

Vers un nouveau modèle économique pour les associations ?

Formes et enjeux des évolutions en cours

Entretien avec Hugues Sibille*

Bousculé par les évolutions de son environnement institutionnel, mais aussi normatives, le monde associatif est en voie de transformation. La question des ressources et de la valorisation de son action est une des dimensions de cette transformation. Mais c'est aussi le rapport des associations à leur environnement et la qualité de leur gouvernance qui est en jeu.

Le monde associatif va voir son modèle économique évoluer, du fait notamment des contraintes nouvelles qui pèsent sur les financements publics et de l'évolution des compétences des collectivités locales, première source de financement aujourd'hui. Quelles seraient à vos yeux les pistes à développer ?

Il faut d'abord rappeler la primauté du projet associatif. Le modèle économique n'est pas une fin en soi. Il est au service d'un projet utile.

La première piste est de chercher des ressources nouvelles et diversifiées. Il existe sur ce plan de réelles marges de développement, quand on sait que les dons et le mécénat ne représentent que 5 % du financement du secteur associatif, alors que notre législation fiscale est l'une des plus avancées du monde. Comment faire mieux ? En professionnalisant le *fundraising*, en communiquant mieux et davantage. Cela n'implique pas pour le monde associatif de renier ses valeurs au contraire, mais de se donner les moyens de son développement. C'était déjà l'enjeu de France Générosités, une plateforme qui regroupe aujourd'hui 63 des plus grandes associations caritatives et fondations françaises et les met en relation avec les associations caritatives avec les experts dont elles ont besoin. Les ressources existent, avec le développement de nouvelles générations de donateurs, mais aussi le renforcement des dispositifs des fonds de dotation et de l'épargne salariale solidaire.

La seconde est de développer largement des partenariats ciblés et équilibrés avec les entreprises ; il semble d'ailleurs que la majorité des associations l'ont compris, et que l'émergence progressive de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) offre des opportunités. Notons au passage que dans ces partenariats les entreprises peuvent apporter autre chose que de l'argent : de l'innovation, de la compétence, de l'ancrage territorial. Les associations de leur côté ont des compétences et une légitimité qui peuvent être valorisées auprès des entreprises. Pas de complexe ! L'échange est réciproque.

La troisième perspective est de travailler à la mutualisation des moyens, à la réalisation d'économies d'échelle. C'est là une question essentielle. Dans certains secteurs comme l'aide à domicile, il y a souvent dans chaque département, plusieurs dizaines d'associations. Cela peut accroître les charges, limiter le professionnalisme, et n'être pas sans conséquence en termes de qualité d'emploi pour les salariés (accès à la formation, possibilités de progresser). Il semble nécessaire de regrouper des moyens, de façon intelligente et maîtrisée, pour abaisser les points morts. Soyons clairs : si le monde

* Ancien délégué interministériel à l'économie sociale (de 1998 à 2001), Hugues Sibille est directeur général délégué du Crédit Coopératif depuis octobre 2005. Il siège au Conseil supérieur de l'économie sociale et au Conseil national de l'insertion et préside l'Agence Avise.

associatif ne le fait pas volontairement, il le fera sous la contrainte la plus pénible. Il est donc urgent de créer des groupes, des centrales de moyens, du partage de compétences. Il faut, par ailleurs, permettre aux associations de se doter de fonds propres par la mise en réserve de leurs excédents, comme cela a d'ailleurs été demandé à la Conférence de la Vie Associative.

Cette professionnalisation que vous appelez de vos vœux ne passe-t-elle pas également par un effort en matière de gouvernance ?

La professionnalisation doit d'abord aller de pair avec le renforcement du bénévolat. Pas de vraies associations sans des projets associatifs forts et sans bénévoles.

La gouvernance est l'un des enjeux majeurs aujourd'hui. On l'a vu, en négatif, avec le scandale qui a frappé il y a une quinzaine d'années une association comme l'ARC. Mais d'une façon générale nous vivons dans un monde qui attache aujourd'hui davantage d'importance au respect des formes, des procédures, à la transparence, à la participation. On pourrait le dire d'ailleurs de la démocratie en général.

Aussi la gouvernance, c'est-à-dire la qualité des procédures de décision et de désignation, doit-elle faire l'objet d'une attention particulière. En commençant naturellement par la définition du rôle, les modalités de leur désignation et le contrôle des administrateurs. Mais je crois qu'il nous faut aller plus loin sur deux points. Aujourd'hui, dans les associations, le pouvoir démocratique n'appartient qu'à une seule catégorie, les associés... Nous parlions de la RSE il y a quelques instants, et de l'émergence de la notion de parties prenantes. Il ne serait pas absurde de raisonner dans ces mêmes termes pour les associations et de faire émerger une gouvernance démocratique de l'ensemble des parties prenantes. Est-il équilibré que dans une association 1901 de 1000 salariés, dans le handicap, la sauvegarde de l'adolescence, le tourisme social, les salariés n'aient pas plus de droits à la décision ? Les associations pourraient prendre de l'avance et participer pleinement à ce que j'appelle la « société de partenaires ».

Un autre domaine qui demande réflexion est celui du leadership. Le leadership, c'est la capacité à anticiper, à avoir une stratégie, à mobiliser les hommes et les femmes. Mais qu'est-ce qu'un leadership dans un univers où le leader doit jouer collectif ? C'est une question sur laquelle on aurait tort de faire l'impasse et de croire qu'elle ne concerne que les entreprises ou le pouvoir politique. Il me semble que les valeurs de solidarité et de démocratie, historiques, ont conduit à une forme de négation du leadership indispensable pourtant au pilotage des organisations collectives.

Au centre de la bonne gouvernance il y a enfin l'idée de rendre compte. Le monde associatif peut aller plus loin pour rendre compte à ses financeurs, qu'ils soient publics ou privés. Rendre compte, c'est établir de la confiance. Donner de la transparence et informer sur la traçabilité de l'usage des fonds, c'est encourager les donateurs, c'est rassurer les financeurs publics. L'ensemble des méthodes de mesures d'impacts, d'analyses du retour social sur investissement, d'évaluations de l'utilité sociale peuvent progresser largement. Ce n'est pas une punition pour le monde associatif, c'est une chance.

Rendre compte, ce peut être aussi pour le monde associatif une façon d'apprendre à représenter sa valeur spécifique...

Pour le faire sans enfermer les associations sur une représentation purement économique de leur activité et sans pour autant refuser de penser en termes d'activité et de création de valeur, il est urgent de développer des pratiques de reporting, c'est-à-dire de « *comment rendre compte de la réalité de nos spécificités, de nos valeurs et statuts, en actes* ». Le bilan sociétal a été une belle initiative, insuffisamment portée par l'économie sociale en général et les associations en particulier. On peut se demander quelle est la « valeur » créée par le monde associatif ? C'est à chaque association, dans le cadre de ses instances démocratiques mais aussi de ses pratiques d'administration, de gestion et de reporting, de répondre à cette question : à quoi servons-nous ? A quoi sommes-nous utiles ?