et enjeux

1

1. Introduction

Mon immersion dans le secteur associatif m'a permis d'aller à la rencontre de plusieurs dizaines de structures évoluant dans des domaines d'activités diverses et variées : social, culturel, sportif, environnemental, etc. Elles ont en commun d'être acteur associatif et d'être au service de l'intérêt général. En les accompagnant, dans le cadre de mes fonctions, je me suis imprégné de leur organisation, de leurs méthodes et de leur « esprit ». A leur côté, je me suis rendu compte de la très grande disparité qui existe, en termes de méthodologie de gestion et de management des organisations, d'une association à une autre.

Certaines d'entre elles, sont structurées et organisées comme de véritables entreprises. Elles ont une vision, une stratégie de croissance, un modèle économique stable. Elles embauchent des professionnels, gèrent les ressources humaines et développent leurs compétences. Elles évoluent sur un secteur concurrentiel, se soucient de la qualité de leurs actions et développent des activités lucratives. Il est commun de parler d'entreprise associative pour désigner cette typologie d'acteur.

D'autres associations sont moins structurées, ont un budget de fonctionnement plus modeste, peu, voire pas de salarié et par conséquent, une ressource humaine intégralement bénévole.

Cette disparité semble être le résultat de l'évolution des contextes économiques, financiers et sociaux auxquelles les associations ont dû s'adapter. La professionnalisation observée au sein du secteur associatif concerne à la fois l'emploi et le fonctionnement des structures. Elle est venue perturber l'équilibre du secteur associatif et impose de nouvelles contraintes, si bien que les associations sont amenées de plus en plus à adopter les méthodes de gestion et de management développées dans les entreprises classiques.

Ce constat m'amène à me poser la question suivante :

Dans le cadre du processus de professionnalisation des associations, quelles sont les limites de la transférabilité des procédés de gestion et de management des organisations privées évoluant dans un environnement concurrentiel au sein même des structures associatives ?

Pour y répondre, nous étudierons, dans un premier temps, les facteurs qui ont poussés les associations à se professionnaliser. Dans un second temps, nous aborderons les conséquences socio-économiques de la professionnalisation des associations. Enfin, dans une dernière partie, nous verrons quels sont les effets de la professionnalisation sur l'organisation interne des structures associatives.

2. La professionnalisation des associations : facteurs déclenchants

A. Etat des lieux du secteur associatif

Données macro-économiques

La liberté d'association est un droit dont jouissent massivement les Français. Avec 22 millions de bénévoles, 1,9 millions de salariés et 1,5 millions d'associations¹, le tissu associatif est l'expression d'une citoyenneté active et contribue concrètement à la qualité du lien social, à la création de valeurs et à la vitalité de la démocratie.

Depuis le 1^{er} juillet 1901, tout citoyen français dispose du droit le plus absolu de s'associer, de se rassembler librement et sans aucun contrôle. Ainsi depuis, près de 120 ans, le fait associatif a puissamment contribué à façonner l'espace politique, économique et social.

La comptabilisation des associations enregistrées par le ministère de l'intérieur témoigne de l'incroyable vitalité du monde associatif : 70 000 nouvelles associations créées chaque année. On constate une prépondérance des petites associations sportives, culturelles et de loisirs, puisqu'elles représentent 70% des associations existantes.

Le poids économique des associations est considérable : en 2019, elles ont réalisé un budget cumulé de 117 milliards d'euros, contribuant au PIB à hauteur de 3,3 %. Même si le paysage associatif est contrasté avec 75% des associations qui gèrent un budget annuel de moins de 10 000 €. ²

159 000 structures créent de l'emploi salarié soit seulement 10,6 % du total des structures associatives. Elles emploient 1,9 millions de salariés à temps plein et à temps partiel, soit 7,6% de l'emploi total public et privé. Selon l'ouvrage « Le paysage associatif français », les budgets associatifs sont très concentrés à plusieurs niveaux. Le premier niveau étant celui des associations employeuses : les 159 000 structures employeuses réalisent ainsi 88 % du budget cumulé du secteur associatif.

D'après Jacqueline Mengin, on constate une fragmentation du paysage associatif, entre d'un côté les grandes associations employeuses et à fort budget, qui sont minoritaires et de l'autre des associations, nombreuses, petites, autonomes, protestataires ou militantes, qui nourrissent un mouvement social créatif. Celui-ci reste cependant très éclaté, dispersé et pourrait gagner en visibilité, notamment dans les territoires où se manifestent de nouvelles formes de militance et de collectifs informels. ³

¹ INSEE, bulletin n°1857 du 04/05/2021 : Sylvie Dumartin, Sandrine Firquet

² V. Tchernonog, L. Prouteau. Le paysage associatif français, mesures et évolutions. Les Ed. Juris Editions – Dalloz. 372p

³ J. Mengin. Questions d'avenir pour les associations. Fonda N°218, juin 2013

La moyenne de l'autofinancement des associations est de 66%, la hauteur des financements publics est d'en moyenne 28%. En effet, en cas de besoin d'investissement, la plus grande partie des associations recherchent en priorité l'appui d'un partenaire public (45%) avant l'utilisation des ressources internes (32%).

Le bénévolat : première ressource humaine du secteur associatif

Selon les travaux de V. Tchernonog, le volume global annuel du temps bénévole mis au service des associations représente l'équivalent de 1 425 000 emplois en équivalent temps plein. Les associations sans salarié mobilisent 72% du bénévolat, contre 28% pour les structures employeuses. Il est observé une évolution annuelle du volume du bénévolat d'environ 4,9% par an. Pour autant, les évolutions sont différentes selon que l'on considère les associations sans salarié ou les associations employeuses. La croissance des participations a été plus forte dans les premières que dans les secondes.

L'action bénévole est véritablement la première ressource humaine d'une association, et par conséquent sa première richesse. Sans bénévoles, il n'y a pas d'association possible. La considération de cette richesse n'est pas innée pour un collectif bénévole, pour autant il convient de la valoriser. En ce sens, l'obligation de comptabilisation des Contributions Volontaires en Nature est entrée en vigueur le 01 janvier 2020.⁴ La comptabilisation devient la règle et la non-comptabilisation s'avère l'exception à justifier. Il est d'autant plus valorisant pour une association ayant une forte ressource humaine bénévole de la valoriser dans ses livres vis-à-vis d'un partenaire financeur par exemple.

Ainsi, j'ai pu voir à plusieurs reprises, des associations mettre en place de véritable compteur de temps du bénévolat, permettant un recueil fiable du nombre de contributions volontaires en nature, et une juste valorisation dans les comptes. Des outils numériques, tel que « Asso-Connect » ou « Innovance » se sont emparés du besoin et proposent des solutions digitales de collectes des données.

Fort de ce constat, j'encourage, quand elles le peuvent, les associations à procéder à ce type de comptabilisation.

B. Les évolutions du secteur associatif

Parallèlement à l'évolution du secteur associatif, les exigences liées à l'accroissement de l'activité se sont multipliées. L'administration a imposé de nombreuses mesures et formalités, qui semblent dès lors beaucoup plus complexes pour les bénévoles. Les dossiers de demande

⁴ Expert des associations. Faut-il comptabiliser le bénévolat ? <https://www.votre-expert-des-associations.fr>

de subventions se sont formalisés et se sont complexifiés. Les partenariats entre associations et structures privées se sont réglementés.

La progression de l'activité, peut entraîner un déséquilibre de l'organisation. Il convient de répondre aux demandes en palliant les manques éventuels de main d'œuvre. Le bénévolat, tel qu'il est connu, ne présente pas les compétences requises pour pallier ce manque et les associations se retrouvent bien souvent en rupture de ressources humaines.

D'une autre manière, l'augmentation du temps à consacrer dans l'association peut décourager les volontaires, que ce soit pour endosser des responsabilités au sein du conseil d'administration ou prendre part à l'animation des activités. Les contraintes nouvelles et nombreuses liées à la réglementation ou à la complexification des démarches viennent également déséquilibrer l'organisation associative.

Il faut noter que lorsque l'activité se développe, et en fonction du niveau d'exigence qui s'impose à elles, tel que le niveau d'exigence comptable, ou encore l'application de norme sanitaire, les associations ne peuvent pas s'en remettre aux seules bonnes volontés des bénévoles et à leur esprit engagé et militant.

A un certain degré de maturité, la gestion de l'association requière de la technicité et une organisation structurée permettant de répondre à la demande. Ces dernières s'opposent à toute forme d'amateurisme. C'est dans ce sens que la professionnalisation des associations à émergé et pris place dans la gestion des structures associatives.

A ce stade, se pose donc la question de l'emploi associatif et de la fonction employeur dans les associations.

Législation des associations : facteur de professionnalisation

Selon Vivian Tchernonog et Lionel Prouteau, le contrôle des associations ne cesse de se renforcer depuis le milieu des années 90. A tel point que certaines d'entre elles sont au moins autant contrôlée que les sociétés commerciales.

Sur le plan fiscal, le bulletin officiel des impôts du 18 décembre 2006 cadre le statut fiscal associatif et légifère les cas de concurrence direct ou indirecte avec le secteur marchand. Le cas échéant, l'association peut se voir taxée des mêmes impôts et taxes commerciaux que n'importe quelle entreprise.

Sur le plan comptable, le comité de la réglementation comptable a rendu obligatoire au 1^{er} janvier 2000 l'application du plan comptable des associations et fondations pour toutes les structures :

- percevant plus de 153 000 € de subventions
- et/ou ayant une activité économique soumise aux impôts commerciaux

Ces dernières doivent tenir leur comptabilité selon des règles strictes et définies. D'autres part les associations d'une certaine taille doivent également faire contrôler leur comptabilité par un commissaire aux comptes.

Ainsi, les associations doivent s'organiser pour répondre à toute ces dispositions, ce qui nécessite des efforts longs et coûteux.

L'instauration de la réglementation et tous les contrôles qui en découlent a provoqué un changement dans le modèle associatif, et entraîné de nouveaux besoins interne : formation, technicité, gestion des coûts engendrées par la réglementation, ...

C - En route vers la professionnalisation ...

Le fort développement des prestations de services associatives et la nécessité d'une production qualitative, ainsi que l'augmentation et la complexification des démarches administratives et financières ont bouleversés l'organisation du secteur associatif.

La gestion d'une association en croissance requière de la méthode et du professionnalisme, ce qui n'est pas toujours naturellement acquis pour un conseil d'administration bénévole. A ce stade, la question de la professionnalisation s'impose d'elle-même.

Yolande François, à partir de ses travaux de recherche sur la professionnalisation des associations⁵, fait le constat suivant :

« Depuis 10 ans, les associations de forme 1901 doivent faire face à une mutation importante de leur environnement. La fiscalisation progressive de leurs activités qualifiées à tort ou à raison d'économique, l'intensification des contrôles étatiques, génèrent une profonde transformation de leurs structures. Leur fonctionnement a souvent été synonyme dans l'esprit général de la simple forme égalitaire :

ASSOCIATIONS = BENEVOLES = AMATEURISME

se transforme depuis plusieurs années sous la pression structurelle par la suivante :

ASSOCIATIONS = RESPONSABILITES = RECHERCHE DE COMPETENCES

Le contrôle administratif, aussi justifié soit-il, peut provoquer des effets non désirables sur l'engagement et la participation. Le risque de découragement est réel, et le recrutement des bénévoles s'avère de plus en plus délicat.

Les besoins de transparence, de professionnalisation et de responsabilisation ont amené les associations à recruter des cadres compétents dans le domaine d'intervention de

⁵ Y. FRANCOIS. La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? Recherches en sciences de gestion. ISEOR, 2015, 106p

l'association, qui connaissent également la gestion, et qui soient capable de gérer la relation avec les organismes financeurs.

Le besoin de compétences professionnelles identifiées concerne la gestion de l'association mais également la tenue des activités entrant dans le champ de l'objet associatif. L'association, dans son processus de professionnalisation devra être particulièrement vigilante à la qualité des services proposés, entre autres, pour répondre à une demande de plus en plus exigeante.

En conclusion, les motivations qui poussent l'association à se professionnaliser sont déterminées par

- La consolidation du modèle socio-économique : financement par projet et non plus simple subventionnement de fonctionnement, stabilisation du modèle économique, la justification des dispositifs de création et de consolidation de poste
- La gestion des ressources humaines : diminution du bénévolat
- L'organisation du travail : professionnalisation des équipes et juste répartition des tâches
- La qualité du service : Exigence des usagers, exigence des financeurs, obligation légales et réglementaires (réglementation de certaines activités)

Le secteur associatif a connu de grands bouleversements ces dernière années, se traduisant entre autres par un accroissement important du volume d'activité.

Cette augmentation de l'activité a entraîné des modifications en termes de réglementation et de contrôle.

L'activité économique, la gestion et la qualité du service sont les principaux vecteurs d'un nouveau mode de fonctionnement des associations : la professionnalisation.

3. La professionnalisation des associations : conséquences socio-économiques

A. Le secteur associatif se transforme

Nous avons vu précédemment que l'Etat et les collectivités s'étaient progressivement désengagés d'un subventionnement général de fonctionnement des associations, au profit d'une commande publique à destination du secteur associatif. Ainsi les appels à projets et les délégations de services publics ont successivement remplacés les subventions de fonctionnement. L'association devenant ainsi actrice assermentée pour l'exécution d'une action sociale et les services de l'Etat : contrôleur de la bonne exécution de la mission.

Le financement du secteur associatif s'est profondément modifié au cours des dernières années. Jusqu'ici principalement soutenues par les pouvoirs publics, les grandes associations sont touchées par la raréfaction des crédits publics, une mise en concurrence accrue et un durcissement croissant du cadre administratif et juridique. La transformation des subventions en commandes publiques, s'installe à tous les niveaux de collectivités et tend à privilégier les associations qui ont les moyens requis pour répondre aux appels d'offre. Les subventions et les commandes publiques représentaient respectivement 19% et 27% en 2017 dans le budget total du secteur associatif contre 34% et 17 % en 2005⁶.

L'avenir des associations de taille moyenne quant à lui, est pour sa part incertain. Durement impactées par la transformation des subventions en une certaine généralisation de la commande publique, peu outillées pour répondre aux appels d'offre, elles connaissent une dépendance accrue aux recettes issues de la vente de services aux usagers. Cette évolution peut les conduire à privilégier une offre de service en direction des publics rentables, mettant à mal la spécificité de la pratique et de l'éthique associative. La disparition des associations de taille moyenne ou leur conversion vers les seuls publics solvables serait particulièrement dommageable dans la lutte contre les discriminations.⁷ Rendre le même service à tous, quelles que soient les situations économiques et sociales des populations, est au cœur de l'intervention des associations de taille moyenne et constitue un élément structurant de la cohésion sociale sur les territoires.

Plus gravement, le passage de la subvention à la commande publique transforme les associations en auxiliaires – voire prestataires – des politiques publiques et se fait au détriment d'un soutien aux initiatives associatives et à la créativité sociale. Liée à une marchandisation accrue des rapports sociaux, cette évolution va de pair avec un accroissement des ressources privées à un rythme beaucoup plus rapide que le financement

⁶ V. Tchernonog, L. Prouteau. Le paysage associatif français, mesures et évolutions. Les Ed. Juris Editions – Dalloz. 372p

⁷ J. Mengin. Questions d'avenir pour les associations. Fonda N°218, juin 2013

public. Les ressources privées ont augmenté à un rythme annuel de 3.8% sur la période 2005-2017, contre 1.9% pour le financement public¹.

Cette privatisation du financement associatif est notamment liée à la participation financière des usagers aux services rendus, aux ventes de biens et de services et aux cotisations des adhérents.

En ce sens et à titre d'illustration, j'ai récemment accompagné, une association, espace de vie sociale, installée depuis près de trente ans dans un quartier prioritaire de la ville à la réflexion sur la transformation de son modèle socio-économique. Cette association dépendait depuis sa création de subvention de fonctionnement. Constatant une diminution inéluctable des subventions publiques, l'association était enclin à développer une activité économique auxiliaire. Ainsi, nous avons collaboré à l'ouverture d'une ressourcerie et d'un café associatif.

Les associations sont donc amenées à modifier leur modèle économique pour conserver leur indépendance, leur capacité d'innovation et leur créativité sociale.

B. Les services publics s'organisent

Rôle de l'Etat

En demandant plus de rigueur aux associations, et par déduction à la gouvernance bénévole, l'Etat a dû réfléchir à la mise en place d'outils facilitant leurs démarches. Il joue un rôle majeur dans la professionnalisation en développant les mesures et les dispositifs mis en place.

C'est ainsi que le label CRIB Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles à vue le jour en 2002. Il est décerné et financé en territoire par les services décentralisés de l'Etat. Les CRIB ont donc vocation à accompagner toutes les associations d'un territoire précis dans les diverses problématiques qu'elles sont susceptibles de rencontrer : juridiques, financières, techniques, ...

En 2003, c'est le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) qui a vu le jour à l'initiative de l'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques). Le DLA a vocation à accompagner les associations dans la résolution de leurs fragilités, par exemple il permet de renforcer le modèle économique, de repenser la gouvernance et l'organisation, de consolider les emplois ou encore de développer des partenariats.

A titre d'illustration, nous sommes actuellement, dans le département du Cher, pilote d'un projet d'envergure nationale porté par le ministère de l'éducation nationale, qui vise à la mise en place d'un réseau structuré des acteurs venant en appui à la vie associative locale : le réseau Guid'Asso. Ce réseau, une fois mis en place à horizon 2023, formé et outillé, permettra de faciliter et de structurer le parcours et la relation d'une association avec ces différents interlocuteurs.

Rôle de l'Europe

L'Union Européenne s'implique davantage dans la vie des associations, et ce, notamment par l'intermédiaire du Fond Social Européen Plus (FSE+).

Il a pour objectif d'améliorer la cohésion sociale et le bien-être économique dans toutes les régions de l'Union. Le FSE vise à soutenir l'emploi dans les États membres, mais aussi à promouvoir la cohésion économique et sociale par un cofinancement des projets locaux, régionaux et nationaux et d'améliorer les niveaux d'emplois, leur qualité et l'inclusion sur le marché du travail. Ses dépenses représentent environ 10 % du budget total de l'UE.⁸

Il a été créé en 1957 par le Traité de Rome et est devenu le principal instrument financier de la stratégie européenne pour l'emploi. Il répond à l'engagement européen de créer des emplois en plus grand nombre pour faire reculer le chômage et de mieux former les travailleurs, afin qu'ils soient en phase avec les exigences du marché de l'emploi.

Le FSE met en œuvre un dispositif visant à renforcer l'accès aux financements européens des petits porteurs de projets associatifs, notamment sur la consolidation de l'emploi associatif. Il convient de considérer que cette aide de l'UE dévolue à l'emploi est un levier dans le mécanisme de professionnalisation des associations.

Rôle des collectivités territoriales

La loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, également appelée loi NOTRe, est révélatrice d'évolutions dans les relations entre collectivités et associations, mais aussi de différentes conceptions du monde associatif.

La répartition des missions entre collectivités délègue la compétence de développement économique aux intercommunalités, mais ne précise pas la destination de la compétence vie associative.⁹

Il convient de constater qu'aujourd'hui, ce sont toujours les municipalités qui ont pour missions d'œuvrer au développement de la vie associative locale. Dans les communes les plus importantes, il est fréquent de trouver un service municipal vie associative proprement dit. Mais pour la grande majorité d'entre elles, c'est une mission « sport et/ou culture » qui prend le relais sur le territoire. Quid des autres orientations associatives, tel que la défense de l'environnement par exemple ...

Parallèlement, la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), dite loi Hamon, promulguée le 31 juillet 2014, définit le périmètre de l'Économie Sociale et Solidaire. Elle permet entre autres la mise en place de financements spécifiques pour l'ESS, de la part, notamment, des collectivités locales.

⁸ <https://fse.gouv.fr/>

⁹ M.Abhervé. Associations et collectivités. Fonda N°245, mars 2020

Ainsi, les intercommunalités, écartées du financement de la Vie Associative par la loi NOTRe, peuvent contribuer au développement des structures de l'EES par l'intermédiaire de la Loi Hamon¹⁰.

En guise d'exemple, nous avons sollicité la communauté d'agglomération de Bourges Plus pour être partie prenante au budget annuel de fonctionnement du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Ce dernier étant réservé exclusivement à l'accompagnement des structures de l'ESS.

Même si les intercommunalités peuvent contribuer au financement des structures de l'ESS, cela exclu à nouveau les petites structures associatives non-employeuses. En effet, une structure dite de l'ESS, ne pourra pas être considérée en tant que tel par les collectivités, si elle n'a pas la capacité à être créatrice d'emploi¹¹. Ce qui une fois de plus œuvre en faveur de la professionnalisation des associations.

Rôle des régions et des départements

La compétence « Vie Associative » est partagée entre municipalité, département et région. Dans chacune d'entre elles, il est fréquent de voir un élu occuper une fonction à part entière « Vie Associative ». Si les départements sont le plus souvent sollicités pour le financement du fonctionnement des associations, les régions quant à elles mettent davantage en place des dispositifs de développement du secteur associatif.

A l'image de la région Centre qui en 2003 a innové en mettant en place le dispositif Cap'Asso, dispositif repris par la suite par de nombreuses autres régions de France. Ce dispositif vise à la création et à la consolidation d'emplois au sein des associations, outil supplémentaire vers la professionnalisation des associations.

Cette libre organisation territoriale entre municipalités, départements et régions provoque mécaniquement un fort accroissement des inégalités territoriales. Les collectivités territoriales ont pris le relais des services de l'Etat en matière de financement des associations. En 2017, les financements en direction des associations représentent 14 % du budget de fonctionnement des communes, 23% du budget des régions et 24% de celui des départements qui sont devenus les plus gros financeurs associatifs¹².

Viviane Tchernonog et Hugues Sibille dans une tribune au journal Le Monde soulignent que la baisse des financements publics accentue « l'archipelisation » associatif et appellent à réinventer l'organisation des territoires. En ce sens, ils mettent en avant l'enjeu à prendre en

¹⁰ E.Denètre. ESS : les lois « Hamon » et « Notre » ont rebattu les cartes dans les territoires. Actu Expert Santé Social, 02 mai 2018

¹¹ <https://www.avise.org/decouvrir/ess>

¹²V. Tchernonog et H.Sibille. Les territoires, nouvel espace de conquête des associations. Le Monde, 15 octobre 2019

compte la typologie des diversités territoriales associatives, en termes d'implantation, de financement ou d'impact et à rendre compte des inégalités qui se creusent.

En ce sens, il semblerait que le recul des financements par l'Etat, a incité les collectivités locales à prendre le relais, ce qui engendre de grandes inégalités entre territoires, les financeurs cherchant encore leur équilibre et leur complémentarité.

C. Le secteur privé sollicité

La professionnalisation des associations et la recherche de la consolidation du modèle socio-économique de ces dernières a provoqué le rapprochement du secteur associatif avec celui de l'entreprise.

Le mécénat est défini comme un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une activité d'intérêt général. Il est sans contrepartie pour le mécène et permet quelques déductions fiscales.

Le sponsoring quant à lui se traduit par une véritable action publicitaire dans laquelle l'entreprise bénéficie de la visibilité de l'association pour communiquer.

Ces financements ne sont pas pérennes et par conséquent leur impact sur la professionnalisation des associations ne sont pas directs.

Pour autant, les dons et le mécénat, même en croissance, ne sauraient compenser la baisse des financements publics en raison de leur poids très limité dans le financement global du secteur (5% actuellement)¹³.

Les associations sont donc amenées à modifier leur modèle économique pour conserver leur indépendance, leur capacité d'innovation et leur créativité sociale.

Le défi est, sans doute, de continuer à chercher un soutien public sans se faire instrumentaliser, de vendre des prestations sans s'aligner sur les services privés, de s'engager dans des voies nouvelles d'économie collaborative en y trouvant un équilibre financier et un véritable développement. Cela permettrait aux associations de gagner en indépendance et de répondre à leur vocation de cohésion sociale et de solidarité.

¹³ V. Tchernonog, L. Prouteau. Le paysage associatif français, mesures et évolutions. Les Ed. Juris Editions – Dalloz. 372p

4. La professionnalisation des associations : transformation et réorganisation interne

A. Qu'entend-t-on par professionnalisation ?

La professionnalisation est l'évolution d'une d'activité, d'un métier ou type de tâche en une véritable profession qui promet des compétences plus élevées, des garanties de fiabilité voir une déontologie particulière¹⁴. Elle tend à faire entrer dans le salariat une activité informelle ou à faire monter en gamme le service offert par telle profession et relever d'autant le revenu de ceux qui l'exercent.

On considère comme professionnel, celui qui maîtrise certaines compétences spécialisées reconnues et la professionnalisation est donc le processus qui amène l'individu à élever ses compétences. Ce processus s'applique également de manière collective quand il s'agit d'emmener un groupe à se structurer.

A travers la notion de professionnalisation des associations, il convient d'entrevoir l'intégration au sein des structures de salariés, professionnels et compétents pour mener à bien les missions identifiées comme nécessaire au développement ou à la structuration des associations.

Professionnalisation et association pourraient être, à première vue, antinomique. En effet, il est commun d'opposer le secteur marchand au secteur associatif par le simple fait que l'action bénévole pourrait être assimilée à de l'amateurisme. Le caractère « à but non lucratif » ne s'applique au salarié, le cas échéant. La loi 1901 stipule seulement sur le fait que le salarié, s'il existe, ne doit pas être membre dirigeant élu au conseil d'administration, sans quoi il tirerait profit de la situation.

La lucrativité, composante de la professionnalisation, n'est pas, par nature, incompatible avec la notion d'association.

La professionnalisation des associations est donc un double processus, à la fois de structuration et de recours à l'emploi pour développer ses activités.

B. La transformation du bénévolat

Le bénévolat continue de croître à un rythme annuel de 3%, mais il se transforme dans ses modes d'engagement. Moins d'engagement dans la durée, le nouveau bénévole propose désormais un apport ponctuel. Il est à la recherche d'une implication limitée, définie, efficace aux contours délimités.

¹⁴ R. Wittorski. La professionnalisation. Dans *Savoir* 2008, page 36

Cette évolution de l'engagement bénévole amène les responsables associatifs à aménager leur gouvernance et à repenser leur fonctionnement, ceci afin de répondre aux attentes des bénévoles, en particulier les jeunes, et d'encourager la pratique de la citoyenneté.

La formation des bénévoles à la gestion associative est aussi déterminante. Ce sont eux qui guident l'action associative, même si la professionnalisation vise une délégation aux parties techniques. Il convient donc de leur fournir les outils et les moyens pour réaliser leurs missions et gérer le personnel salarié de l'association. La formation des bénévoles permet donc de les conforter dans leur rôle et de leur permettre d'enrichir leur compétence dans la gestion de projet ou le management est indispensable.

La synergie du bénévolat par le salariat

En moyenne, une association employeuse comptabilise trente bénévoles contre vingt pour une association sans salarié. L'écart s'accroît quand on considère le temps de travail bénévole qui est de 4 100 heures pour la première contre 1 260 heures pour la seconde. En moyenne le nombre de bénévoles ainsi que le volume horaire de bénévolat a augmenté de 2011 à 2017 pour les associations employeuses et les associations sans salarié, mais plus nettement pour les premières. Le nombre moyen d'heures par bénévole a en revanche stagné dans les associations sans salarié, tandis qu'il a augmenté assez sensiblement dans les associations employeuses (+14,5% sur la période)¹⁵. Ces statistiques laissent entendre qu'une association avec des salariés rencontrent moins de difficultés à recruter des bénévoles, qu'une structure non-employeuse. La facilité avec laquelle le projet associatif peut être réalisé suit la même logique.

C. La précarisation du salariat

La transformation du salariat qui s'accompagne d'une certaine professionnalisation, va de pair avec une précarisation des salariés des associations. On dénombre actuellement 1,9 millions de salariés, dont beaucoup sont à temps partiel. Seuls 47% des contrats en associations sont des CDI, et le salariat associatif est en outre constitué de contrats aidés financés par la puissance publique.

Les associations, pour remplir leurs objectifs et mener à bien leur projet, font appel à des professionnels dont les statuts évoluent en fonction des moyens disponibles : salariés à temps complet ou partiel, emplois aidés, stagiaires, ...

Pris en étau entre l'obligation de répondre à la demande sociale et une réduction continue des moyens, les associations revoient à la baisse les conditions de travail de leurs salariés, tout en exigeant d'eux une plus grande disponibilité et implication.

¹⁵ V. Tchernonog, L. Prouteau. Le paysage associatif français, mesures et évolutions. Les Ed. Juris Editions – Dalloz. 372p

A titre d'exemple, nous sommes fréquemment sollicités par des associations à la recherche de salariés dans le cadre de remplacement d'un poste, le précédent salarié étant parti pour de meilleures conditions de travail. Ce turn-over démontre la difficulté du secteur associatif à conserver ses salariés.

Cependant, les candidats ne manquent pas, notamment chez les jeunes qualifiés qui invoquent l'intérêt d'une action qui a du sens, où ils peuvent développer leurs talents et s'épanouir sur le plan professionnel et personnel.

Nul doute que les associations ont des atouts à faire valoir, en particulier un certain sens des relations humaines et une capacité d'innovation sociale. Les associations peuvent également être force de proposition dans l'élaboration de nouveaux modèles pour l'organisation du travail et la gestion des compétences.

D. Changement organisationnel

A ce stade, nous pouvons introduire la notion d'entreprise associative. C'est-à-dire des associations qui s'organisent et se structurent comme de véritables entreprises. Le simple fait que ces dernières génèrent des ressources par la dispensation d'un service en réponse à une commande publique requière une réorganisation interne pour leur permettre de diffuser une prestation de qualité.

Il apparaît alors des besoins de compétences et de professionnalisation. Les dirigeants d'association qui opèrent sur le marché doivent désormais posséder toutes les compétences de tout chef d'entreprise : commercial, financier, ressources humaines, ... Même si l'entreprise associative, n'a pas de finalité capitalistique, ses moyens de gestion sont très proche des sociétés commerciales.

Organisation, planification et gestion dans le respect de la réglementation n'exigent pas seulement des connaissances, mais de véritables compétences professionnelles. Les contraintes administratives, juridiques et fiscales qui pèsent aujourd'hui sur les entreprises associatives sont de plus en plus complexes. Les contrôles, fiscaux URSSAF, et du travail sont réels.

Les sanctions pour faute de gestion sont également une réalité : retrait de la subvention, liquidation, responsabilité civile et pénale, redressements fiscaux.

La considération de ces éléments inclue de gérer la structure associative en véritable professionnel.

Se pose alors la question, si la gestion d'une entreprise associative nécessite de maîtriser l'environnement administratif, juridique et fiscal, mais aussi de lutter contre la concurrence, peut-elle être assumées par des bénévoles ?

Les associations sont par nature des structures particulières, composées à la fois de salariés et de bénévoles. Mais la définition même de la professionnalisation, vu précédemment suppose la rémunération, ce qui exclut la professionnalisation des bénévoles. Pour autant,

compte tenu de la spécificité du secteur associatif, il semblerait que nous pourrions réduire la professionnalisation au champ de la compétence, excluant, la rémunération. La professionnalisation des bénévoles est donc possible, mais limitée.

La gestion d'une association à l'image d'une entreprise suppose d'abord une disponibilité complète et permanente. Une compétence sans l'exercice plein de l'activité ne peut pas amener le bénévole à devenir un véritable dirigeant professionnel.

Le bénévole est maître de son temps et de sa disponibilité, et tient à le rester.

A titre d'illustration, j'ai eu l'occasion ces derniers mois d'accompagner une association spécialisée dans le handicap psychique. Elle embauche 25 salariés pour accomplir son objet social. Jusqu'à l'année dernière, la présidente occupait véritablement et bénévolement un poste de direction à temps plein. Sa démission du bureau survenue en fin d'année, fût un véritable bouleversement dans l'organisation interne de l'association. Il nous a fallu repenser tout le modèle socio-économique pour dégager les ressources suffisantes permettant le recrutement d'une directrice professionnelle salariée et permettre à l'association de retrouver sa stabilité.

La cohabitation entre bénévoles et salariés dans une association professionnelle est donc inévitable. Cette cohabitation est porteuse de risque et peut perturber le fonctionnement de la structure. En effet, les salariés bénéficient d'un contrat, d'un statut et d'une rémunération. Les bénévoles quant à eux, peuvent être amenés à effectuer des tâches similaires, voir identiques, mais sans rémunération.

La cohabitation pacifique de ces deux groupes doit donc être un but recherché par la structure associative. Cela passe par une définition rigoureuse des missions respectivement affectés aux bénévoles et aux salariés. Mais également, par la reconnaissance et la motivation de l'un et de l'autre. Enfin, par une lisibilité très nette du projet associatif.¹⁶

E. Avantages, inconvénients et risques de la professionnalisation

L'avantage essentiel de la professionnalisation est de permettre une meilleure gestion de l'association. La qualité de la gestion permettra de rassurer et de fidéliser tous les acteurs gravitants dans l'écosystème associatif : membres, salariés, collectivités locales, financeurs, et bénéficiaires.

La professionnalisation permet, entre autres, de pérenniser la structure associative. Elle facilite la réalisation des objectifs et permet plus d'efficacité dans l'accomplissement de l'objet associatif.

¹⁶ G. Soussi. La professionnalisation des associations en question. Les cahiers millénaires,

En revanche, la professionnalisation à un coût : masse salariale, charges sociales, dépenses de formation et de fonctionnement, taxes. A cela peut également s'ajouter une fiscalisation de l'activité, le cas échéant.

Et comme, nous l'avons vu précédemment, la professionnalisation requière de faire cohabiter bénévoles et salariés.

A ce stade, il est nécessaire de souligner qu'il y a un risque d'adhésion au projet associatif moins marqué chez le salarié que le bénévole. La motivation du travail salarié est la rémunération alors que celle du travail bénévole, s'appuie sur des convictions du militantisme.

Un des principaux risques de la professionnalisation est donc le désengagement bénévole qui préférera, consciemment ou inconsciemment, réduire son engagement pour « laisser faire, ceux qui savent faire et qui sont payer pour le faire »¹⁷.

La gestion professionnelle d'une association avec les méthodes et les moyens d'une entreprise commerciale peut favoriser l'émergence d'un état d'esprit capitaliste plus enclin à rechercher le résultat plus que l'utilité sociale. Le processus de professionnalisation risque alors de l'emporter sur la vie associative et de porter atteinte à la notion même d'association.

¹⁷ G. Sousi. La professionnalisation des associations en question. Les cahiers millénaires,

5. Conclusion

La professionnalisation des associations qui exercent une activité économique semble inévitable. Si elles veulent survivre dans un environnement juridique et administratif contraignant, face à une concurrence économique davantage marquée et pour satisfaire des bénéficiaires de plus en plus exigeants, elles se voient contraintes de professionnaliser leurs activités, leurs méthodes de gestion et de management.

La transformation d'un subventionnement général de fonctionnement vers une commande publique vient également fragiliser le modèle socio-économique des structures associatives et poussent ces dernières à intégrer des procédés de gestion nécessitant méthodes et savoir-faire.

Pour réussir le défi de la professionnalisation, les structures associatives doivent prendre en considération les problématiques liées au développement et à la diversification de leurs activités, mais également celles liées à la (re)structuration et à leur fonctionnement interne. Enfin, une attention particulière devra être accordée à la gestion des ressources humaines qui la compose : bénévoles et salariés.

Sur ce dernier point, l'association devra se montrer particulièrement attentive à la sauvegarde de sa ressource bénévole, qui peut être fragilisée lors du processus de professionnalisation. Le bénévolat est une richesse pour le monde associatif et représente la principale spécificité du secteur associatif. Professionnels et bénévoles se côtoient et doivent désormais apprendre à collaborer.

Les associations sont parties prenantes d'activités économiques et/ou commerciales, procèdent à des opérations lucratives, recherchent de l'efficacité et de la rentabilité, ont recours à des méthodes de gestion ayant fait leur preuve dans le secteur marchand. Ce constat pourrait nous amener à conclure que la différence est dorénavant insignifiante entre une association et une entreprise « classique ».

Ce serait sans prendre en considération les spécificités des structures associatives : absence de partage des bénéfices, solidarité, liens privilégiés avec les pouvoirs publics, reconnaissance politique, bénévolat et utilité sociale.

Même si la professionnalisation est inéluctable, il semblerait que le véritable enjeu pour le secteur associatif est de maintenir les motivations qui ont données vie au projet associatif, de rester un organe militant, et de ne pas s'éloigner de ses valeurs fondatrices. La clé de la réussite repose sur la cohabitation d'un collectif bénévole militant et passionné avec la ressource humaine salarié professionnel permettant l'exécution et la pérennisation de l'action associative.

6. Références bibliographiques

Ouvrages :

- V. Tchernonog, L. Prouteau,
Le paysage associatif français, mesures et évolutions.
Juris Editions – Dalloz. 372p
- C. Valdenaire,
Professionalisation des associations : nouvelles exigences et enjeux.
Editions Universitaires Européennes. 79p

Articles :

- D. Ospital, C. templier,
La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ?
Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2018 n°32. pages 3 à 25
- C. Chanut-Guieu,
La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement.
Management & Avenir 2009 n° 27. pages 13 à 30
- L. Prouteau, V. Tchernonog,
Evolutions et transformations des financements publics des associations.
Revue française d'administration publique 2017 n°163. pages 531 à 542
- Y. François,
La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ?
Recherches en Sciences de Gestion n°106. pages 113 à 133
- V. Tchernonog,
Les grandes évolutions du secteur associatif français.
Revue internationale de l'économie sociale juillet 2008 n°309. pages 11-26

Ressources internet :

- M. De Tapol
La gouvernance des associations : à la recherche du temps perdu
La tribune fonda, décembre 2015,
<https://fonda.asso.fr/ressources/la-gouvernance-des-associations-la-recherche-du-temps-perdu>
- V. Ribéraud
Management et engagement
La tribune fonda, décembre 2009,
<https://fonda.asso.fr/ressources/management-et-engagement>
- S. Dumartin, S. Firquet
1,3 million d'associations : des hôpitaux et Ehpad aux associations de parents d'élèves et aux clubs de gym
INSEE, bulletin n°1857 du 04 mai 2021
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5365639>
- E. Denète.
ESS : les lois « Hamon » et « Notre » ont rebattu les cartes dans les territoires
Actu Expert Santé Social, 02 mai 2018
<https://www.lagazettedescommunes.com/562385/ess-les-lois-hamon-et-notre-ont-rebattu-les-cartes-dans-les-territoires/>