



REFONDRE NOTRE IDENTITÉ ASSOCIATIVE

.....

Projet de texte d'orientation sur la vie associative et l'économie sociale et solidaire
Projet de plan stratégique « vie fédérative et militante »

octobre 2015

Comment s'engager aujourd'hui dans et avec la Ligue de l'enseignement ? Poser la question, c'est reconnaître les tensions identitaires qui traversent nos organisations. Les militants d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier et, bien que profondément transformées, nos organisations n'en ont sans doute pas pris toute la mesure.

Porteuses d'une histoire singulière, intimement liée au développement de l'État-providence, puis des politiques décentralisées, nos organisations ont su affirmer de fortes capacités gestionnaires. Cette professionnalisation doit être revendiquée et confortée, *a fortiori* dans une période de fortes turbulences économiques. Mais il nous faut, dans le même temps, interroger nos modes de fonctionnement pour nous assurer que les bénévoles trouvent toute leur place aux côtés des salariés. De même devons-nous résister à la tentation de considérer les usagers comme de simples clients à satisfaire sur des marchés concurrentiels et multiplier, au contraire, leurs possibilités d'expression et d'implication active dans nos activités.

Le partenariat avec les pouvoirs publics est à questionner au même titre que notre organisation interne. Ne sommes-nous pas régulièrement réduits à être les opérateurs de politiques publiques, dont la conception et l'évaluation nous échappent ? Nous devons résister à cette instrumentalisation de nos associations. L'ambition démocratique qui nous anime suppose de développer notre capacité à porter des demandes sociales, à investir des espaces de débat, à peser en faveur d'une action publique plus citoyenne. À l'heure où les financements publics se tarissent, la diversification de nos ressources devient un double impératif, économique et politique car nous devons gagner en indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics.

De même, si nous revendiquons pleinement notre rôle d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, nous sommes conscients des difficultés que nous rencontrons à en faire vivre les principes au quotidien. La concurrence des entreprises lucratives dans des domaines où elles étaient totalement absentes il y a encore dix ans, l'évolution des modes de recrutement de nos salariés, une demande *a priori* consumériste tirent nos associations vers des modèles classiques d'organisation qui privilégient la compétition et la verticalité sur la coopération.

Le rôle de la Ligue de l'enseignement comme confédération d'associations, enfin, est sujet à des interrogations. La relation entre fédérations et associations membres ne doit-elle pas être repensée afin que les premières jouent pleinement leur fonction de lieux ressources pour les secondes et contribuent au développement de leur pouvoir d'agir ? Il ne s'agit pas seulement de renforcer les capacités individuelles des associations membres, mais aussi de multiplier les opportunités de coopérations interassociatives. Faire de nos structures fédératives de réels leviers d'action collective dans les territoires suppose alors de co-construire des réponses d'intérêt général à des besoins sociaux, avec nos associations mais aussi avec d'autres acteurs, plus ou moins formalisés, porteurs de valeurs convergentes avec celles de l'éducation populaire.

Tels sont les grands enjeux de la réflexion que nous avons engagée. Ils appellent autant de chantiers à ouvrir ou approfondir pour refonder notre identité associative : repenser la place de l'engagement bénévole et militant dans nos organisations, résister à l'instrumentalisation des associations dans les politiques publiques, nous inscrire résolument dans une démarche d'économie sociale et solidaire pour entreprendre autrement, faire enfin de notre fédération d'éducation populaire un levier d'action collective.

TEXTE D'ORIENTATION SUR LA VIE ASSOCIATIVE ET L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

REPENSER LA PLACE DE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE ET MILITANT DANS NOS ORGANISATIONS

Le rôle de l'éducation populaire n'est pas de satisfaire des clients par une offre de services toujours plus perfectionnée. Il n'est pas non plus réductible à une posture de supplétifs de l'État.

Parce que nous contribuons à l'organisation de la société civile, pour répondre à des besoins qu'elle identifie elle-même, nous sommes porteurs d'une ambition démocratique. Notre mouvement a vocation à faire vivre une culture de la participation active et du « pouvoir d'agir », à développer des capacités personnelles et collectives, au service d'un intérêt général qui ne se réduit pas à la seule sphère publique.

Ses modes d'organisation et de fonctionnement sont donc à repenser à cette fin : les bénévoles et les militants doivent occuper une place centrale. Cela suppose de prendre acte et de s'adapter à la nouvelle donne de l'engagement, de repenser l'équilibre entre engagement désintéressé et professionnalisation, de réviser enfin nos processus internes d'accès aux responsabilités et de débat.



Fabriquer du sens

Au-delà du service rendu, l'apport essentiel de la forme associative tient à la place qu'y jouent les individus associés, à sa capacité à fédérer des démarches individuelles en les mobilisant autour d'un projet collectif choisi et régulièrement remis en question. Si l'on veut repolitiser nos organisations en cohérence avec nos principes, il faut réintroduire, en leur cœur, l'engagement bénévole et militant.

Les individus se reconnaissent de moins en moins aujourd'hui dans des modes de participation qui se résument, à leurs yeux, à des logiques d'appareil. Ils ont aussi tendance à contourner les organisations associatives jugées trop institutionnalisées. Ils veulent avoir une prise sur le projet de l'association, sans se voir confinés à des tâches d'exécution. Les énergies militantes se tournent plus volontiers vers des collectifs éphémères menant des actions très concrètes, dont ils peuvent immédiatement mesurer les effets.

Il serait erroné de voir dans ces formes d'engagement le signe d'un désintéret pour la chose publique ou d'un souci de soi qui effacerait celui des autres. Ces engagements sont simplement devenus plus sélectifs, exigeants et localisés. Ils sont le produit de la rencontre incertaine entre des subjectivités et des organisations capables de fabriquer du sens. À charge pour nos organisations de produire ce sens, tout en faisant place et droit aux militants et bénévoles d'aujourd'hui.

La réappropriation de l'histoire de notre mouvement, sa diffusion et sa transmission, peut nous y aider. Nous pouvons y puiser des lignes de force, des logiques profondes qui imprègnent encore, même inconsciemment nos habitudes et nos pratiques.

Alors que nous nous apprêtons à fêter nos 150 ans, l'histoire n'est pas uniquement un rituel auquel on rend hommage. Ce n'est pas simplement un passé à fétichiser ou à exorciser. C'est une histoire sur laquelle on peut réfléchir pour se positionner autrement dans les contraintes dans lesquelles on se trouve aujourd'hui. L'enjeu central pour une association ne réside-t-il pas dans l'articulation de son organisation et de son

projet ? Ses acteurs ne doivent-ils pas s'interroger sur la permanence et la singularité du projet fondateur, et sur ce qu'il convient d'actualiser ?

Cet enjeu est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux bénévoles, d'attirer de nouveaux militants ou de fédérer d'autres organisations, elles-mêmes riches d'une histoire, d'orientations et de pratiques qui ne se réduisent pas à leur appartenance à la Ligue de l'enseignement.

Réaffirmer la place du bénévolat

Nous pouvons admettre que nous n'avons pas suffisamment anticipé l'impact d'une professionnalisation rapide sur la place qui doit revenir à l'engagement bénévole et militant dans nos organisations. Si la professionnalisation n'exclut pas la figure du « professionnel militant », elle ne doit pas masquer les tensions engendrées par la cohabitation de salariés plus nombreux avec les bénévoles et volontaires qui œuvrent au sein des associations. Les bénévoles peuvent éprouver du désarroi face à l'évolution gestionnaire de grandes associations mobilisées sur des objectifs de résultat à court terme.

Nous avons tendance à méconnaître la diversité des motifs de l'engagement bénévole et la variété des rétributions espérées. Sollicités pour leurs compétences, les bénévoles peuvent avoir le sentiment que leur présence se justifie essentiellement par la gratuité du service qu'ils rendent et les économies sur le coût de la main-d'œuvre qu'ils autorisent. Nous aurions tort de renoncer à la fonction de « poil à gratter » que peuvent jouer des bénévoles, dont la situation personnelle n'est pas tributaire de nos organisations. Quand bien même leur engagement est fugace, la Ligue et ses associations affiliées doivent se doter d'une politique volontariste de développement du bénévolat. Elles doivent améliorer la qualité de l'accueil qu'elles réservent aux nouveaux bénévoles et aux volontaires et favoriser la construction de parcours, pour que s'enchaînent les expériences, au fil de l'évolution des motivations et que soit encouragée la prise d'initiatives et de responsabilités.

En amont de l'expérience bénévole ou volontaire, nos organisations doivent repérer les potentiels et conforter les capacités ; chaque responsable d'association devrait par exemple savoir qu'il peut prétendre aux fonctions de dirigeant de sa fédération. En aval, il faut appuyer la montée en compétences des militants et bénévoles. Ces compétences ne sauraient se limiter aux qualités de gestionnaires des dirigeants, mais concerner avant tout la prise de responsabilités politiques (capacité à exprimer une vision du projet associatif, à convaincre, animer des groupes, négocier, attirer d'autres militants, etc.).

Ouvrir l'exercice du pouvoir et revaloriser le débat

Si les organisations qui composent la Ligue de l'enseignement veulent être des lieux d'amplification de l'engagement, elles ne peuvent faire l'économie d'une remise à plat des modalités de répartition du pouvoir et des responsabilités.

Pour que durent les engagements nouveaux, encore faut-il que nos méthodes de prise de décision soient lisibles, efficaces et mobilisatrices. Ne faut-il pas, pour cela, donner plus de poids à nos conseils d'administrations en distinguant mieux leur rôle de la direction opérationnelle ? Ceci vaut plus encore pour les associations dotées de budgets importants et de nombreux salariés, où le pouvoir réel des conseils d'administration est sujet à caution.

En complément, ne faut-il pas créer des espaces d'expression non statutaires, ouverts aux bénévoles, aux usagers, aux salariés, ainsi qu'à des associations et individus non affiliés, des lieux de parole où les buts de l'organisation et son projet pourront être périodiquement requalifiés et appropriés ?

Pour être crédibles, une attention particulière doit être portée au renouvellement de nos responsables, à tous les niveaux. Les dirigeants associatifs sont eux aussi des bénévoles mais les viviers militants dont ils sont issus sont trop restreints du point de vue de l'âge, du genre, des catégories sociales ou de l'origine culturelle. La place des femmes, des jeunes et des milieux populaires dans la vie de nos associations devrait être l'enjeu d'un réexamen permanent de nos modalités d'exercice du pouvoir. Pour s'ouvrir à de nouveaux viviers, nos organisations, comme les autres corps intermédiaires, devront se poser la question du cumul des mandats et, vraisemblablement, limiter la durée des mandats de leurs dirigeants.

RÉSISTER À L'INSTRUMENTALISATION DES ASSOCIATIONS DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES



Depuis la fondation de la Ligue, nous sommes engagés dans des partenariats avec les pouvoirs publics, mais force est de constater que, comme toutes les associations, nous ne sommes pas parvenus à nous imposer comme des acteurs à part entière des processus d'élaboration et d'évaluation des politiques publiques. Progresser vers une démocratie délibérative implique de renouveler nos relations avec les pouvoirs locaux, à commencer par les collectivités territoriales. À nous d'exister comme médiateurs de la société civile face à des partenaires publics qui, de plus en plus, nous envisagent comme de simples opérateurs des politiques qu'ils définissent unilatéralement. À nous de prendre le risque de la critique constructive, y compris vis-à-vis de nos alliés « naturels » que sont les élus des partis de gauche. À nous enfin d'assurer les conditions de notre indépendance en diversifiant nos sources de financement.

Se comporter en partenaires critiques des politiques territoriales

La période antérieure avait été marquée par la quasi-tutelle des pouvoirs publics sur une partie du secteur associatif. Derrière les mots d'ordre de contractualisation, de partenariat ou de coproduction, l'ère ouverte par la décentralisation promettait le développement de relations plus respectueuses. La pratique a montré la persistance de relations fondées sur l'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics, dans le cadre de politiques publiques pas vraiment négociées ni partagées avec des élus locaux forts de leur légitimité électorale. Sans remettre en cause cette légitimité démocratique, nous en refusons la vision très étroite qui dénie aux citoyens et aux associations le droit d'intervenir dans la fabrication d'un intérêt général local.

Au cours des années 2000, la tendance à l'instrumentalisation des associations a été renforcée par l'évolution des politiques publiques privilégiant des appels d'offres concurrentiels qui figent les associations dans un rôle de prestataires de services tenus à des objectifs de performance. Une telle approche n'est pas toujours inappropriée, mais son extension à l'ensemble des domaines et des situations est hautement problématique. Cette évolution a eu des effets sensibles sur les associations de taille importante, plus dépendantes que d'autres envers les financements publics. Si tous les membres de notre réseau associatif ne sont pas soumis au même degré à ces exigences « néomanagériales », la Ligue de l'enseignement doit trouver les leviers à même de prévenir le glissement vers la simple prestation de services.

C'est pourquoi nous devons engager un dialogue avec les collectivités publiques en vue de la refonte des procédures d'allocation des ressources publiques aux associations, que nous voulons tout à la fois plus

pérennes et transparentes. Nous savons bien les fragilités de la subvention publique : son caractère discrétionnaire et précaire, la nécessité d'un autofinancement partiel, la longueur des délais de paiement, le transfert du risque financier à l'opérateur, l'absence d'incitation à l'innovation, etc. Mais préserver le droit des associations à l'expérimentation et à l'initiative exige une nouvelle donne.

Les associations, petites ou grandes, doivent surtout se retrouver autour d'un agenda commun d'organisation de la société civile. Il importe d'inventer des formes plus satisfaisantes de partenariat avec les pouvoirs publics, dans l'esprit d'une démocratie de la délibération qui aille bien au-delà d'une délégation accordée le temps d'une élection. Cette démocratie délibérative suppose des corps intermédiaires capables d'activer la démocratie de façon permanente.

La formulation d'une critique constructive des politiques publiques fait partie intégrante de notre rôle de corps intermédiaire. Nous positionner comme des partenaires vigilants des pouvoirs publics, en assumant la dimension critique inséparable de cette vigilance, suppose de prendre part à la conception et à l'évaluation des politiques publiques territoriales. Nous devons pour cela nous positionner comme des acteurs incontournables du dialogue civil et de la démocratie participative. Soyons présents et actifs dans les arènes locales du débat public, sans nous limiter aux dispositifs institutionnels de « concertation » ou de « consultation ». Surtout lorsque ceux-ci, cela arrive hélas, visent à étouffer les conflits et légitimer la décision publique locale au lieu de susciter une véritable délibération contradictoire sur les orientations de l'action publique. En face de l'offre participative institutionnelle, nous pouvons contribuer à construire la demande citoyenne.

Évaluer notre impact civique, social et économique

Résister à l'instrumentalisation nécessite également de construire, dans nos associations, une nouvelle culture de l'évaluation et de convaincre les pouvoirs publics de la nécessité de prendre en compte toute la spécificité et la plus-value associative.

Nous n'avons aucune raison d'avoir peur de l'évaluation parce que nous pouvons être confiants dans notre capacité à démontrer ce que nous apportons d'irremplaçable à l'action publique et, plus largement, à la société. Mais le nombre de jeunes que nous accueillons dans nos activités, leur taux d'encadrement par des professionnels ou des bénévoles ne suffisent pas à mesurer la pertinence des projets. Le tropisme quantitatif de cette « évaluation » et sa focalisation sur la mesure d'écart entre objectifs et réalisations induit des biais sur l'activité des associations en les incitant à se concentrer sur les activités les plus mesurables, au détriment de démarches plus qualitatives, avec le risque de ne plus s'intéresser aux usagers les plus fragiles.

Le dogme de la « performance » nous étouffe quand il vient bouleverser et appauvrir les actions conduites et changer la nature même de leurs objectifs. Si nous voulons renforcer l'efficacité des politiques publiques, nous récusons la logique comptable qui sous-tend l'exercice évaluatif dans l'application de la Loi organique relative aux lois de finances (Lolf). L'évaluation n'est pas pertinente quand elle se résume à une simple logique de contrôle formel, accompagnée d'un reporting de plus en plus chronophage.

Des référentiels d'évaluation sont à construire pour chaque type d'association, afin de rendre compte des effets et impacts de leurs actions, avec la pertinence et la subtilité nécessaires. L'évaluation est utile lorsqu'elle prend en compte, au-delà du court terme, les effets et impacts singuliers des activités associatives en termes civiques et sociaux – qu'ils concernent l'implication de citoyens divers dans la vie locale, le développement des liens sociaux et de la sociabilité, l'estime de soi des individus ou leur degré d'autonomie.

Les effets et impacts économiques de nos activités se prêtent mieux *a priori* à l'exercice de la quantification, même si nombre de ces effets et impacts resteront probablement invisibles car non convertibles dans un étalon monétaire. Plus encore que les échanges économiques produits, les associations d'éducation populaire contribuent au développement du « capital humain » par la formation des individus et au rayonnement et à l'attractivité des territoires où elles sont ancrées. Dans la logique de l'économie sociale et solidaire, elles offrent souvent plus à la société locale qu'à l'utilisateur individuel bénéficiant de leur service, qu'il soit marchand ou non, ou que la somme des emplois induits par une activité.

Pour tenir ses promesses, la démarche évaluative suppose un dialogue contradictoire avec toutes les parties prenantes d'une action. Elle est en cela indissociable du processus démocratique. Nous aspirons ainsi à une évaluation qui soit propice à la délibération sur la valeur d'une action, et sensible à la complexité des processus sociaux.

Les associations manquent généralement de temps et de moyens pour engager des démarches de cette nature. La Ligue de l'enseignement a ici un rôle de premier plan à jouer pour outiller et former les acteurs locaux.

Préserver notre indépendance en clarifiant nos relations avec les élus, en diversifiant nos financements et en s'alliant avec d'autres

L'éducation populaire est héritière d'une époque où la vocation de nos mouvements était de compléter la démocratie représentative, sans remettre en cause sa primauté, dans une conception alors très partagée de la supériorité du politique sur la société civile. Mais le modèle est aujourd'hui mis à mal. Un certain type de rapport au politique, constitutif de notre identité passée, est à réinventer.

Dans une époque où les élus territoriaux sont largement devenus des « donneurs d'ordre » attendant que nous nous comportions comme une organisation multi-activités évoluant au gré de leurs besoins, nous devons porter un regard lucide sur notre relation aux élus. Pour réaliser leurs projets, nos associations ont d'abord besoin d'indépendance politique. Si les relations varient, par exemple selon la taille de la commune ou de l'agglomération, nous devons rejeter partout le « copinage ». Nous assumons notre appartenance au « camp du progrès », mais nous devons revendiquer tout autant notre fonction critique, quelle que soit la majorité au pouvoir, localement ou nationalement.

Cette indépendance politique conditionne aussi, en partie, notre indépendance financière. Nous savons en effet que le financement des associations est souvent tributaire des alternances politiques. La contradiction existe entre la temporalité des mandats électoraux d'une part, la pérennité et l'autonomie des projets associatifs de l'autre. Dans ce contexte, l'expression d'une critique de l'action d'une collectivité ne va pas sans risque. C'est pourquoi les associations doivent s'organiser en coalitions interassociatives à même de renforcer leur poids dans le débat public, pour faire respecter une conception véritablement démocratique de la pratique du pouvoir politique.

En dehors même de toute pression politique, le risque de la dépendance existe dès lors que l'association n'a qu'un financeur public unique, ce qui est souvent le cas des municipalités dans le champ de l'éducation populaire. Or, ce phénomène ne peut que s'accroître sous l'effet conjugué de la raréfaction des financements croisés et du repli des services locaux de l'État vis-à-vis de ces montages financiers.

Pour échapper au risque de la dépendance, les associations doivent diversifier leurs ressources, non pour accompagner le retrait de la puissance publique, mais afin de ne pas dépendre d'une source unique de financement. Le mécénat d'entreprise, les fondations, les dons et legs ou le financement participatif sont des pistes à explorer. Ces formes encore émergentes du financement associatif sont mieux développées dans d'autres pays où elles contribuent à la vitalité sociale et démocratique. Bien sûr, ces nouvelles pratiques ne manqueront pas de créer d'autres formes de dépendance qu'il nous faudra anticiper et dont il faudra limiter les effets.

ENTREPRENDRE AUTREMENT



Notre modèle économique doit être cohérent avec la réalisation de nos ambitions démocratiques et sociales. Être des acteurs économiques n'est pas en soi antinomique de nos valeurs, mais le statut associatif et son principe de non-lucrativité ne sont pas les gages suffisants d'une différenciation avec le secteur lucratif. Nos activités économiques sont fondamentalement des moyens au service d'une fin déterminée démocratiquement par les parties prenantes de notre « entreprise associative ». Si nous devons nous professionnaliser pour mener efficacement nos actions, bien gérer ne saurait constituer notre seul horizon. Une manière de (ré) concilier notre modèle économique avec nos ambitions démocratiques et sociales consiste à s'approprier pleinement les principes de l'économie sociale et solidaire (ESS) au-delà des règles imposées par le statut associatif : satisfaction de besoins sociaux, implication des parties prenantes dans la décision et l'action, ancrage territorial et développement durable, management participatif des salariés et dialogue social.

Entre marché et État, s'inscrire dans une démarche d'économie sociale et solidaire

Nous ne devons pas craindre d'assumer notre rôle d'acteurs économiques tout en revendiquant que l'échange marchand n'est pas, loin s'en faut, le seul moteur de la création de richesses. Rappelons que le marché est défaillant à plusieurs titres : il ne sait pas penser l'avenir ; il ne connaît que ce sur quoi il est capable de fixer un prix ; il est socialement injuste et économiquement peu efficace pour produire des biens sociaux tels que l'éducation ou la santé ; il ne parvient pas à produire des biens moraux comme l'altruisme ou la civilité. L'économie sociale et solidaire tire *a minima* sa légitimité des défaillances d'un marché incapable d'apporter spontanément des réponses à des besoins essentiels à la société.

Mais l'ESS ne consiste pas uniquement à « socialiser » la production de certains biens. Elle ne serait pas « solidaire » si ces biens ne visaient en priorité à améliorer les conditions d'existence et les chances d'intégration des personnes défavorisées. Revendiquer une identité d'acteur de l'ESS a donc une implication forte, celle de ne pas nous détourner des publics les moins solvables. S'ils ne sont pas les seuls destinataires de nos actions (on sait d'ailleurs les effets pervers des discriminations positives ciblées sur les seuls « exclus »), ne manquerions-nous pas à ce devoir de solidarité si nous ne cherchions pas à faire des plus défavorisés les premiers bénéficiaires de nos actions ?

Les limites de l'intervention directe de la puissance publique sont également bien connues. Toutefois, même si l'État n'a pas le monopole de l'exercice des solidarités, l'ESS n'a pas vocation à se substituer à lui par une externalisation toujours plus poussée des missions de service public, ou par une compensation localisée de la re-marchandisation des protections sociales aujourd'hui à l'œuvre.

Entre les limites d'une action publique à bout de souffle et l'expansion de la sphère marchande génératrices d'inégalités sociales croissantes et de coûteuses externalités négatives, l'ESS dessine une autre voie pour créer des richesses. La réciprocité, qui en est le principe, trouve son cadre idoine dans l'association. Qu'est-ce qu'une association sinon l'organisation par excellence au sein de laquelle chacun est disposé à donner quelque chose à la communauté sans attendre de contreparties immédiates ? Tout le pari des associations engagées dans le champ de l'ESS repose sur l'idée que l'échange économique peut s'appuyer sur une mobilisation civique et réduire des inégalités sociales. Ce faisant, l'ESS s'efforce de surmonter le hiatus entre l'économique, le social et la citoyenneté. Ancrée dans les territoires, elle contribue tout à la fois à leur développement économique, à leur cohésion sociale et à leur vitalité civique.

Revitaliser « l'entreprise associative » par une professionnalisation choisie

Si les associations ont une originalité fondatrice par rapport au secteur public et au secteur privé à but lucratif, cette originalité ne les empêche pas d'être perméables à leur influence, au risque d'une dissolution de leur identité propre. La question de la professionnalisation est un enjeu très révélateur de ces incertitudes identitaires.

La période de l'après-guerre avait vu l'émergence d'un corps de professionnels associatifs dont le parcours de « permanents » était quasiment confondu avec les projets associatifs conduits. Les relations entre associations et pouvoirs publics et les métamorphoses des associations ont progressivement fait évoluer cette « professionnalisation métier » en une « professionnalisation gestionnaire ».

Empruntant des techniques de management et outils de gestion au monde de l'entreprise marchande, le développement de professions gestionnaires est à la source de tensions importantes car ce modèle professionnel coexiste avec la culture antérieure que continuent de porter nombre de dirigeants associatifs, mais aussi les salariés et bénévoles au contact des usagers.

L'enjeu est désormais d'écrire les nouvelles pages d'une professionnalisation fondée sur une analyse partagée des besoins et sur une réponse plurielle, mobilisant plusieurs professionnalités mais aussi des bénévoles et les usagers eux-mêmes. Pour répondre à des besoins sociaux de plus en plus complexes, nos organisations doivent non seulement s'adapter aux contraintes de leur environnement institutionnel, mais également trouver des combinaisons innovantes d'interventions éducatives, sociales et culturelles. La place des professionnels dans ces combinaisons doit se penser (et se débattre) en prenant réellement en compte la parole des usagers et leur capacité à se prendre en charge pour partie.

Pour être crédibles, les employeurs associatifs doivent, plus que jamais faire vivre leurs principes dans leur politique de ressources humaines. Nous devons faire reculer le temps partiel non choisi, encore trop fréquent dans notre secteur, former encore davantage nos salariés, mieux gérer leur évolution professionnelle. C'est un impératif non seulement social mais économique. Nous ne résisterons pas à la concurrence du privé lucratif, de plus en plus prégnante, si nous n'investissons pas sur notre ressource principale que sont les hommes et les femmes.

Nous avons largement structuré notre syndicalisme employeur mais il nous faut admettre qu'il reste beaucoup à faire pour que vive le dialogue social dans nos associations. Cela représente bien davantage qu'une obligation légale. Ce n'est rien d'autre que la traduction de notre projet de société dans nos pratiques.

Créer un environnement favorable à l'échelle européenne

Pour réussir cette bataille, les associations doivent construire à l'échelon européen les rapports de force nécessaires pour faire valoir leurs conceptions, tout en les faisant évoluer au contact de leurs pairs européens. À cet égard, la Ligue de l'enseignement doit renforcer son implication dans les plates-formes associatives européennes et accentuer son travail d'influence auprès des élus, notamment des parlementaires européens.

En effet, nous revendiquons le droit pour nos associations d'être davantage protégées par les réglementations nationales et européennes d'accès aux marchés publics et d'octroi d'aides publiques. Nous demandons la création d'un écosystème institutionnel assurant le développement du secteur non lucratif, facilitant en

particulier l'accès aux capitaux, l'ouverture des dispositifs de financement public de l'investissement et, naturellement, la préservation d'une fiscalité adaptée. En cas de marché public, nous revendiquons *a minima* le recours plus systématique aux clauses sociales et environnementales, en y adjoignant une clause liée à la capacité du candidat à mobiliser bénévolement des citoyens.

FAIRE DE NOTRE FÉDÉRATION D'ÉDUCATION POPULAIRE UN LEVIER D'ACTION COLLECTIVE

L'ambition fédérative de la Ligue de l'enseignement ne se résume pas à proposer ses services à d'autres associations. Tant vis-à-vis des associations affiliées à la Ligue que d'autres organisations, nos fédérations doivent se constituer en véritables lieux ressources pour l'action collective.

Un nouveau rapport entre nos fédérations et leurs associations membres doit se construire. Il est bon de se rappeler que ce ne sont pas les associations affiliées qui « appartiennent » à la fédération, c'est la fédération qui doit appartenir à ses associations. Ces dernières l'investiront d'autant mieux qu'elles pourront y puiser des ressources pour mener leurs propres combats.

En même temps, les valeurs qui fondent notre projet ne sont pas notre monopole. Il existe de nombreuses initiatives de citoyens

faisant vivre nos principes de laïcité et d'éducation populaire sans qu'ils adhèrent pour autant à la Ligue. Si l'on veut renforcer la société civile, des complémentarités sont à trouver avec ces collectifs plus ou moins informels de citoyens qui incarnent d'autres formes d'engagement, notamment dans les quartiers populaires.



Positionner les fédérations comme des lieux ressources pour l'engagement

Sur le terrain fédératif, le patrimoine collectif de la Ligue est particulièrement riche et actuel. Les militants de terrain ont plus que jamais besoin d'une « maison commune », d'un « creuset républicain ». Mais l'évolution de nos organisations vers un modèle plus gestionnaire a fragilisé ce qui fait l'identité profonde de notre mouvement. Repolitiser notre relation aux associations que nous fédérons et à leurs militants nécessite d'éviter le rabattement de nos sièges fédéraux sur leur dimension gestionnaire, d'identifier des enjeux qui nécessitent la mobilisation des associations fédérées et de leur donner une prise sur ces enjeux.

Notre modèle statutaire est également à réinterroger. Fondé sur le nombre d'adhérents, il donne une prime aux associations pourvoyeuses de consommation de loisirs et d'activités sportives. Le risque n'est-il pas de décourager des associations plus petites mais dont l'action a un rayonnement particulier, ou qui sont tout simplement plus investies et plus inventives ?

Nos fédérations doivent s'intéresser à toutes les associations qui partagent, sur leur territoire, nos valeurs de laïcité et d'éducation populaire. Parmi elles, nous gagnons à faire une meilleure place aux associations les plus dynamiques et les plus militantes car le ressourcement de la fédération en dépend. Si le dispositif des « associations fédérées » n'a pas rencontré le succès, son ambition reste d'actualité. C'est là une autre facette de notre re-politisation.

Les deux tiers de nos fédérations départementales ont créé des centres de ressources à la vie associative. La montée en capacité des associations est l'une des conditions du développement du pouvoir d'agir. C'est dans cet esprit que les centres de ressources à la vie associative donnent accès à différents outils : information sur l'actualité associative, appui réglementaire et statutaire, accompagnement au montage de projets, formation, échange de bonnes pratiques, etc.

Au-delà, la mutualisation des tâches administratives et de gestion que les centres de ressources à la vie associative permettent souvent, revêt une fonction politique essentielle : ils libèrent du temps pour le projet associatif ; ils dégagent des marges pour l'inventivité et la réflexivité.

L'enjeu de la vie fédérative est enfin de développer des opportunités de coopération entre associations présentes sur un même territoire et qui partagent notre projet, qu'elles soient affiliées ou non. Parce que ces associations s'ignorent encore trop souvent entre elles, il s'agit de renforcer les réflexes de solidarité, mais aussi de mener des combats communs au travers desquels nos structures fédérales peuvent développer une fonction de « plaidoyer collectif ».

Pour mener à bien ce travail, il nous faudra mieux définir le rôle de chacun de nos échelons territoriaux. À chacun d'entre eux devra correspondre une fonction spécifique : fonction de proximité à l'échelon des communes et des intercommunalités ; fonction ressources à l'échelon départemental ; fonction stratégique à l'échelon régional. Au niveau national, le développement d'une véritable politique d'affiliation à notre mouvement, fondée sur des partis pris politiques et un outillage pratique devient une nécessité politique.

Rechercher des complémentarités avec d'autres organisations, notamment dans les quartiers populaires

La vitalité d'associations qui n'entretiennent aucun lien avec nous, ou d'autres formes de collectifs qui ne se dotent pas de statuts officiels, doit nous inciter à multiplier des collaborations en dehors de notre mouvement. Jouons la carte de la complémentarité avec eux, sans forcément poser comme préalable de s'affilier à notre mouvement. Dans une approche souple du fédéralisme, proposons-leur des partenariats respectueux de leur autonomie qui leur permettent de renforcer le « réseau » et l'influence de la Ligue.

Ne devons-nous pas aussi nous inspirer des méthodes de ces « émergences » associatives ? Certaines jouent un rôle crucial d'alerte et de diffusion d'informations sur les situations sociales qu'elles dénoncent. À l'heure de l'Internet communautaire, elles s'organisent en coalitions souples, fondées sur la convergence rapide d'intérêts, tout en démultipliant les capacités relationnelles de ceux qui y participent. Ce sont-là des leviers efficaces de mobilisation collective que nous ne pouvons ignorer.

L'enjeu est particulièrement important lorsqu'il s'agit de collectifs d'habitants résidant dans les quartiers populaires. Notre réseau associatif a une implantation ancienne dans les territoires ruraux, confrontés à des problématiques de désertification et parfois de paupérisation, qu'il faut maintenir et renforcer. Mais notre pays compte des quartiers dont les habitants ont le sentiment, en partie fondé, d'être traités comme des citoyens de seconde catégorie.

Sans tomber dans l'écueil du paternalisme, il ne faut pas hésiter à passer des alliances avec des militants dont la culture et les motivations peuvent sembler éloignées des nôtres. Ne devons-nous pas nous placer résolument aux côtés des associations qui, dans les quartiers populaires, s'efforcent de bâtir des contre-pouvoirs pour se poser en interlocuteurs vigilants et constructifs des autorités locales ?

AFFRONTONS NOS CONTRADICTIONS POUR PRÉPARER L'AVENIR

Aider chaque citoyen à accéder aux outils intellectuels et pratiques pour comprendre le réel et chercher à le transformer en s'associant à d'autres citoyens, telle est l'ambition de l'éducation populaire. Elle est plus que jamais d'actualité.

La porter suppose de faire vivre l'identité originale des associations : faire reconnaître les interventions d'utilité sociale dans le marché, agir en aiguillons d'une démocratisation de l'action publique, tout en puisant notre force et inspiration dans l'engagement désintéressé des citoyens.

Pour réussir, les associations doivent ainsi s'interroger en permanence sur le sens de leur action, analyser leur situation, recenser les besoins réels, agir avec les habitants, faire intervenir de concert salariés et bénévoles, déterminer des projets en fonction d'objectifs collectivement discutés et négociés avec les financeurs, faire connaître et évaluer régulièrement leurs actions...

Aussi ne faut-il pas craindre d'affronter les questions difficiles : la compatibilité des logiques gestionnaire et démocratique ; le fait de recevoir des subventions sans devenir la courroie de transmission du pouvoir politique ; la possibilité d'exprimer des besoins sans tomber dans un corporatisme d'intérêt ; la revendication de régimes protecteurs au niveau européen sans chercher à imposer notre modèle...

La voie est étroite pour répondre à ces défis. Pour nos fédérations et associations affiliées, il s'agit d'inventer des compromis nouveaux qui permettront à nos organisations d'accueillir et développer l'engagement de nos concitoyens d'aujourd'hui et de demain.

Une telle perspective ne se décrète pas, tant elle interroge les modèles politique et économique de nos fédérations comme de la confédération. Elle est à notre portée si nous nous organisons collectivement et joignons l'acte à la parole. Le plan stratégique soumis à l'Assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2015 est la première étape d'une politique volontariste, nationale et concertée, de « reconquête associative et militante ».

PLAN STRATÉGIQUE

Axe 1 : Affirmer notre identité politique pour susciter l'engagement

Priorité 1 : Élaborer et faire vivre une « charte de l'affiliation à la Ligue de l'enseignement »

Une conception de l'association

Une résistance sans perspective et sans expérimentation devient une simple révolte souvent désespérée et désespérante. Une vision transformatrice sans résistance et sans expérimentation devient un simple horizon idéal sans traduction incarnée. Une expérimentation coupée de la résistance créative et de la vision transformatrice devient une soupape de sûreté ou une caution du système dominant sans capacité à le transformer. (Patrick Viveret)

- Pas seulement la production de biens et de services, même non marchands mais la création du lien social et politique par ce biais
- Pas seulement la gestion désintéressée par quelques-uns mais la recherche et la promotion d'une société plus engagée et plus coopérative
- Pas seulement la mise en œuvre de politiques publiques mais la recherche et l'expérimentation de la meilleure réponse d'intérêt général aux besoins sociaux
- Pas seulement « agir pour » mais « faire ensemble ».

Des engagements réciproques entre la fédération et les associations affiliées.

Priorité 2: Mener des campagnes nationales d'affiliation et d'adhésion à la Ligue

- Inviter les citoyens à rejoindre notre réseau associatif et militant, soit en qualité de responsable associatif soit à titre personnel.
- Multiplier les possibilités d'agir avec la Ligue : se tenir informé, se faire le relais des positions de la Ligue, participer au financement de programmes, participer à des temps d'échange ou de réflexion, s'engager bénévolement dans des programmes ponctuels ou plus durables.

Cette communication doit comprendre une forte dimension identitaire pour donner l'envie de militer pour notre projet.

Priorité 3: Renforcer notre plaidoyer en faveur d'une conception de la vie associative

La Ligue est très investie dans les instances de représentation de la vie associative. Tout en confortant ces lieux, lorsqu'ils permettent une coopération interassociative efficace, faire entendre notre conception particulière de la vie associative héritière de l'éducation populaire laïque.

Priorité 4: Se doter d'une démarche d'amélioration de la qualité fondée sur un référentiel d'évaluation de notre utilité sociale

Pour que le financement public des associations ait pour objectif la consolidation de coopérations durables autour d'une conception partagée de l'intérêt général, il est indispensable que les associations soient en mesure de négocier les indicateurs/critères sur la base desquels leur action sera évaluée et financée. Espaces de compromis entre la puissance publique et l'association permettant de dépasser les éventuelles divergences d'ordre politique, ce sont également, en interne, des leviers d'amélioration continue de la qualité de l'action.

Axe 2: Réformer notre organisation fédérative

Priorité 1: Faire évoluer notre système d'affiliation

Si la diversité des pratiques d'affiliation se justifie par la diversité des situations et par l'histoire, la complexité qu'elle génère devient un frein pour le développement associatif de notre organisation. À partir d'états des lieux régionaux, à élaborer dans les prochains mois, il nous faut faire évoluer notre système d'affiliation. Sans bousculer les équilibres économiques et politiques qui en dépendent.

Priorité 2: Organiser les compétences des différents échelons territoriaux

Chaque échelon de la Ligue est concerné par la vie fédérative, pour des fonctions qu'il faut bien distinguer pour que cette complémentarité soit une force. Ces répartitions des rôles doivent conduire à organiser les moyens en cohérence et penser des mutualisations intelligentes qui contribueront à stabiliser un modèle économique durable du fédératif.

Priorité 3: Créer des espaces d'engagement bénévole dans le cadre des activités des fédérations

Faire intervenir les parents ou les grands-parents dans les activités dont bénéficient leurs (petits) enfants, mobiliser du bénévolat de compétences, proposer d'organiser la pratique sportive (sport société) et culturelle de la fédération, au-delà de sa propre pratique. Autant d'entrées dans l'engagement que la Ligue doit davantage explorer. La valorisation du travail bénévole doit, en tout cas, permettre de saisir la réalité du modèle économique de la vie fédérative.

Priorité 4: Renouveler le modèle économique de nos fonctions fédératives

Au-delà des ressources directes (affiliations, prestations de services aux associations) et des ressources indirectes que sont les subventions publiques, il nous faut diversifier nos financements. Dons, mécénat mais aussi financement participatif sont autant de pistes sérieuses. Au-delà, le développement du bénévolat participe à résoudre l'équation économique tout en contribuant à la vitalité politique de la fédération.

Axe 3: Mettre en réseau les associations et citoyens engagés aux différents échelons de notre mouvement

Priorité 1: Organiser la coopération interassociative pour répondre à des enjeux territoriaux et exercer une influence sur la décision publique

Le renouveau de notre politique associative et fédérative passera d'abord par la reconstruction d'une pratique d'animation des territoires, dans la proximité. Il nous faut investir les bassins de vie des associations et notamment les intercommunalités. La création de « cercles locaux » peut s'avérer payante dans les « déserts associatifs » ; l'animation du réseau des associations par secteurs géographiques ou commissions thématiques sont autant de pratiques passées avec lesquelles il nous faut renouer partout. L'essentiel est de tendre, ensemble, vers la résolution de problèmes concrets et la perspective d'un partenariat plus équilibré avec la puissance publique.

Priorité 2: Favoriser l'organisation en réseaux au niveau national

Notre vitalité fédérative tiendra aussi à notre capacité à faire vivre, à l'échelle nationale, des réseaux thématiques spécialisés, dans nos domaines d'activités sectorielles, au-delà du sport et en s'appuyant sur l'expérience de l'Ufolep et de l'Usep. Nos groupes de travail nationaux sont insuffisamment nourris de l'expérience associative locale. Or qui mieux que les responsables associatifs les plus aguerris et les plus passionnés d'une question est capable de repérer les enjeux et les bonnes pratiques, de renforcer l'ex-

expertise nationale et la pertinence de nos outils et programmes ? Le numérique doit permettre de créer ces réseaux, en renouant avec la tradition des UFO. Au-delà, le numérique est devenu incontournable dans les stratégies de mobilisation et d'animation des réseaux de militants. Ainsi une université militante en ligne doit permettre d'impliquer largement la base sociale de la Ligue dans l'élaboration de ses propositions pour un nouveau pacte civique et social.

Priorité 3: Proposer aux jeunes des parcours d'engagement

Notre mouvement joue un rôle moteur dans de nombreux dispositifs d'engagement des jeunes, en premier lieu desquels le service civique universel, les Juniors Associations et l'animation volontaire. L'animation de ces dispositifs doit permettre de favoriser des parcours d'engagement et renouveler notre base militante.

Axe 4: Accompagner l'engagement associatif et citoyen par des outils et des services

Selon les départements, les histoires, toutes les fédérations ne proposent pas les mêmes services à leurs associations affiliées. Sans aller vers une uniformisation de nos réponses associatives, nous devons viser une qualité accrue de celles-ci, se rapprochant du mieux possible des attentes du terrain.

Priorité 1: Outiller l'activité bénévole

Au niveau national, le centre confédéral aménage son Plan National de Formation pour le rendre plus accessible aux bénévoles du réseau. Dans ce même mouvement, les fédérations départementales sont invitées à renforcer l'offre de formation et d'accompagnement aussi bien technique que politique.

Priorité 2: Consolider et développer les Centres de Ressources pour la Vie Associative (CRVA)

Plusieurs CRVA de la Ligue sont reconnus comme des acteurs incontournables de l'accompagnement des associations mais on peut observer une très grande hétérogénéité. Un « référentiel (national) du CRVA », un effort de numérisation et de mutualisation doivent permettre de viser, partout, un niveau de services pertinent – pour répondre aux besoins des associations – et l'équilibre financier.

Priorité 3: Faire de webaffiligue un outil de gestion pour les associations

Au-delà de l'inscription administrative, webaffiligue a vocation à simplifier la gestion du quotidien associatif. Des premiers travaux dans ce sens sont engagés.

Priorité 4: Transférer progressivement la gestion de l'Apac à la plateforme nationale

Il nous faut améliorer la performance des traitements des dossiers d'assurance tout en recentrant les fédérations sur des fonctions de prévention et d'animation du réseau. La dématérialisation, en cours, de la gestion des dossiers par l'Apac nationale, doit permettre de rendre possible un transfert progressif de la gestion de l'assurance à l'Apac nationale.

Priorité 5: Faire évoluer les métiers de la vie fédérative

La mise en œuvre de ce plan suppose qu'au sein des fédérations, nous sachions nous doter de nouvelles compétences (animation de réseau et de plaidoyer, expertise, web...) Cela nécessitera un effort important de formation et des reconversions professionnelles.

TABLE DES MATIÈRES

TEXTE D'ORIENTATION SUR LA VIE ASSOCIATIVE ET L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Repenser la place de l'engagement bénévole et militant dans nos organisations	5
Fabriquer du sens	5
Réaffirmer la place du bénévolat	6
Ouvrir l'exercice du pouvoir et revaloriser le débat.....	6
Résister à l'instrumentalisation des associations dans les politiques publiques	7
Se comporter en partenaires critiques des politiques territoriales	7
Évaluer notre impact civique, social et économique	8
Préserver notre indépendance en clarifiant nos relations avec les élus, en diversifiant nos financements et en s'alliant avec d'autres	9
Entreprendre autrement	10
Entre marché et État, s'inscrire dans une démarche d'économie sociale et solidaire.....	10
Revitaliser « l'entreprise associative » par une professionnalisation choisie	11
Créer un environnement favorable à l'échelle européenne.....	11
Faire de notre fédération d'éducation populaire un levier d'action collective	13
Positionner les fédérations comme des lieux ressources pour l'engagement	13
Rechercher des complémentarités avec d'autres organisations, notamment dans les quartiers populaires.....	14
Affrontons nos contradictions pour préparer l'avenir	15
PLAN STRATÉGIQUE	16
Axe 1 : Affirmer notre identité politique pour susciter l'engagement	16
Axe 2 : Réformer notre organisation fédérative	17
Axe 3 : Mettre en réseau les associations et citoyens engagés aux différents échelons de notre mouvement	17
Axe 4 : Accompagner l'engagement associatif et citoyen par des outils et des services	18

Laique et indépendante, la Ligue de l'enseignement réunit des hommes et des femmes qui agissent au quotidien pour faire vivre la citoyenneté en favorisant l'accès de tous à l'éducation, la culture, les loisirs ou le sport.

Des centaines de milliers de bénévoles et plusieurs milliers de professionnels se mobilisent, partout en France, au sein de près de 30 000 associations locales et d'un important réseau d'entreprises de l'économie sociale.

Tous y trouvent les ressources, l'accompagnement et la formation nécessaires pour concrétiser leurs initiatives et leurs projets.

Tous refusent la résignation et proposent une alternative au chacun pour soi.

Rejoignez-nous...

.....

REFONDER NOTRE IDENTITÉ ASSOCIATIVE

.....

Conception : Ligue de l'enseignement

www.laligue.org