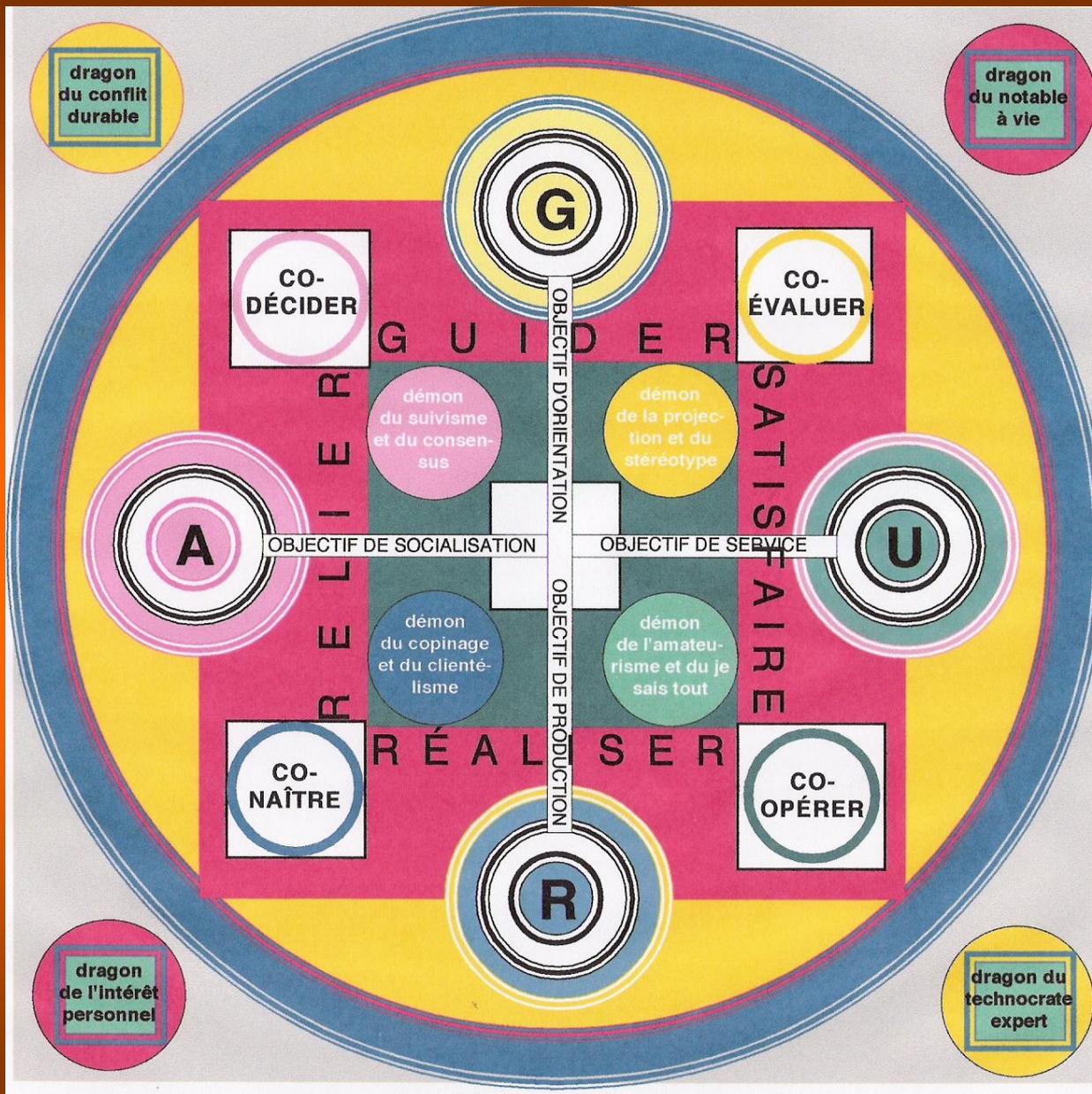


Le monde associatif

Typologie et enjeux



1er juillet 2001 : cent ans et une ...



... Charte d'engagements réciproques !

1

Le fait associatif

méconnu et complexe

Les associations en France

- Une adhésion massive : **22 M de personnes**
- Un engagement fort : **3 + 7 M de bénévoles**
- Qui se répartissent dans des associations en nombre croissant : **+ 65 000 par an**
- Sont en vie **1 million d 'associations**
- Dont **160 000 employeurs...**
- ... de **1 650 000 salarié(e)s** ou **900 000 etp**

1 association sur 2 agit sur le territoire communal.

- 10 % dans le cadre du quartier
- 50 % dans le cadre de la commune
- 16 % dans le cadre du département
- 9 % dans le cadre de la région
- 7 % dans le cadre national
- 5 % dans le cadre international

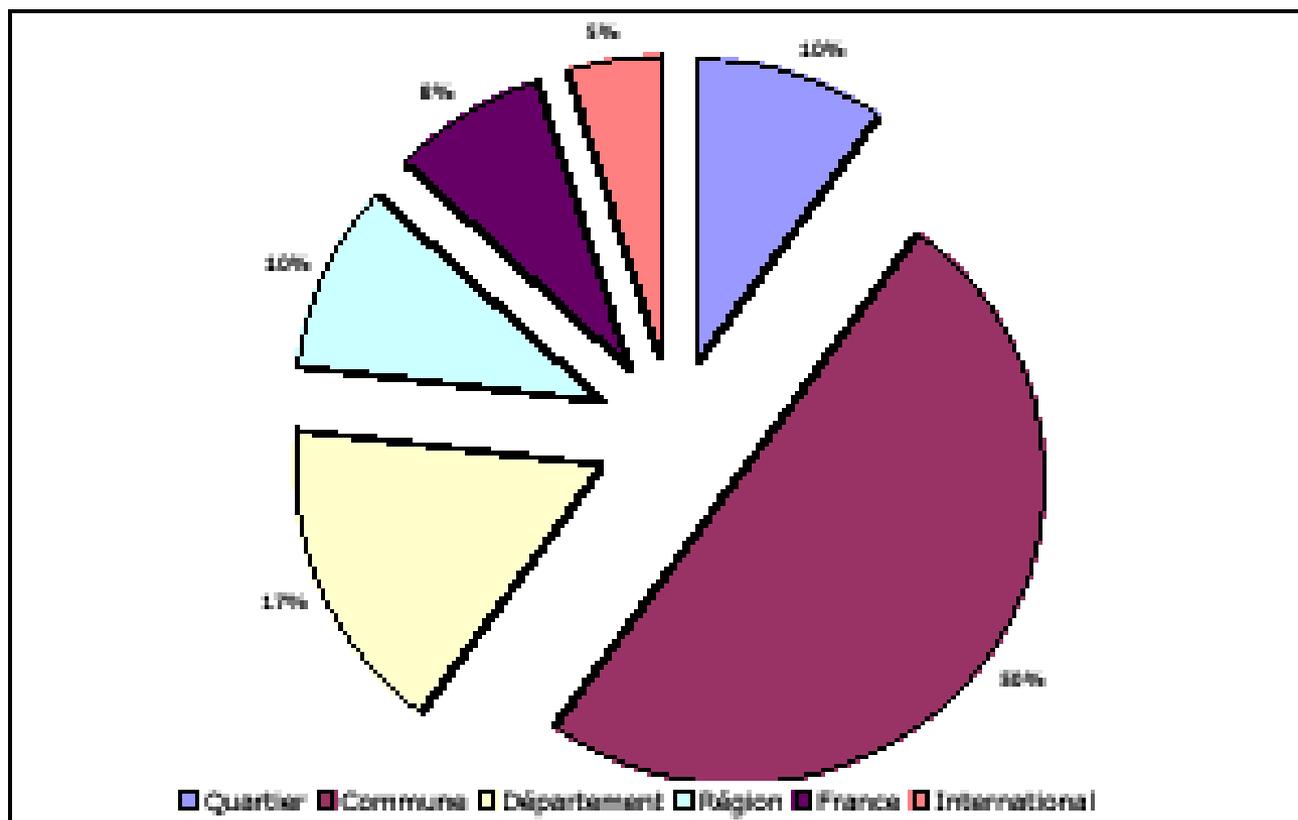
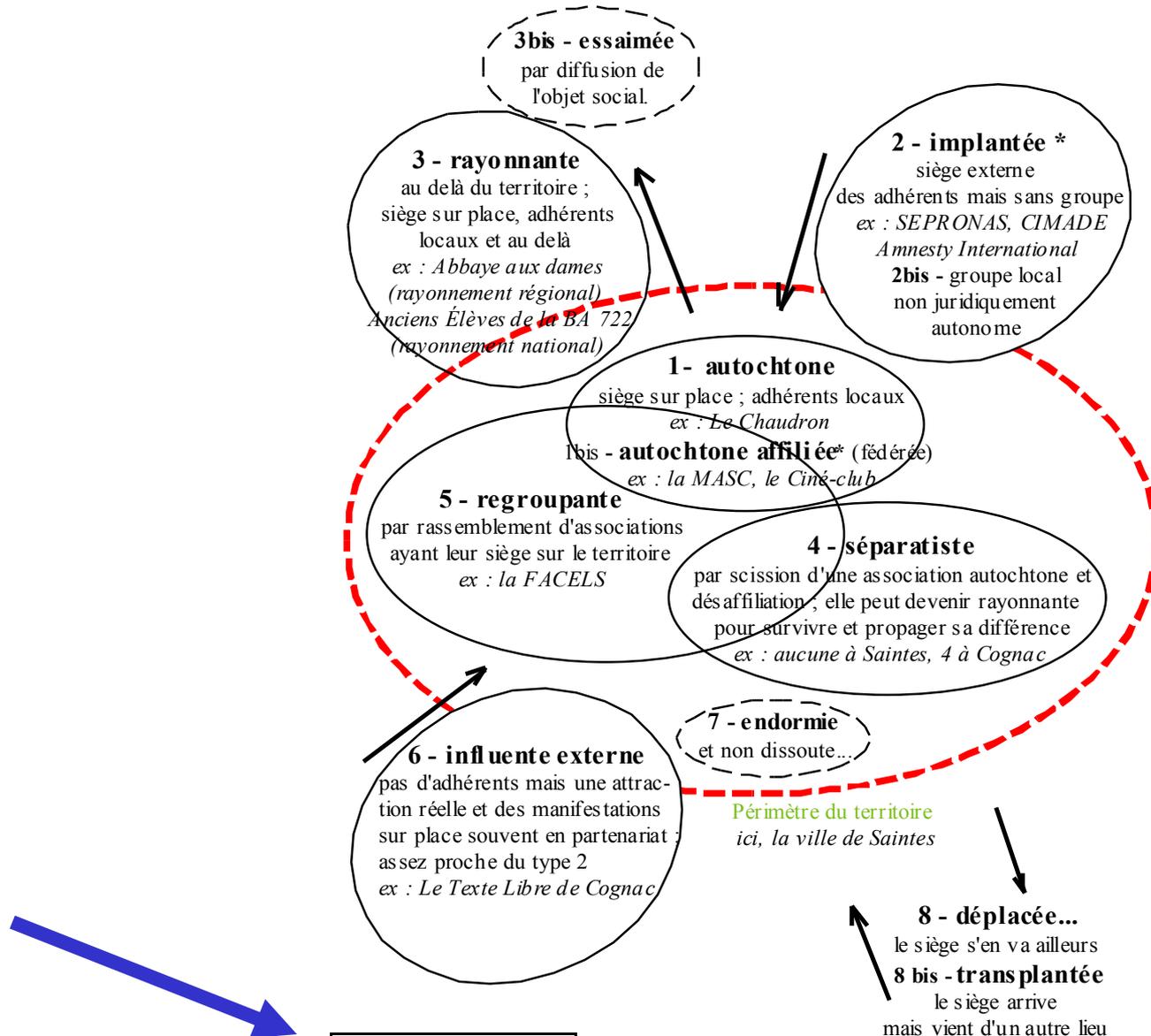


Figure 4 : Zone géographique d'influence.

L'ASSOCIATION ET SON TERRITOIRE

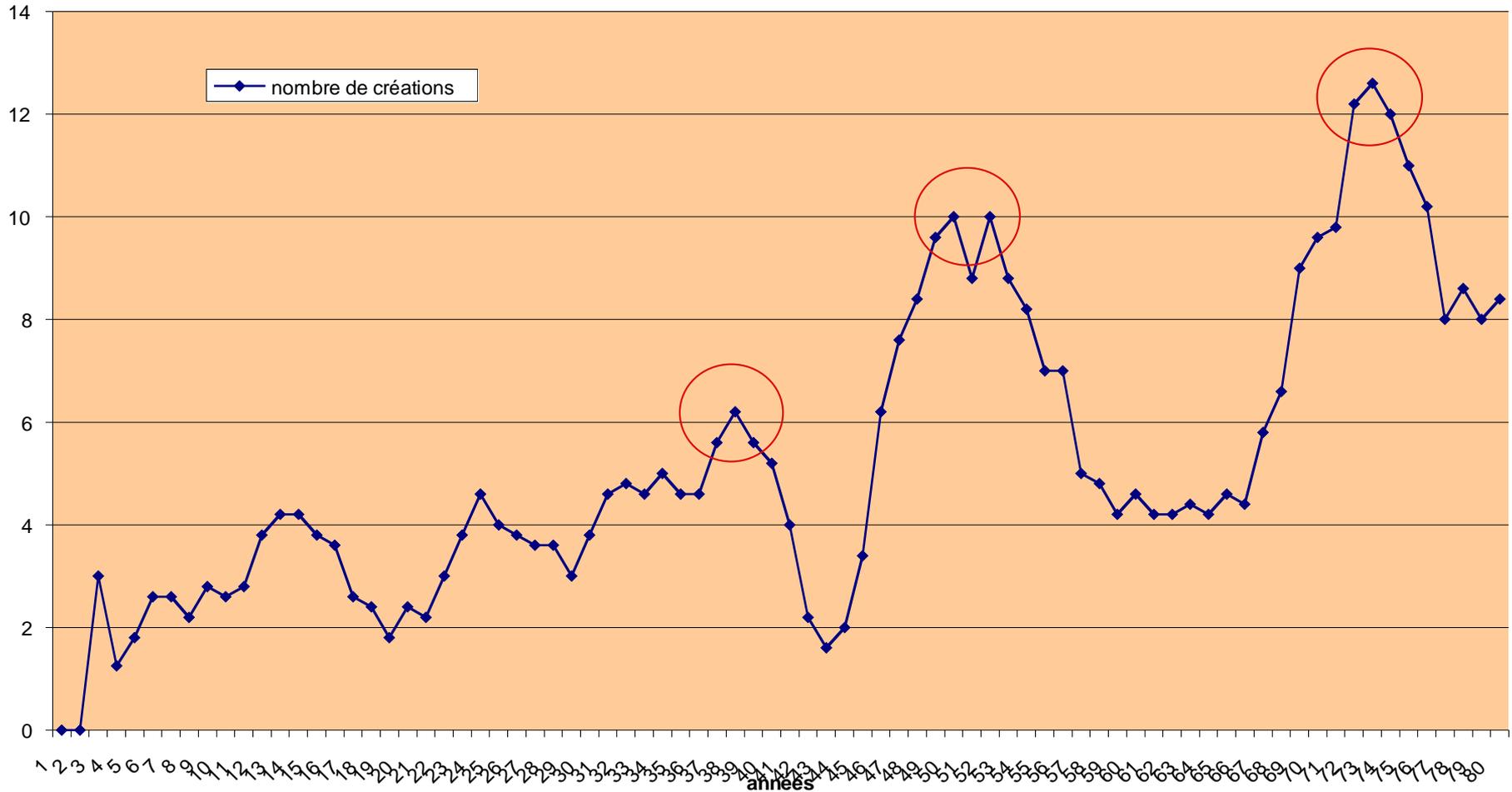
à partir d'une étude de la vie associative à Saintes (17)



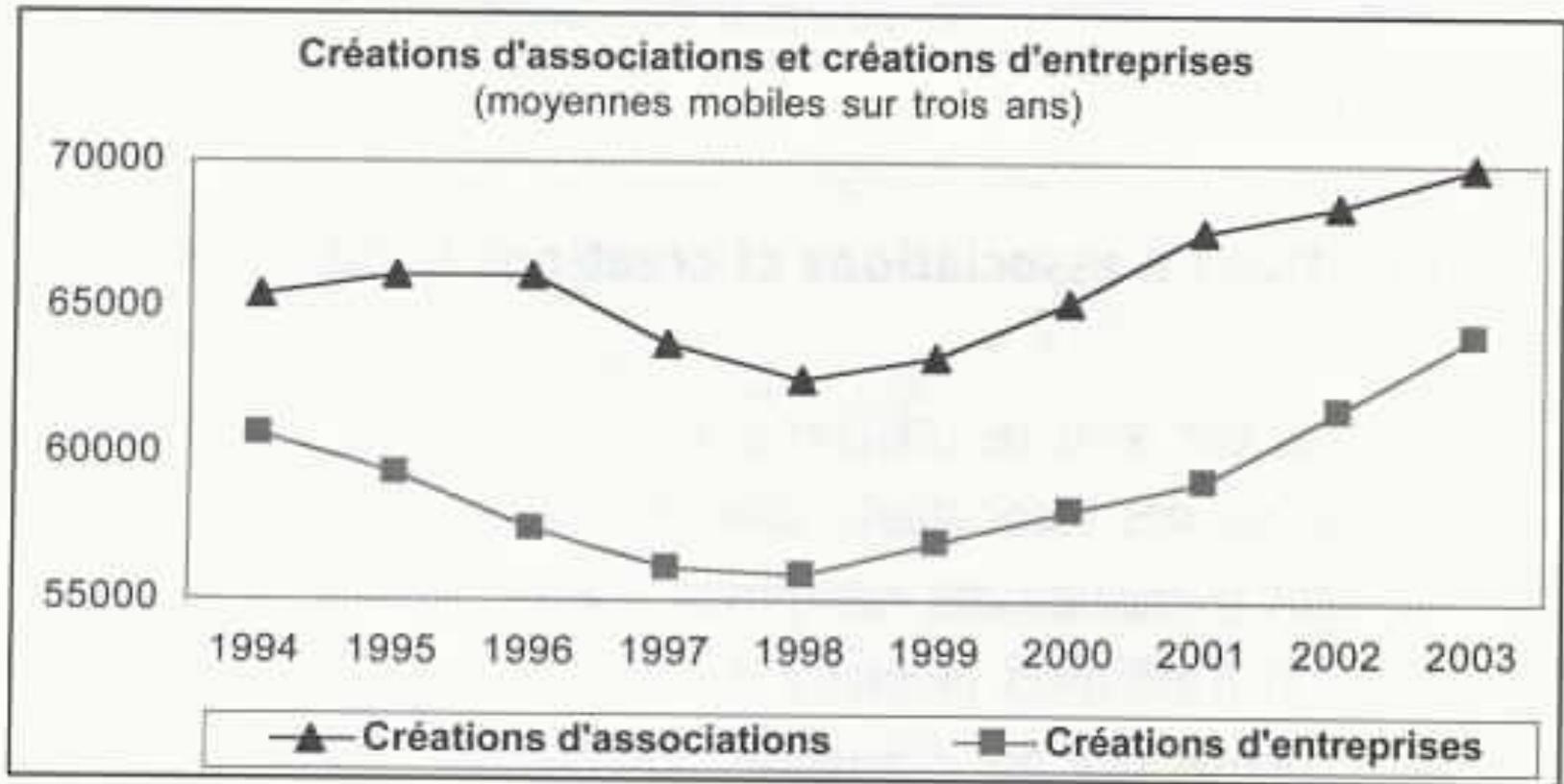
* 30% d'as. non affiliées
30% affiliées dép ou rég.
40% affiliées nat. et +
données LES Grenoble 1995

Le fait associatif est lié à l'histoire

Les créations d'associations à
Cognac



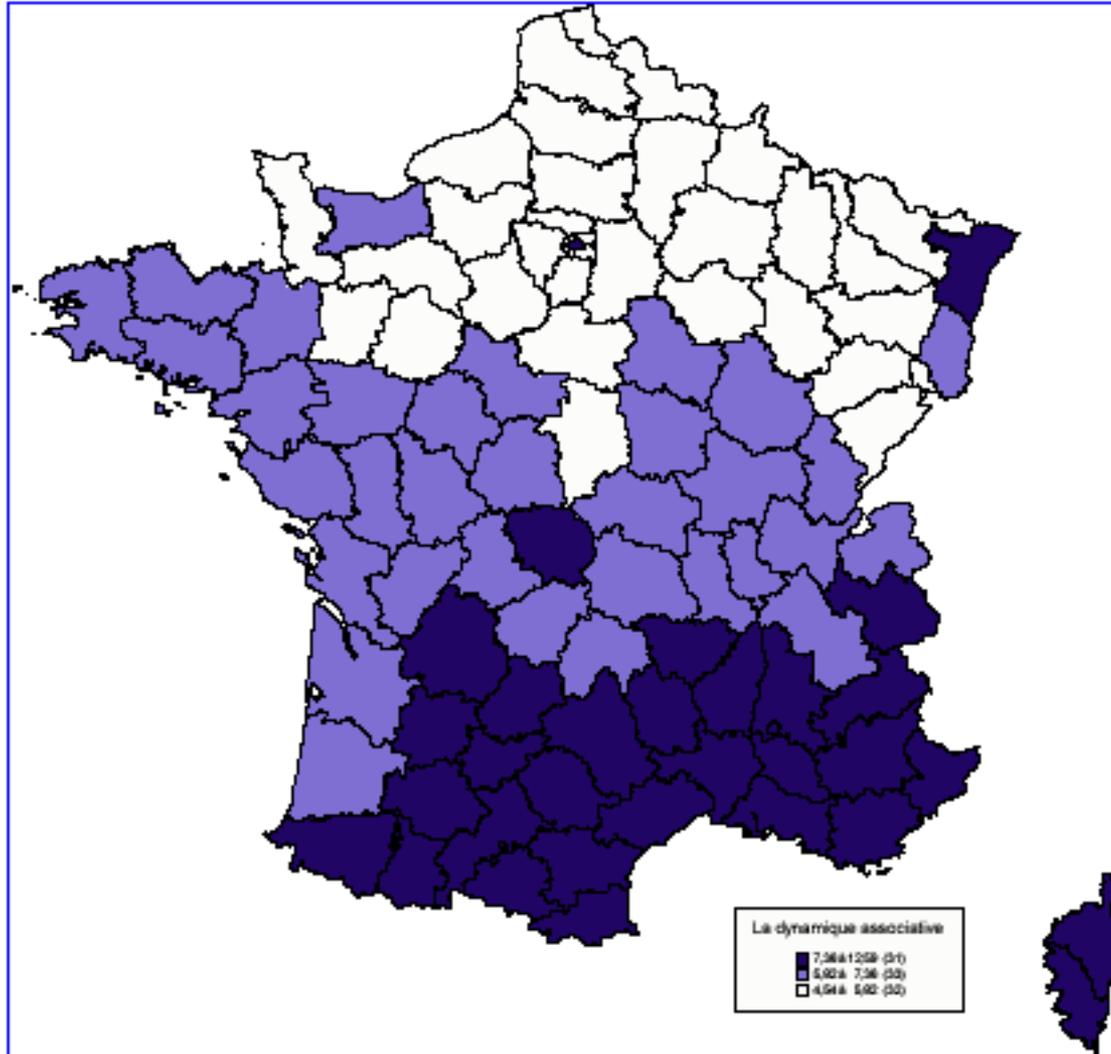
Le fait associatif est sensible à la période



Sources: Services du Journal officiel et Insee.

Le fait associatif est révélateur...

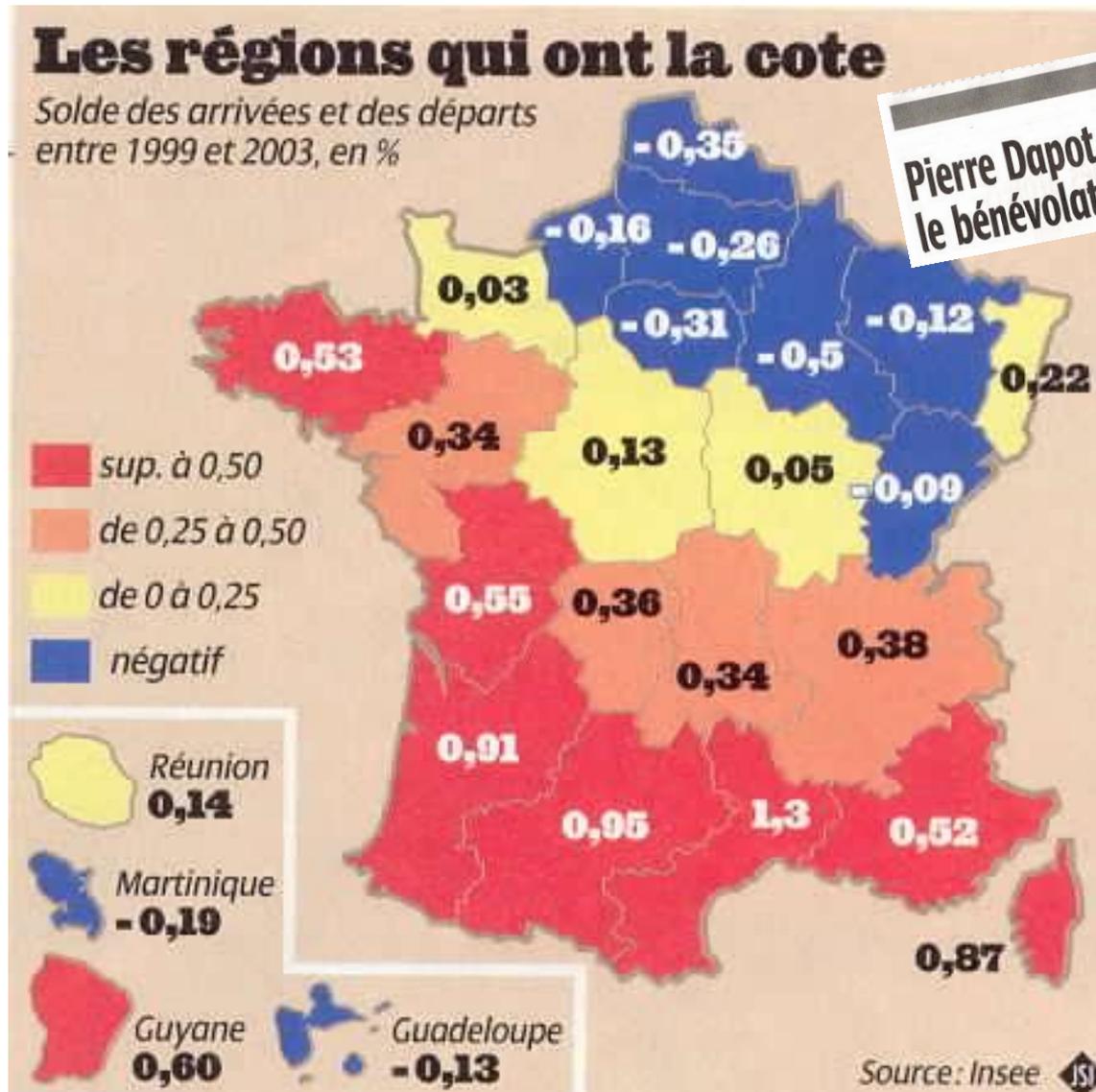
La carte du dynamisme associatif



... de la
spécificité
Française
en Europe

Mais
aussi à
l'intérieur
de la France.

Le fait associatif est révélateur



Le fait associatif est révélateur des territoires

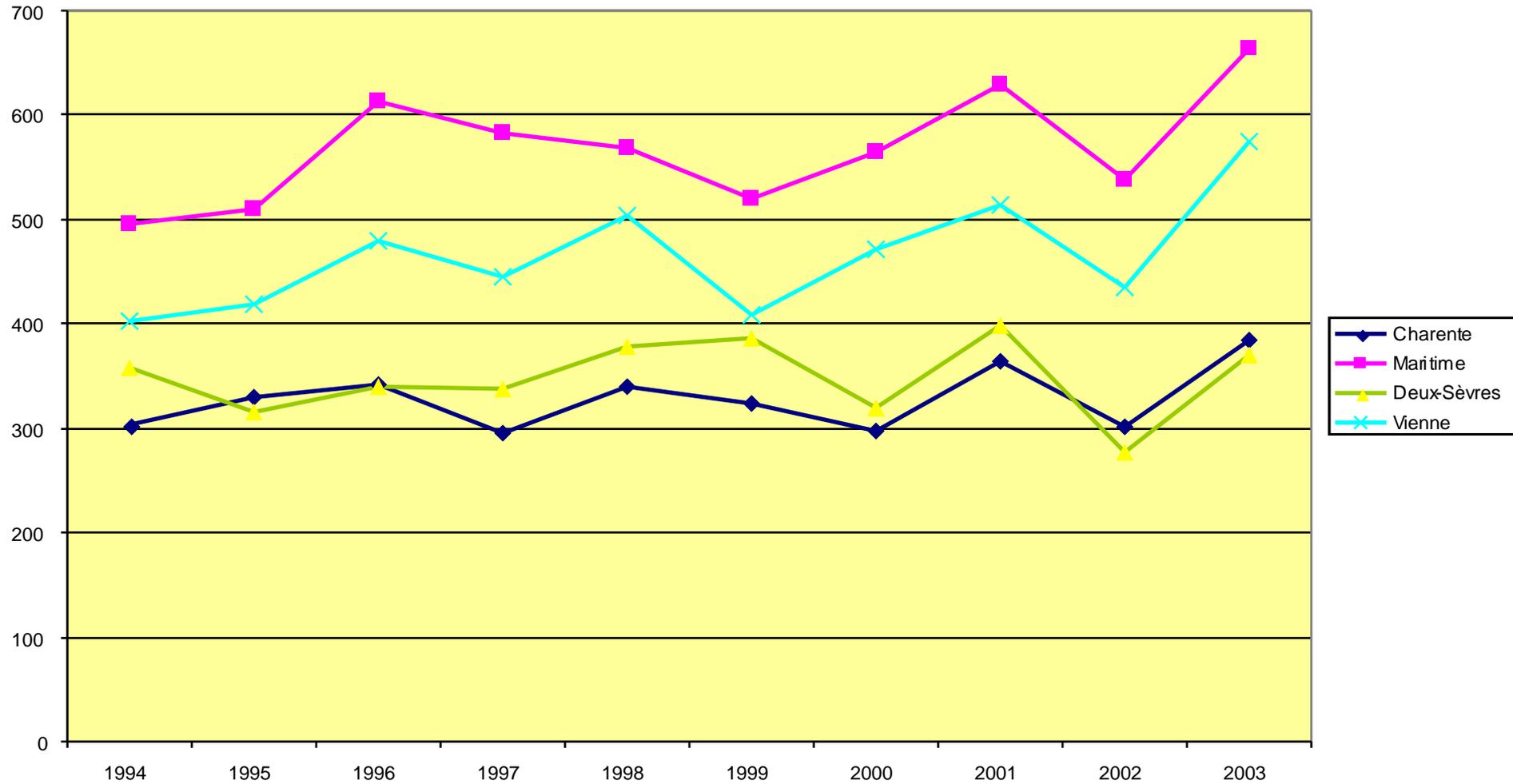
Régions	Créations d'entreprises ⁴⁴	Créations d'associations ⁴⁵
Languedoc-Roussillon	1	1
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	1	1
Aquitaine	1	1
Rhône-Alpes	1	1
Midi-Pyrénées	1	1
Pays de la Loire	1	2
Bretagne	1	2
Ile-de-France	2	2
Basse-Normandie	2	2
Poitou-Charentes	2	2
Franche-Comté	2	2
Alsace	2	1
Lorraine	2	3
Nord-Pas-de-Calais	2	3
Picardie	3	3
Centre	3	3
Champagne-Ardenne	3	3
Haute-Normandie	3	3
Bourgogne	3	2
Auvergne	3	1
Limousin	3	2

Sources: Insee et service du Journal officiel.

Treize régions sur les 21 présentées ici figurent dans le même tiers (cinq dans le premier groupe, quatre dans le deuxième groupe et quatre dans le dernier groupe). Une seule région présente de fortes différences, l'Auvergne. Les neuf autres sont dans des tiers voisins. Nous nous garderons d'aller plus loin dans le commentaire et nous nous limiterons à cette photographie qu'il sera possible d'affiner si besoin. Mais le Sud figure ici en bonne place dans les deux classements.

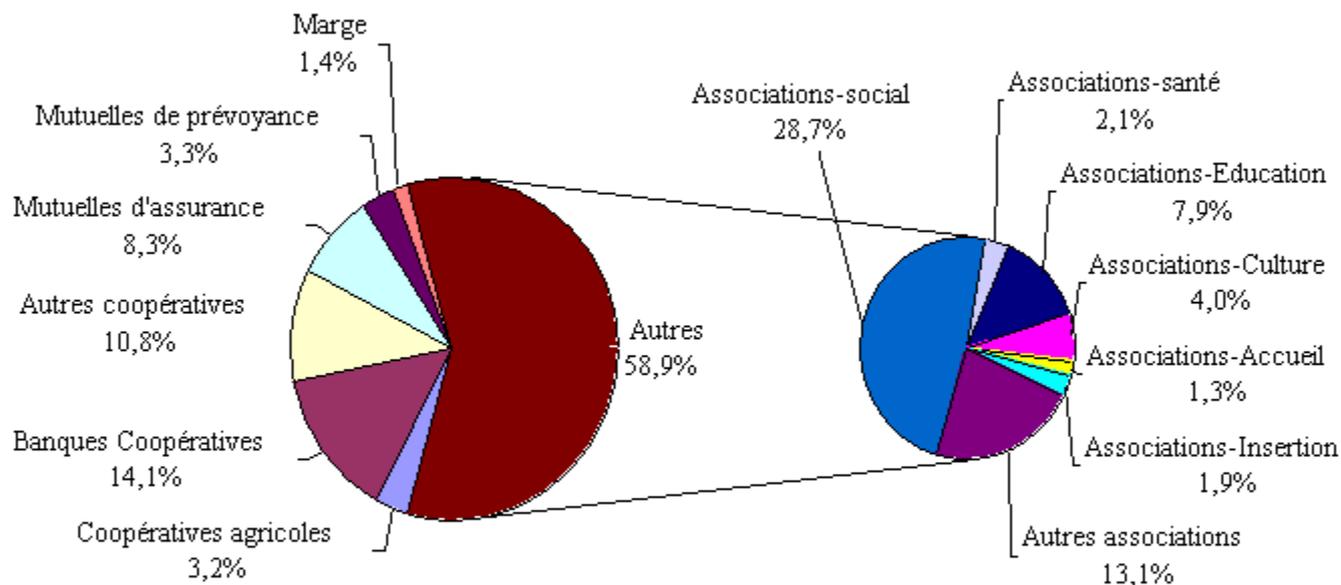
Le fait associatif

Créations d'associations en Poitou-Charentes



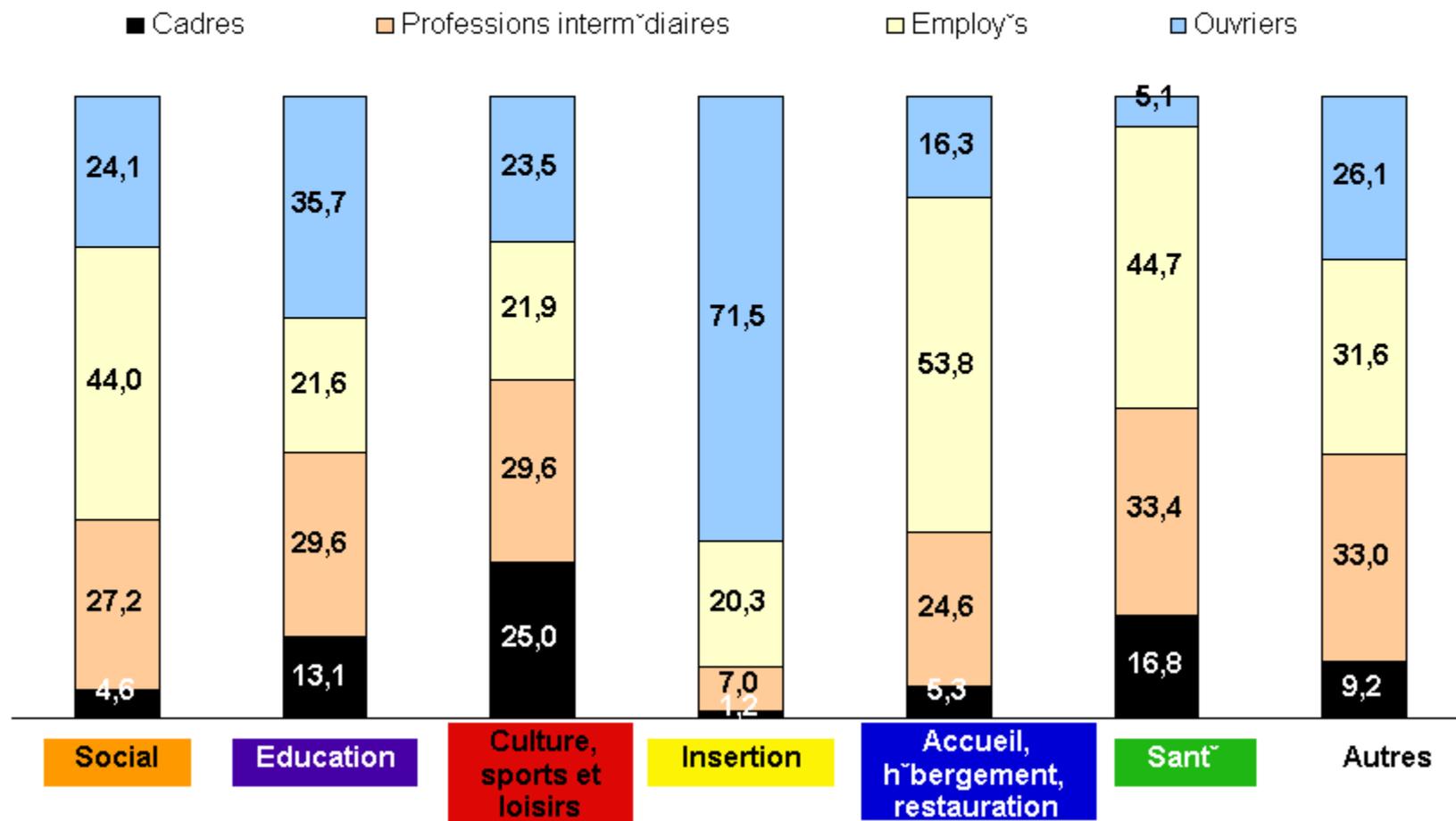
L'EMPLOI PERMANENT DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE DU POITOU-CHARENTES EN 1999.

(SOURCE: DADS-INSEE)



45 000 emplois

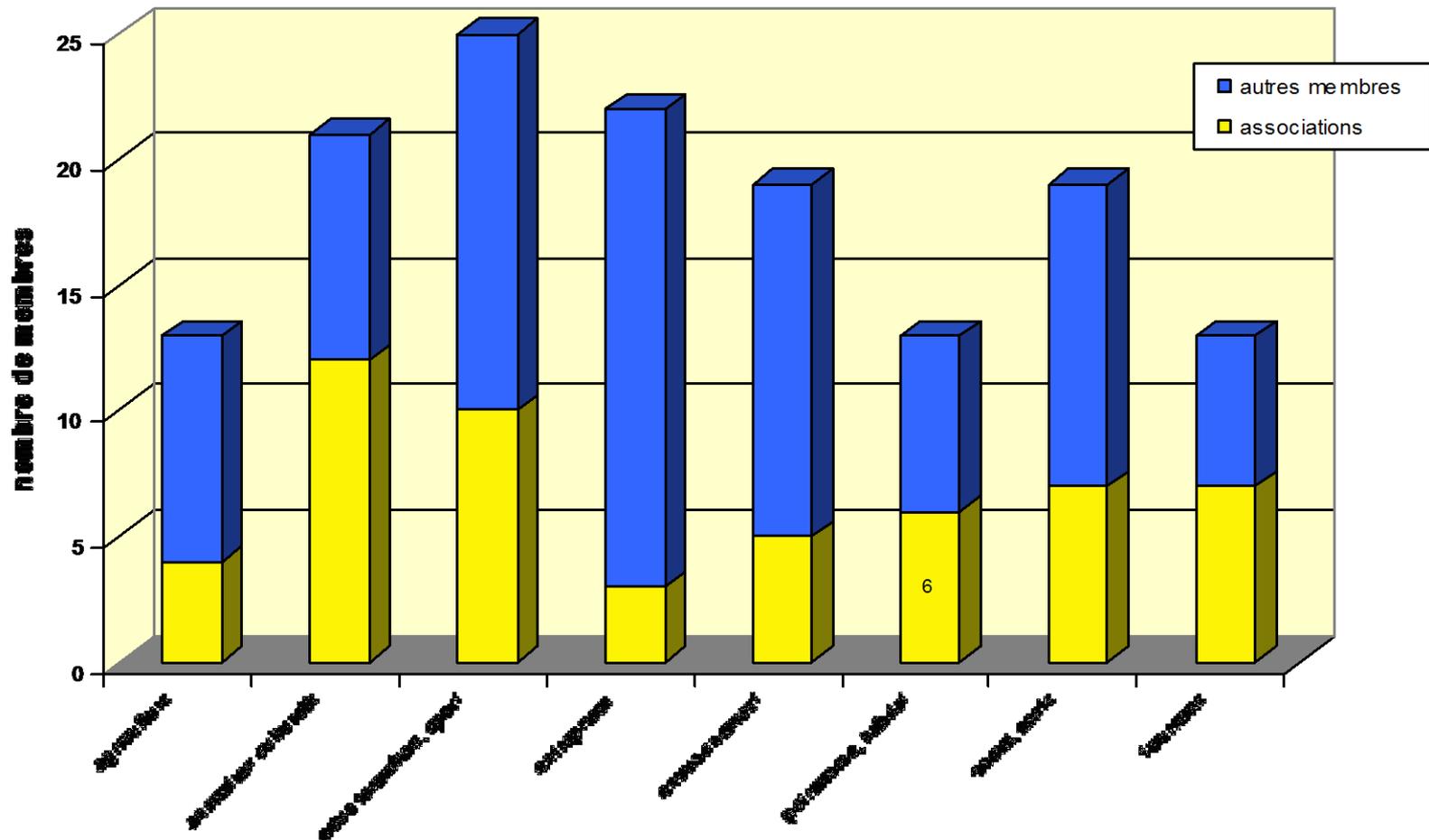
RÉPARTITION PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE DES SALARIÉS DES ASSOCIATIONS (Source: DADS-INSEE)



Le fait associatif est important

Participation des associations dans les commissions
du Conseil de développement Ouest Chte Pays du Cognac

n=36%



Le fait associatif est massif

Estimation du nombre des bénévoles engagés dans les associations

	Bénévoles réguliers	Bénévoles occasionnels	Total des bénévoles
Moins de 30 ans	790 000	1 774 000	2 564 000
30-39 ans	600 000	1 472 000	2 072 000
40-49 ans	590 000	1 445 000	2 035 000
50-59 ans	475 000	1 162 000	1 637 000
60-69 ans	645 000	647 000	1 292 000
Plus de 70 ans	200 000	200 000	400 000
Total	3 300 000	6 700 000	10 000 000

Sources : Traitement CERPHI à partir des données publiées par l'INSEE 2004

Le fait associatif traverse les âges

Répartition des bénévoles occasionnels et réguliers par tranche d'âge (en %)

	Répartition des bénévoles réguliers	Répartition des bénévoles occasionnels	Estimation du nombre des bénévoles occasionnels	Total
Moins de 30 ans	23,9	26,5	1 774 000	25,6
30-39 ans	18,2	22,0	1 472 000	20,7
40-49 ans	17,9	21,6	1 445 000	20,4
50-59 ans	14,4	17,3	1 162 000	16,4
60-69 ans	19,5	9,7	647 000	12,9
Plus de 70 ans	6,1	3,0	200 000	4,0
Total	100,0	100,0	6 700 000	100,0

Source : Traitement par l'auteur à partir des données INSEE 2004.

Le fait associatif évolue bien

Proportion des Français “ *bénévoles* ” (en %)

	1996	2004	Evolution
Les 18-24 ans	24	27	+ 3
La trentaine	21	29	+ 8
Les quadragénaires	30	29	- 1
Les quinquagénaires	27	28	+ 1
Les sexagénaires	23	29	+ 6
Les septuagénaires	17	19	+ 2
Ensemble des Français	23,4	26	+ 2,6

Sources : LES Edith Archambault (1996), INSEE première (2004), et CSA – Sélection (2004).

Le fait associatif évolue moins bien...

Proportion de Français bénévoles réguliers (en %)

Catégorie	“ Bénévoles impliqués ” en 1997-1998 (1)	“ Bénévoles réguliers ” en 2002-2003 (2)	Différence
Ensemble	13,0	8,0	- 5,0
Hommes	18,0	8,5	- 9,5
Femmes	8,0	6,0	- 2,0
Moins de 30 ans	5,0	8,5	+ 3,5
De 30 à 39 ans	10,0	7,0	- 3,0
De 40 à 49 ans	16,0	7,0	- 9,0
De 50 à 59 ans	16,0	7,0	- 9,0
De 60 à 69 ans	17,0	12,0	- 5,0
Plus de 70 ans	-	8,1	-

Sources : Traitement des auteurs, à partir des données disponibles et arrondies.

(1) Données CREDOC - (2) A partir des données INSEE 2004

Les associations créent de l'emploi voire agissent pour l'emploi

Deux fois moins d'emplois permanents dans les associations que dans les mutuelles

Répartition des emplois dans les secteurs de l'économie sociale

	Emplois au 31/12/99	Part d'emplois permanents (en %)	Part des emplois féminins (en %)	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises employeurs
Mutuelles	6 038	78,3	68,2	139	76
Mutuelles d'assurance	4 330	81,9	64,7	23	19
Mutuelles de prévoyance	1 708	69,3	76,9	116	57
Coopératives	14 623	77,7	42,1	3 911	394
Coopératives agricoles	1 671	83,2	31,8	1 000	136
Coopératives de crédit	7 335	84,8	43,4	235	35
Autres coopératives	5 617	66,7	43,4	2 676	223
Associations	30 631	40,3	65,1	11 114	3 793
Santé	1 071	55,7	73,6	59	41
Éducation	4 090	37,9	59,5	567	322
Accueil, hébergement, restauration	665	39,4	63,3	504	236
Social	14 929	43,3	71,6	771	518
Culture, sports, loisirs	2 093	31,3	43,5	3 048	953
Insertion par l'économique	978	9,7	49,7	89	46
Autres associations	6 805	39,8	62,0	6 076	1 677
Autres	736	42,9	59,4	311	117
Économie sociale	52 028	55,2	59,4	15 475	4 380

Source : Insee

Paradoxe...de la liberté !



Paradoxes...de la liberté !



2

En finir avec les idées reçues ... quand elles sont nuisibles

Les préjugés sur la loi de 1901

LE JEU DES INTERDITS

Répondez aux douze questions ci-dessous par oui ou par non.

	OUI	NON
1 - il est obligatoire d'avoir un président dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - il est interdit d'élire un président à vie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - il est interdit d'avoir plusieurs présidents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - il est interdit d'avoir un président désigné et non élu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - les bénéfices sont interdits dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - avoir plus de 1000 salariés est interdit dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - les salariés ne peuvent pas être administrateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - les activités commerciales sont interdites dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - une association ne peut être pas inscrite au répertoire des métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- la cotisation est obligatoire dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - l'adhésion à une association (de chasse par ex.) peut être obligatoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - la rémunération du président est interdite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faites votre total de OUI et de NON

et comparez avec vos voisins le nombre de préjugés que vous aviez...

Deux
Présidents
c'est
possible !

*Brigitte BELLAICHE, Lionel ATTANÉ Co-Présidents,
le conseil d'administration et l'équipe des salariés de
l'Espace Mosaïque vous adressent pour
cette nouvelle année 2002 leurs souhaits de
réussite tant au point de vue professionnel
que personnel.*

Espace Mosaïque - 27, rue de Benon - BP 12 - 17170 COURÇON

Et
même
quatre !

EL 5/7/5

rugby

Un directoire pour présider l'US Cognac

Rassemblé en réunion extraordinaire hier soir, le comité directeur de l'US Cognac a surpris son monde en désignant un directoire de quatre membres pour remplacer le président Daniel Pouliquen, démissionnaire surprise lors de l'assemblée générale de jeudi dernier.

Jocelyn Bellet, en charge de la commission sport, Marc Mesnier (animation), Franck Berland (finances) et Patrick Van den Hove (administration et relations publiques) se partagent désormais les rênes du club cognaçais. Les deux derniers avaient été les plus prompts à vouloir rebondir à l'issue de l'assemblée générale jeudi. Chacun des codirecteurs interviendra prioritairement dans son champ de compétence sans qu'il existe de domaine réservé.

Cette coprésidence est apparue pour le comité directeur comme le meilleur moyen de garder le cap sur les ambitions du club et de tenter d'accéder à la Fédérale 1.

Le comité directeur a par ailleurs décidé de créer deux nouvelles commissions. La première sera chargée de la communication et présidée par Yves Viaud. La seconde est la commission des anciens, dirigée par Jean-François Thiollet. Les autres présidents de commission n'ont pas changé.

Les préjugés sur la loi de 1901

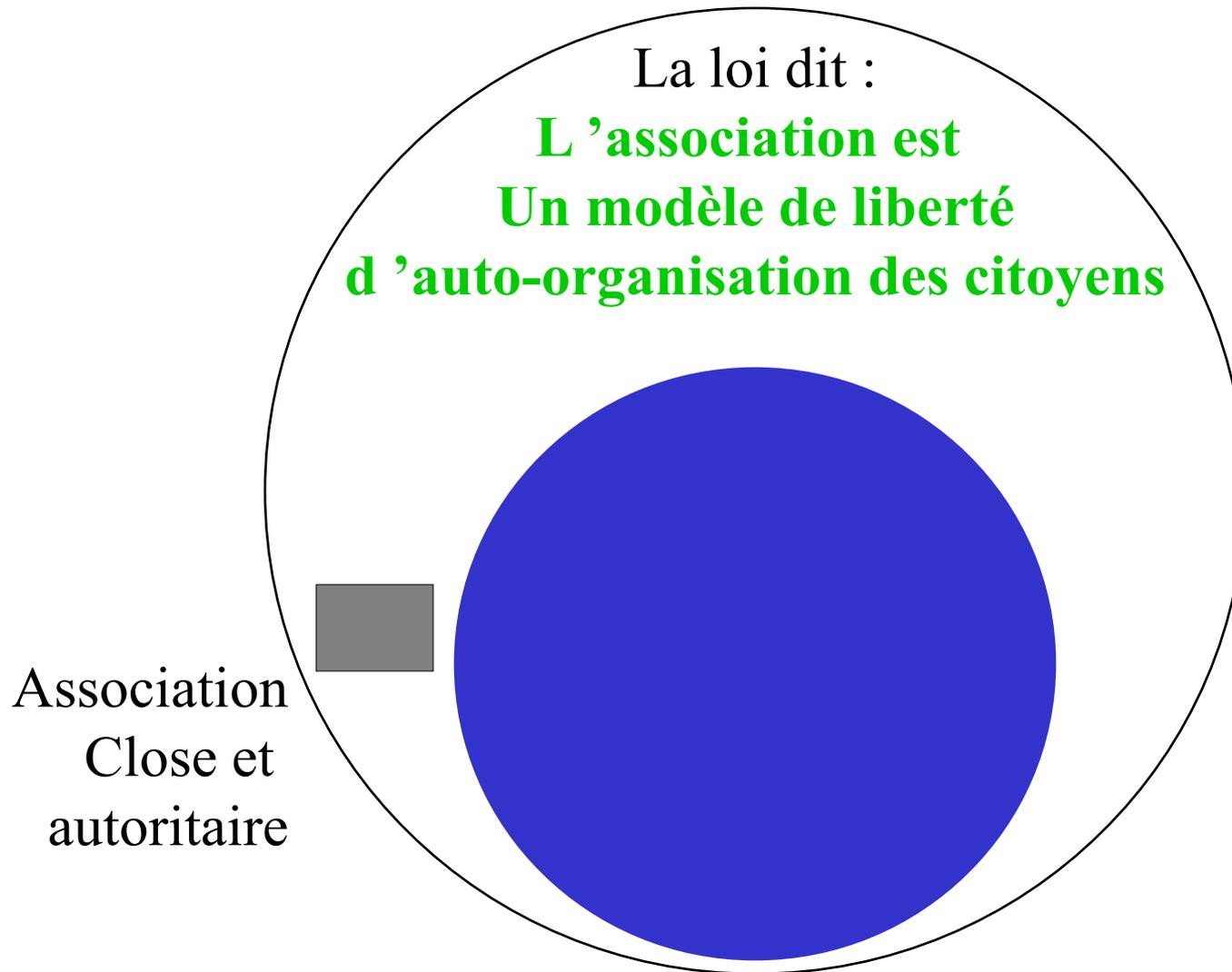
**La loi dit :
L'association
est **par nature** un
modèle de démocratie
?**

C'est faux

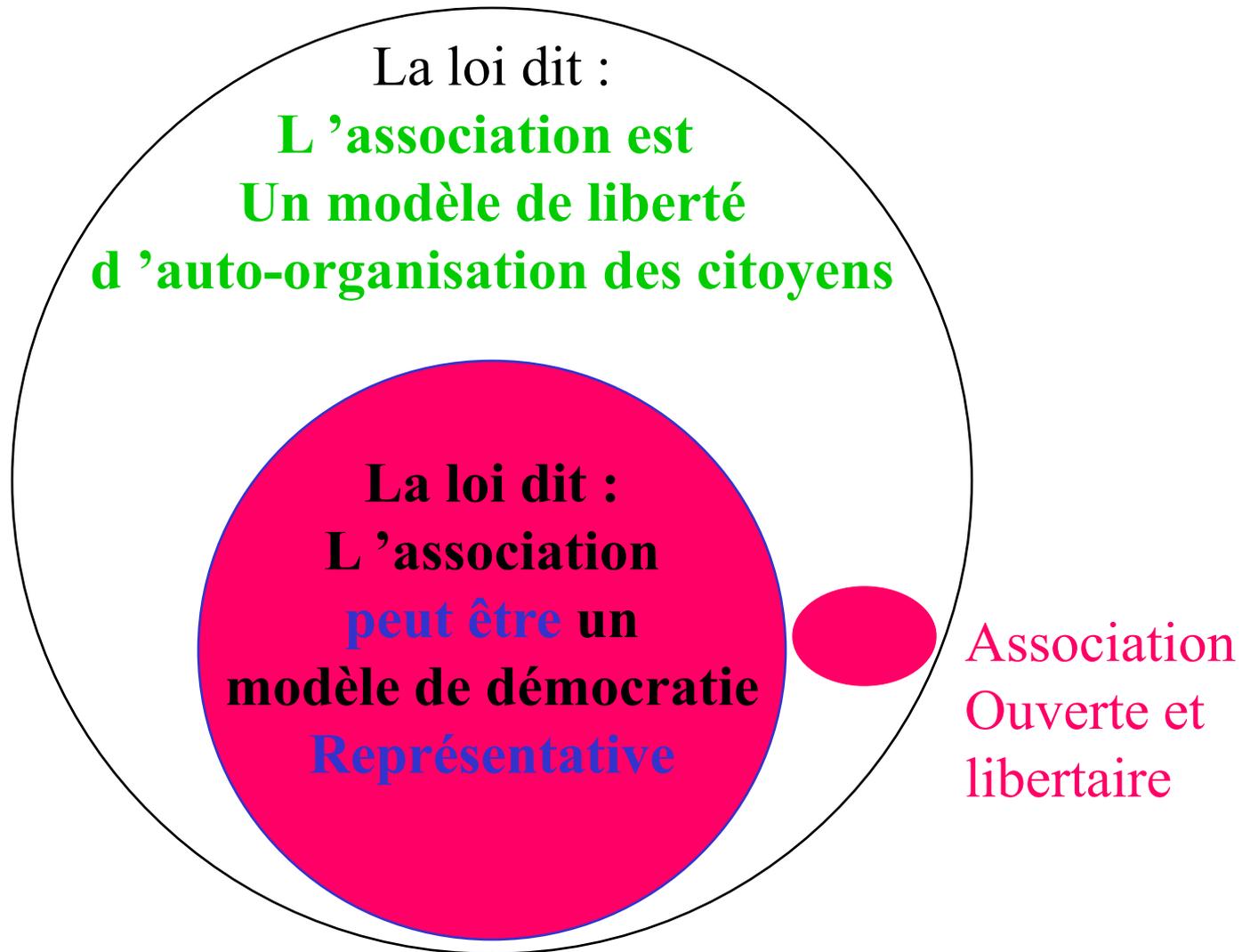
Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit :
L 'association
peut être un
modèle de démocratie
représentative
C 'est vrai

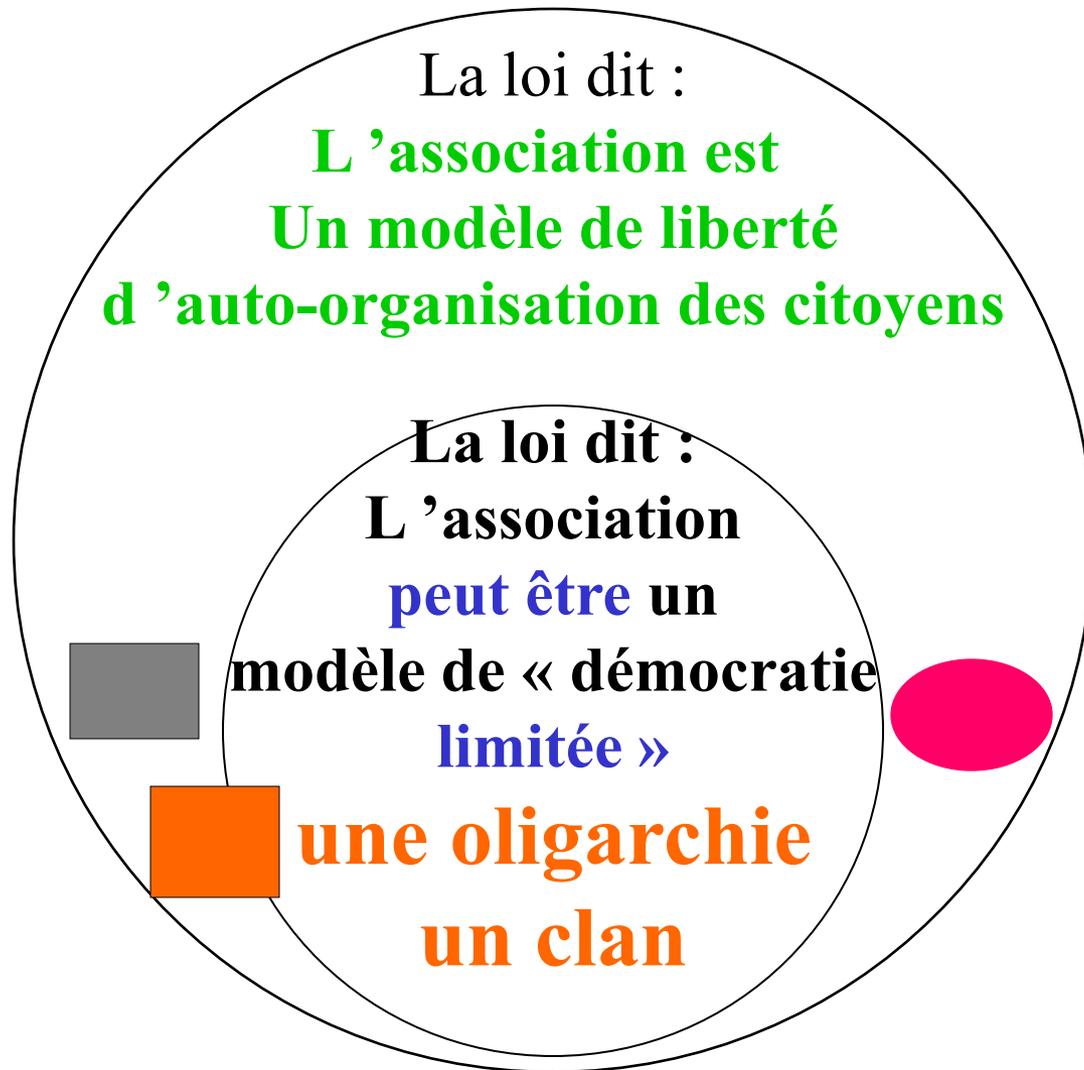
Les préjugés sur la loi de 1901



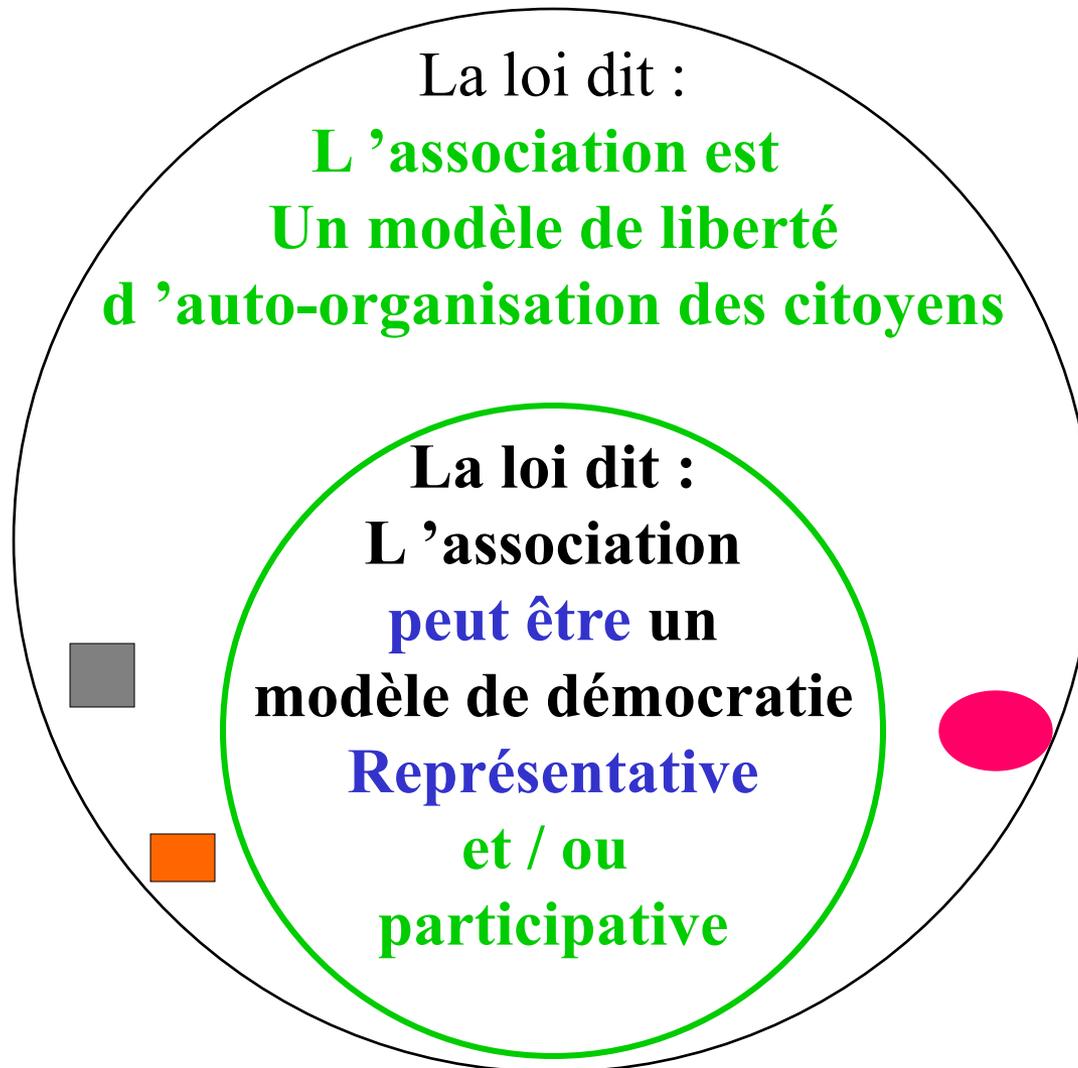
Les préjugés sur la loi de 1901



Les préjugés sur la loi de 1901



Les préjugés sur la loi de 1901



Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit :

**L'association est
Un modèle de liberté
d'auto-organisation des citoyens**

**Les statuts expriment
les conceptions politiques
de ses dirigeants, leur vision
de la société « bonne » pour eux,
De leur « petit royaume ».**

La loi du 1er juillet 1901

" L'association est la **convention** par laquelle deux ou plusieurs personnes **mettent en commun** , d'une façon **per manente** leurs connaissances ou leur activité dans un but **autre que** de partager des bénéfices."

un partenariat s'établit...

3

Entrons dans l'association

Et ouvrons l'œil...

Les quatre pôles de l'association

les valeurs

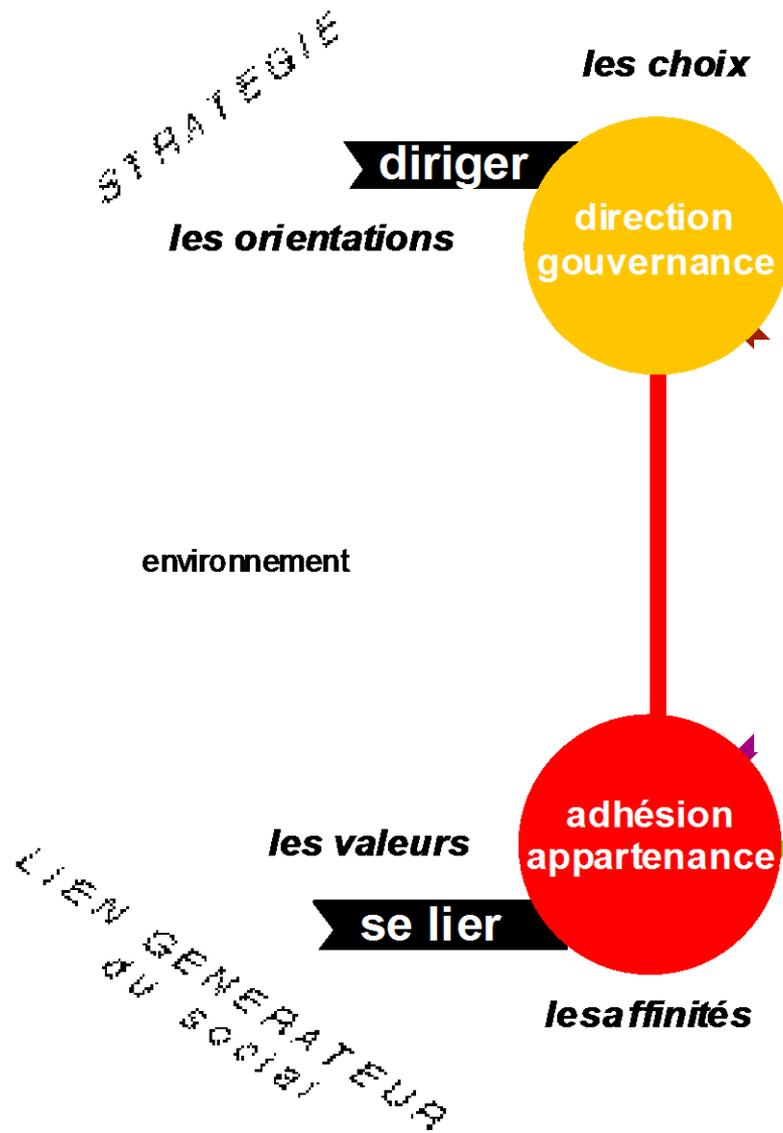
**adhésion
appartenance**

se lier

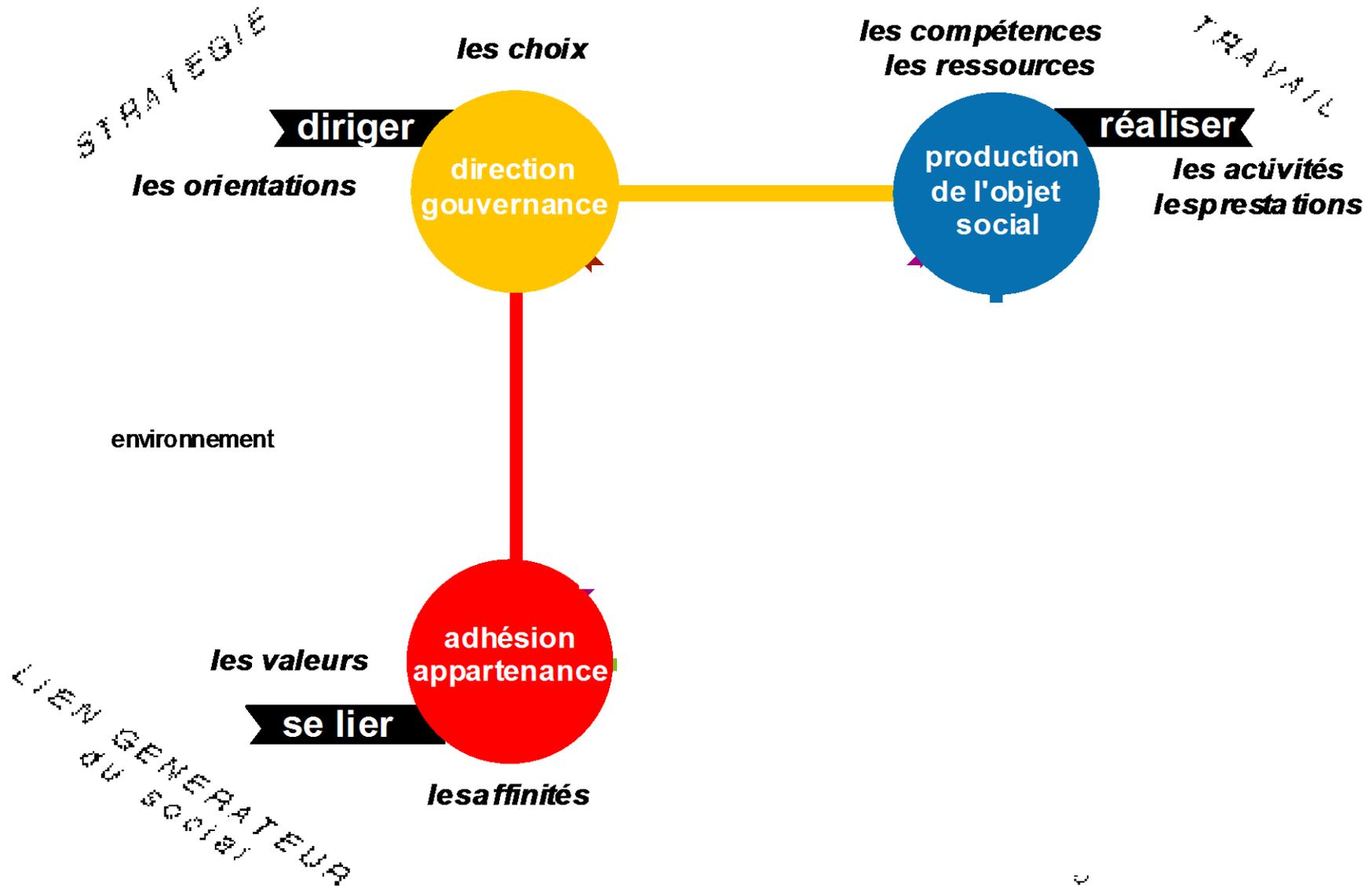
les affinités

LIEN GÉNÉRATEUR
DU SOCIAL

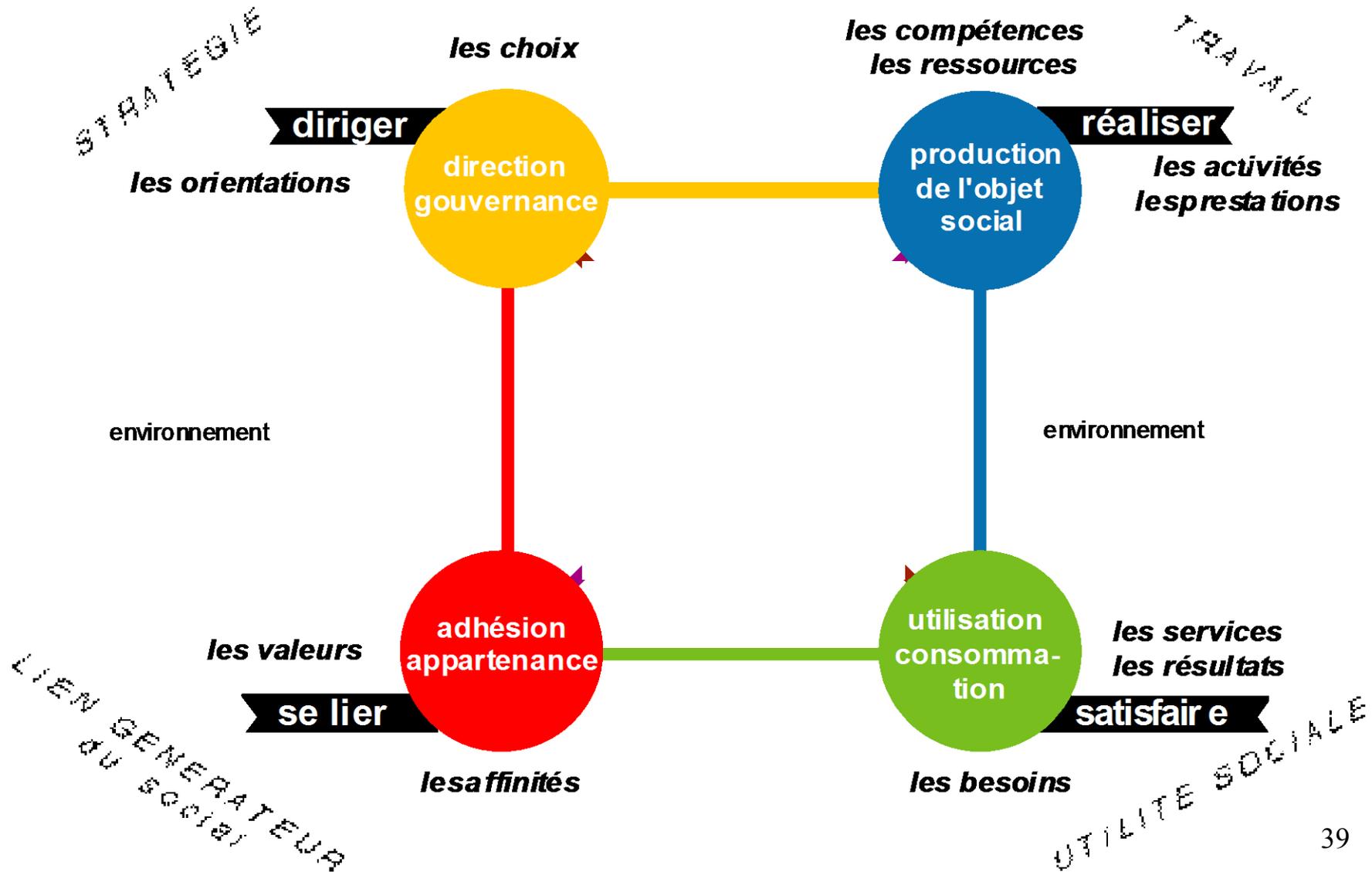
Les quatre pôles de l'association



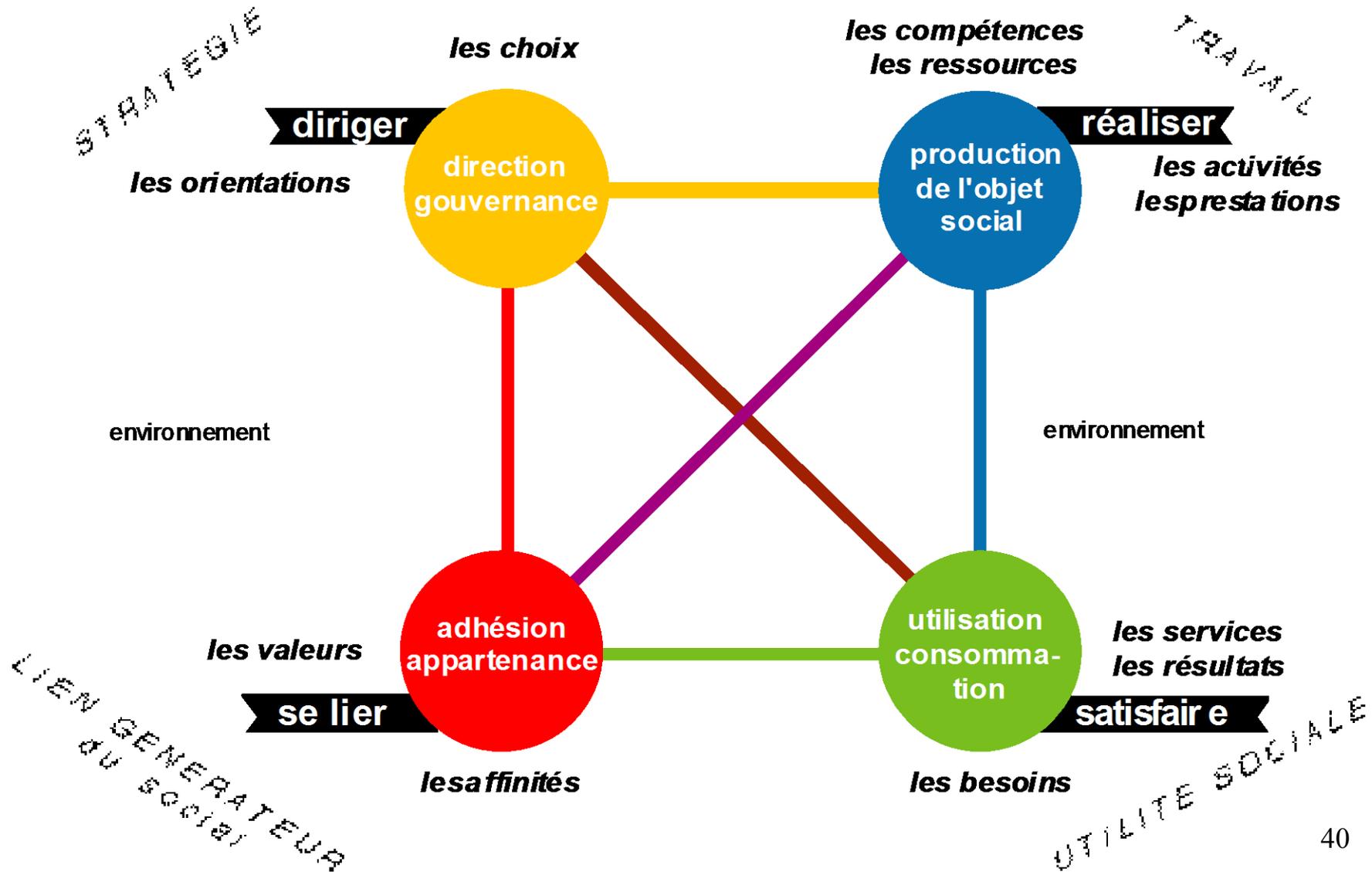
Les quatre pôles de l'association



Les quatre pôles de l'association



L'association, un carré magique ?



Un carré magique célèbre

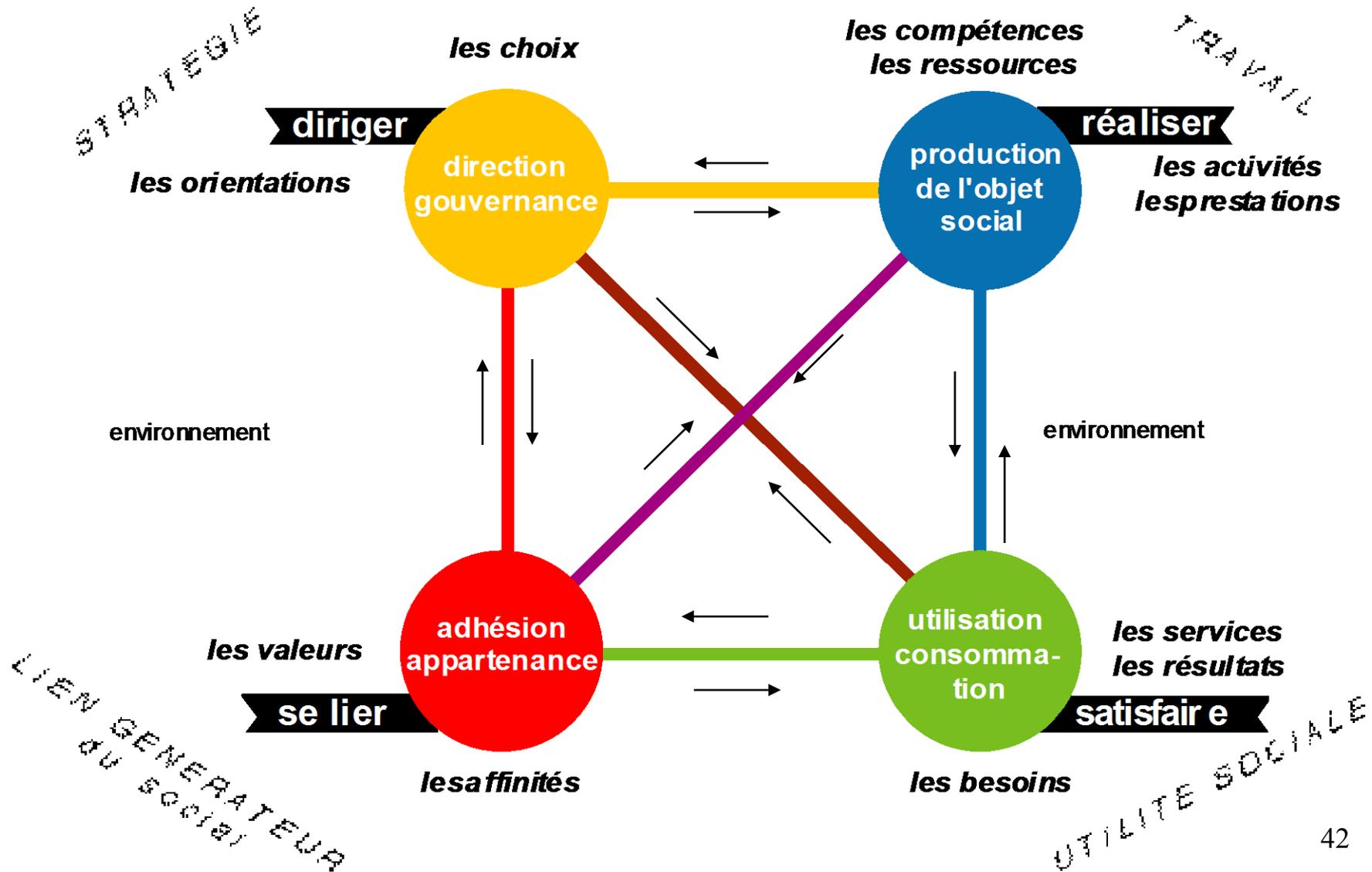
Exemple
d'unité
complexe

S	A	T	O	R
A	R	E	P	O
T	E	N	E	T
O	P	E	R	A
R	O	T	A	S

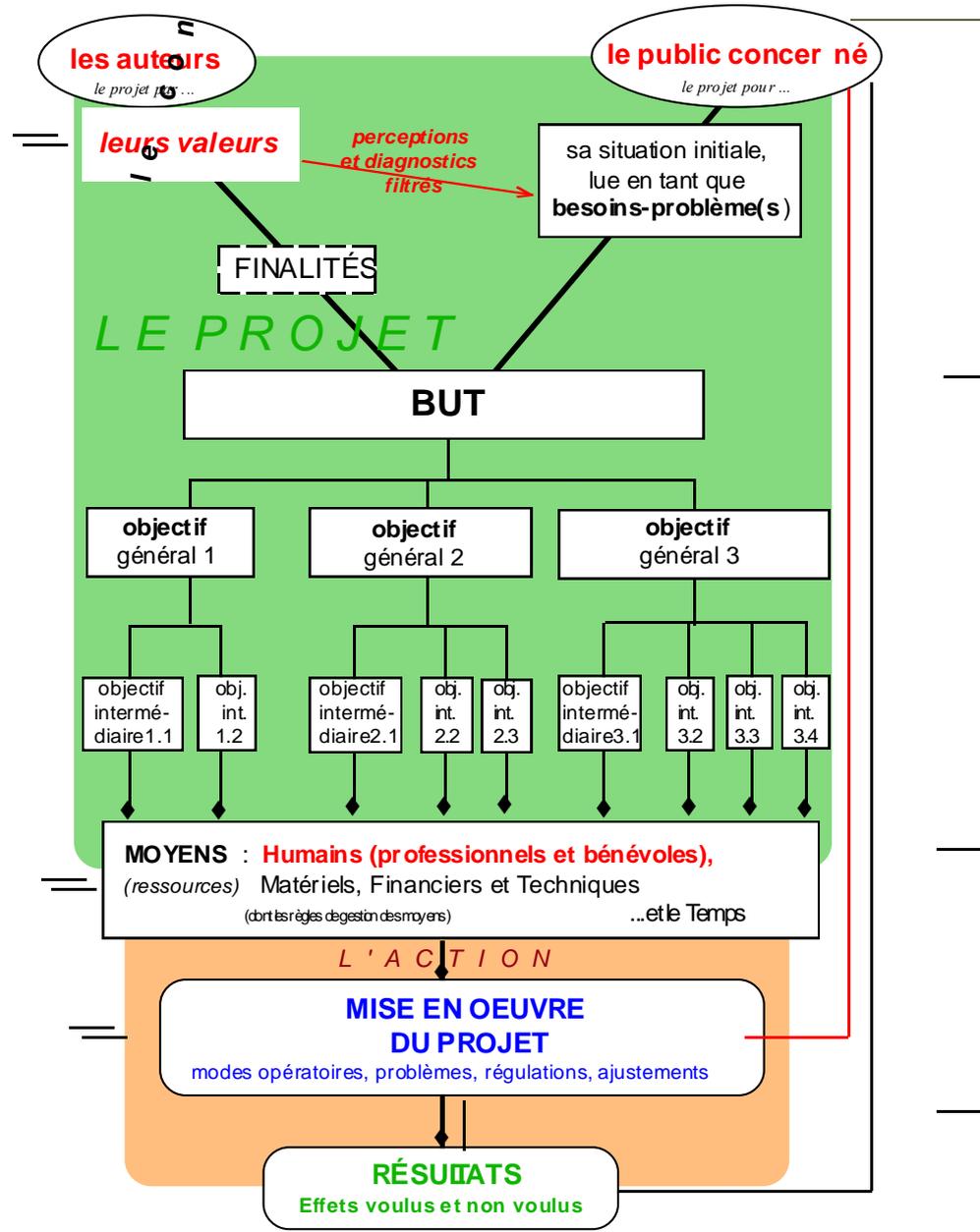
Le laboureur en sa charrue tient le travail et les heures...

L'association, un carré magique !

Par la circulation des rôles...

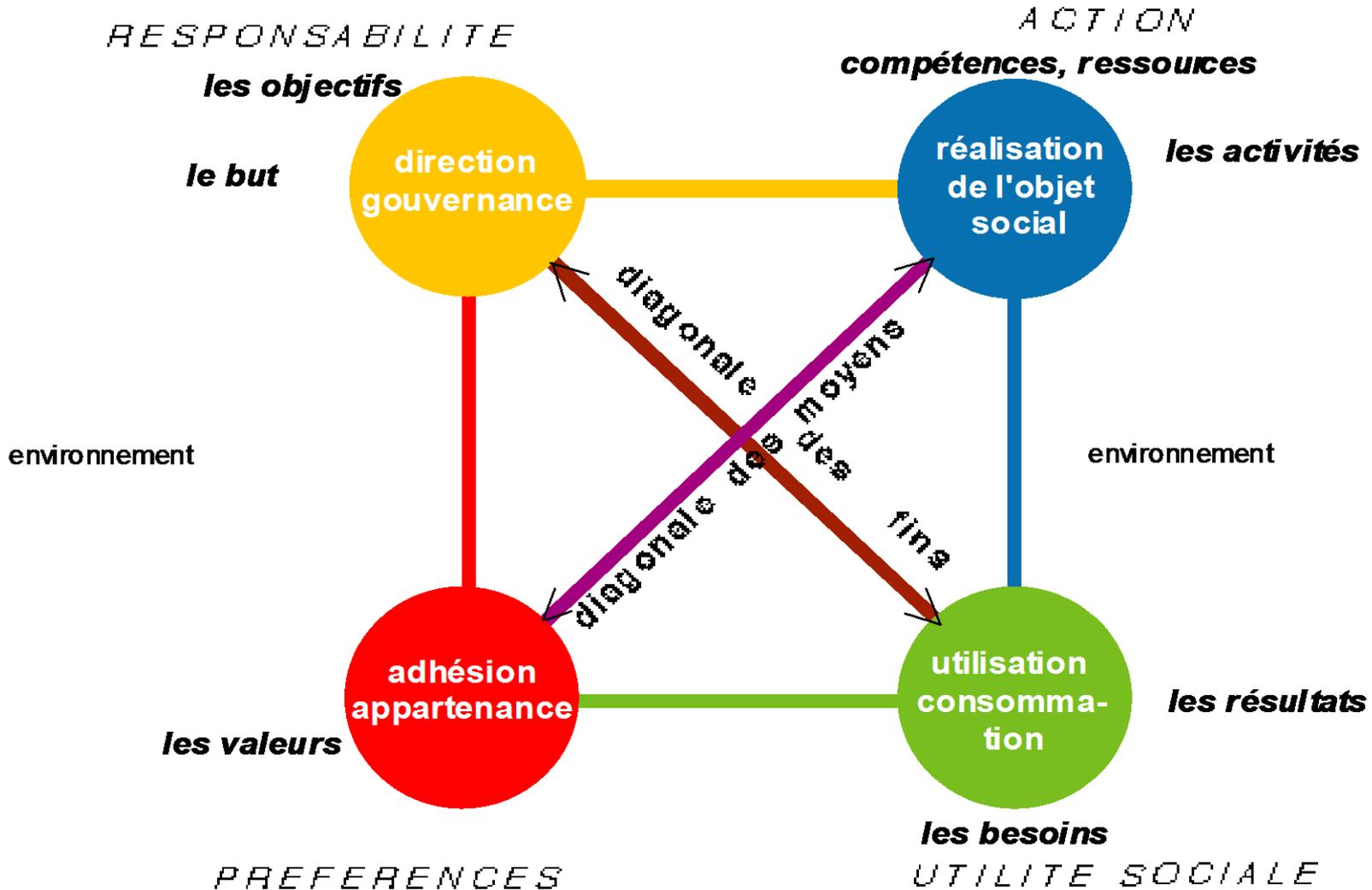


Les éléments constitutifs d'un Projet collectif

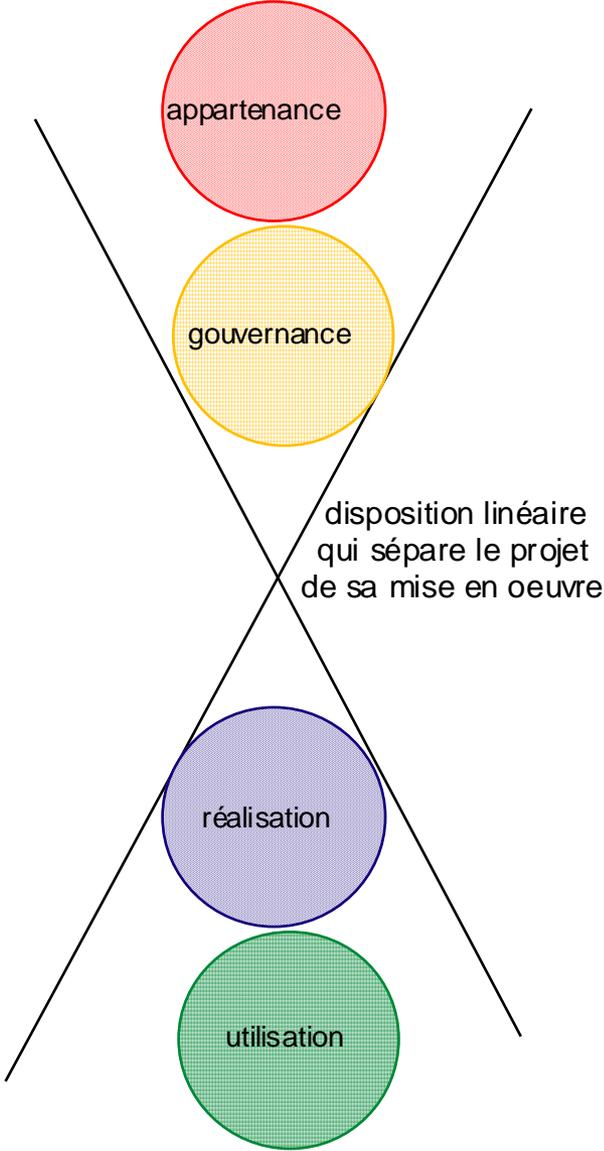


L'ASSOCIATION EST UN PROJET

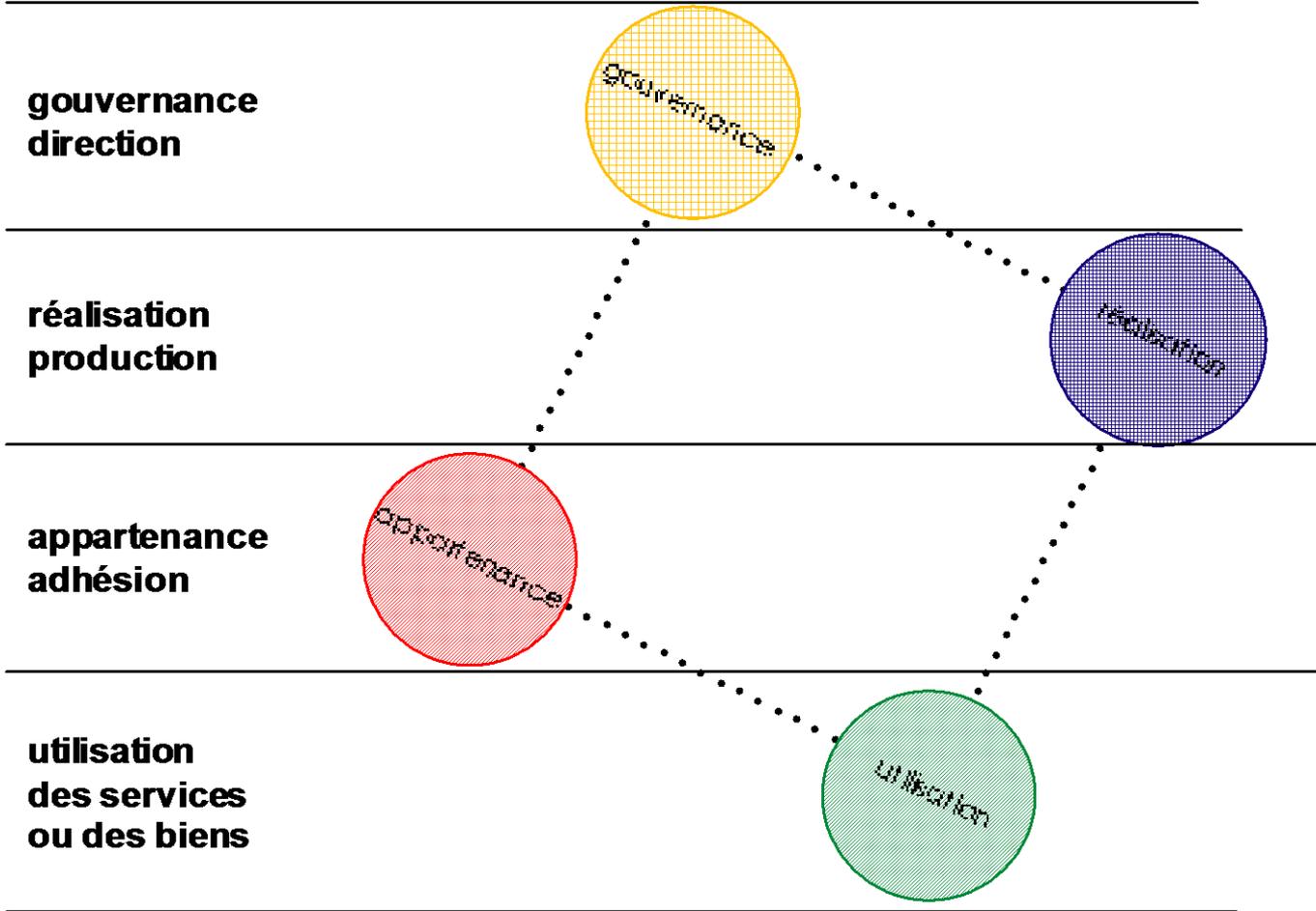
mais chaque pôle n'en porte qu'une partie...



Choix d'une grille de lecture de son association



Choix d'une grille de lecture et de son association



disposition plus systémique
qui valorise mieux graphiquement
les interactions entre les 4 pôles

Les acteurs potentiels de l'association



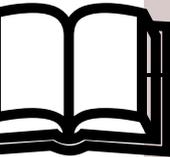
direction gouvernance	<input type="checkbox"/> Assemblée Générale, Conseil d'administration, bureau, président, directeur ou faisant office de, etc...
production réalisation de l'objet social	<input type="checkbox"/> bénévoles, salariés (tous statuts), mis à disposition, etc...
appartenance adhésion	<input type="checkbox"/> adhérents (en collèges ?), sympathisants, etc...
utilisation	<input type="checkbox"/> adhérents, bénéficiaires (usagers), clients et utilisateurs indirects (financeurs)

Les acteurs réels de mon association



direction gouvernance	<input type="checkbox"/>
production réalisation de l'objet social	<input type="checkbox"/>
appartenance adhésion	<input type="checkbox"/>
utilisation	<input type="checkbox"/>

Les acteurs réels de IRIS



direction gouvernance	<input type="checkbox"/> AG, CA des 6 collèges, bureau de 5 collèges, pdt et 3 vice-pdt, directeur (consultatif), commissions ponctuelles
production réalisation de l'objet social	<input type="checkbox"/> salariés permanents (5), sous-traitants, bénévoles (dans les commissions appelées groupes filières)
appartenance adhésion	<input type="checkbox"/> 6 collèges : EI (CNEI), AI (COORACE), RQ, autres SIAE, chantiers école et d'insertion, structures amies
utilisation	<input type="checkbox"/> toutes les SIAE du Poitou-Charentes : salariés et bénévoles dirigeants ; créateurs de SIAE ; pouvoirs publics

les acteurs réels de l'association

CREAHI

ou
"la partition à jouer"

direction
gouvernance

Assemblée Générale,
Bureau (7/9),
Directeur (*consultatif*)

Conseil d'Administration (14/24)
Président et 2 vice-présidents
Commissions structurelles ou ponctuelles

prestations
de services

Salariés permanents (7) Formateurs occasionnels (10)
Groupes de travail (3) Partenaires indépendants (3)
Bénévoles (*ASR et avis techniques*)

appartenance
adhésion

Personnes morales 29 personnes qualifiées 6
Personnes physiques 30
Contribuants Volontaires 75

utilisations
des services

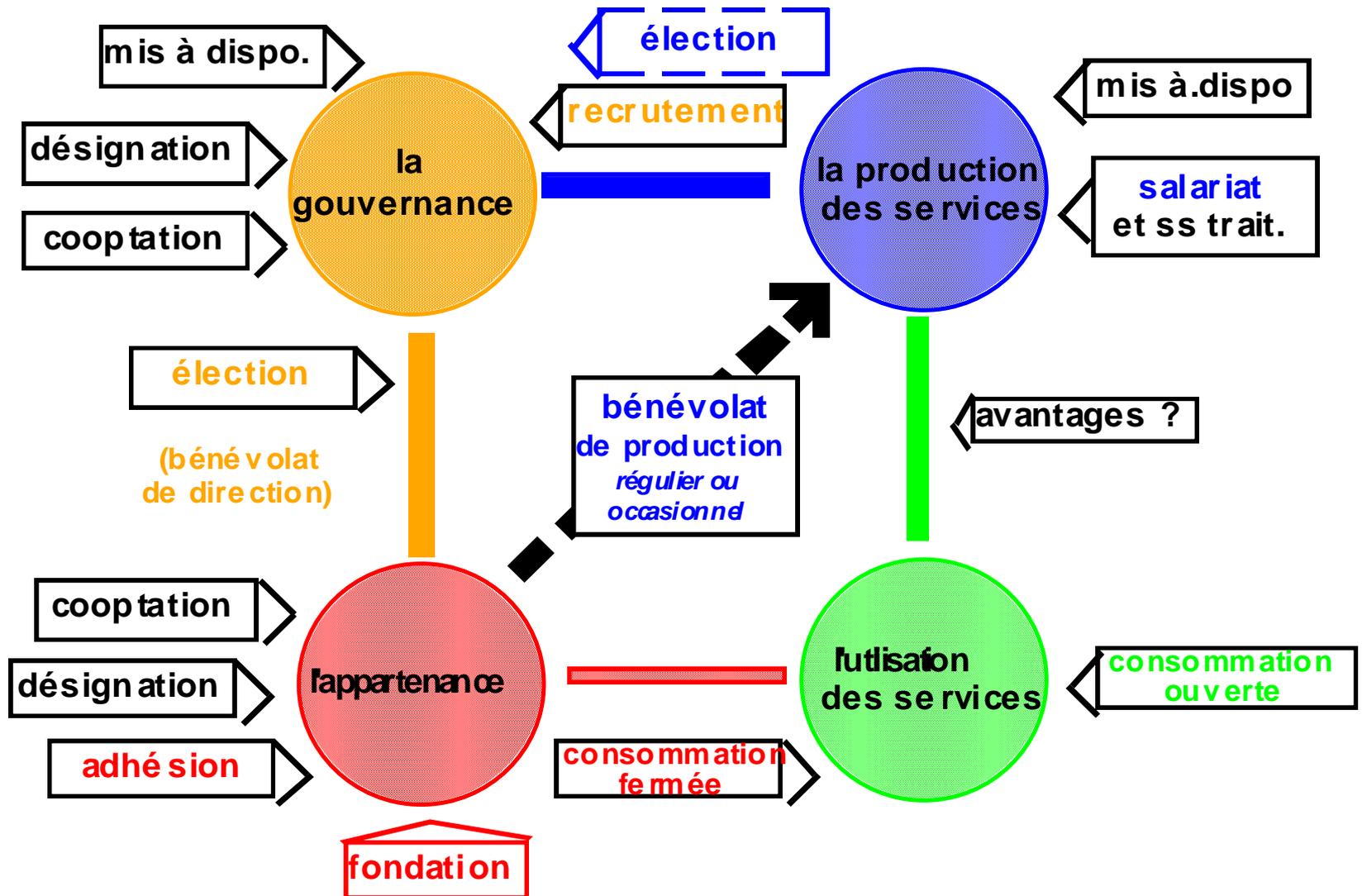
les secteurs social, socio-éducatif, médico-social, d'insertion :
les professionnels de tous métiers et tous niveaux
les bénévoles dirigeants et les bénévoles de "production"

et

4

Le « monde » associatif ?
Une galaxie ! *de ATTAC au Rotary...*

les modes de constitution des pôles



Des différences extrêmes

Trois modes de production (de l'objet social)

- uniquement des bénévoles = **autoproduction**
- des bénévoles et un ou des salariés = **production mixte**
- uniquement des salariés = **ecoproduction**

Des différences extrêmes

Trois modes de production (de l'objet social)

- uniquement des bénévoles = **autoproduction**
- des bénévoles et un ou des salariés = **production mixte**
- uniquement des salariés = **ecoproduction**

Trois modes « d'utilisation »

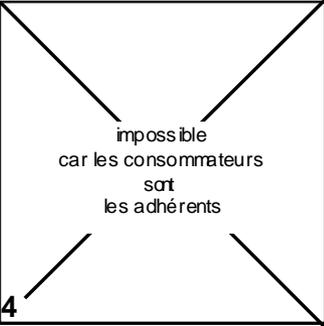
- uniquement les adhérents = association **mutualiste**
- des « usagers » peu capables d'adhérer = ass. **différentielle**
le service est gratuit, autofinancé ou de service public
- des « clients » non désireux d'adhérer = ass. **entrepreneuriale**
le service est payant et l'ass. commerciale (non lucr.)

soit **9 combinaisons** possibles et **9 types d'associations** existantes.

UNE TYPOLOGIE STRUCTURELLE DES ASSOCIATIONS

	auto-production bénévolat total	production mixte apparition du salariat	éco-production disparition du bénévolat <small>(de production)</small>
	<i>association mutualiste avec bénévolat total</i> 1	<i>association mutualiste avec délégation partielle</i> 2	<i>association mutualiste avec délégation totale</i> 3
	<i>association différentielle avec bénévolat total</i> 6	<i>association différentielle avec délégation partielle</i> 7	<i>association différentielle avec délégation totale</i> 8
	<i>association entrepreneuriale avec bénévolat total</i> 11	<i>association entrepreneuriale avec délégation partielle</i> 12	<i>association entrepreneuriale avec délégation totale</i> 13

UNE TYPOLOGIE STRUCTURELLE DES ASSOCIATIONS

auto-production bénévolat total	production mixte apparition du salariat	éco-production disparition du bénévolat <small>(de production)</small>	éco-production disparition de l'adhésion
<p><i>association mutualiste avec bénévolat total</i></p> <p>1</p>	<p><i>association mutualiste avec délégation partielle</i></p> <p>2</p>	<p><i>association mutualiste avec délégation totale</i></p> <p>3</p>	
<p><i>association différentielle avec bénévolat total</i></p> <p>6</p>	<p><i>association différentielle avec délégation partielle</i></p> <p>7</p>	<p><i>association différentielle avec délégation totale</i></p> <p>8</p>	<p><i>association para-administrative</i></p> <p>9</p>
<p><i>association entrepreneuriale avec bénévolat total</i></p> <p>11</p>	<p><i>association entrepreneuriale avec délégation partielle</i></p> <p>12</p>	<p><i>association entrepreneuriale avec délégation totale</i></p> <p>13</p>	<p><i>para-entreprise 1901</i></p> <p>14</p>

UNE TYPOLOGIE STRUCTURELLE DES ASSOCIATIONS

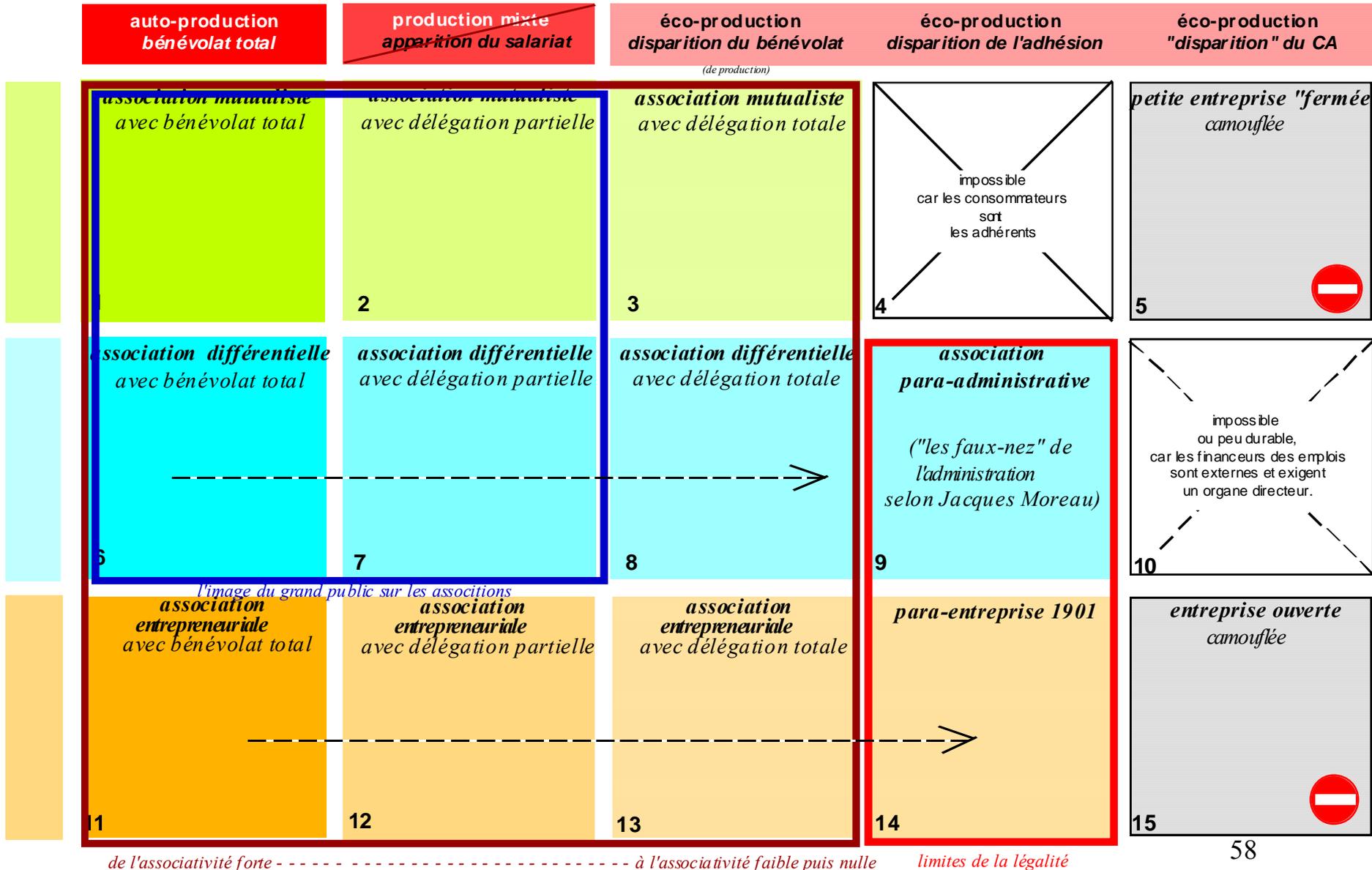
auto-production bénévolat total	production mixte apparition du salariat	éco-production disparition du bénévolat <i>(de production)</i>	éco-production disparition de l'adhésion	éco-production "disparition" du CA
<p><i>association mutualiste avec bénévolat total</i></p> <p>1</p>	<p><i>association mutualiste avec délégation partielle</i></p> <p>2</p>	<p><i>association mutualiste avec délégation totale</i></p> <p>3</p>	<p>impossible car les consommateurs sort les adhérents</p> <p>4</p>	<p><i>petite entreprise "fermée" camouflée</i></p> <p>5</p> 
<p><i>association différentielle avec bénévolat total</i></p> <p>6</p>	<p><i>association différentielle avec délégation partielle</i></p> <p>7</p>	<p><i>association différentielle avec délégation totale</i></p> <p>8</p>	<p><i>association para-administrative</i></p> <p>9</p>	<p>impossible ou peu durable, car les financeurs des emplois sont externes et exigent un organe directeur.</p> <p>10</p>
<p><i>association entrepreneuriale avec bénévolat total</i></p> <p>11</p>	<p><i>association entrepreneuriale avec délégation partielle</i></p> <p>12</p>	<p><i>association entrepreneuriale avec délégation totale</i></p> <p>13</p>	<p><i>para-entreprise 1901</i></p> <p>14</p>	<p><i>entreprise ouverte camouflée</i></p> <p>15</p> 

UNE TYPOLOGIE STRUCTURELLE DES ASSOCIATIONS

TOUS SECTEURS D'ACTIVITÉ

auto-production bénévolat total	production mixte apparition du salariat	éco-production disparition du bénévolat <small>(de production)</small>	éco-production disparition de l'adhésion	éco-production "disparition" du CA
<p style="text-align: center;">association mutualiste avec bénévolat total</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcooliqes Anonymes • ciné-club, • club micro-informatique, • club de jeu de rôle, loisirs divers • associations d'études historiques • association de conviction politique • fédération sans salarié • etc... <p style="text-align: center;">1</p>	<p style="text-align: center;">association mutualiste avec délégation partielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • club sportif avec entraîneur, • "coopérative" d'alimentation bio, • les GE, groupements d'employeurs • les Maisons Familiales Rurales • toute association avec une personne en contrat aidé • etc... <p style="text-align: center;">2</p>	<p style="text-align: center;">association mutualiste avec délégation totale</p> <ul style="list-style-type: none"> • auberges de jeunesse • fédérations socio-culturelles, • C.R.I.D.F., • grandes associations nationales de tourisme social • etc... <p style="text-align: center;">3</p>	<p style="text-align: center;">4</p>	<p style="text-align: center;">petite entreprise "fermée" camouflée</p> <p style="text-align: center;">la dérive des associations de type 3 quand le CA ne se réunit plus ou laisse diriger un-e salarié-e</p> <div style="text-align: right;"> </div> <p style="text-align: center;">5</p>
<p style="text-align: center;">association différentielle avec bénévolat total</p> <ul style="list-style-type: none"> • SOS AMITIÉ • radios locales dès 1981 • RESTOS DU COEUR (tarifs ° 0) • Secours Catholique (localement), Secours Populaire (id), etc... • section d'Amnesty International • conseils de parents d'élèves • etc... <p style="text-align: center;">6</p>	<p style="text-align: center;">association différentielle avec délégation partielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • ADIE • association d'aide pour l'emploi (ex : APEJ) • radios locales avec des personnes en contrat aidé ... • etc... <p style="text-align: center;">7</p>	<p style="text-align: center;">association différentielle avec délégation totale</p> <ul style="list-style-type: none"> • as associations gestionnaires du Secteur Social, • les IRTS • les écoles privées <p style="text-align: center;">8</p>	<p style="text-align: center;">association para-administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> • les organismes de formation pour les Demandeurs d'Emploi, dont l'AFPA • les associations de type 8 quand elles ont perdu tous leurs adhérents à l'exception du CA • etc... <p style="text-align: center;">9</p>	<p style="text-align: center;">impossible ou peu durable, car les financeurs des emplois sont externes et exigent un organe directeur.</p> <div style="text-align: right;"> </div> <p style="text-align: center;">10</p>
<p style="text-align: center;">association entrepreneuriale avec bénévolat total</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mots en scène (culture) • des bourses aux vêtements, • des associations intermédiaires, • une librairie différente (le Glas) • des revues (Cahiers pédagogiques) • etc... <p style="text-align: center;">11</p>	<p style="text-align: center;">association entrepreneuriale avec délégation partielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • des associations intermédiaires • des régies de quartier • des C. I.D.F • des Centres Sociaux, FJT, MJC • des centres de soins • des Offices du Tourisme • des associations d'environnement • des librairies associatives <p style="text-align: center;">12</p>	<p style="text-align: center;">association entrepreneuriale avec délégation totale</p> <ul style="list-style-type: none"> • des associations intermédiaires, • des entreprises d'insertion, • les groupements d'employeurs • les CREAHL, des BG, des AGECE, • des C. I.D.F, des Centres Culturels (CAC), des Offices du Tourisme • le tourisme social • des inter-associations <p style="text-align: center;">13</p>	<p style="text-align: center;">para-entreprise 1901</p> <ul style="list-style-type: none"> • des organismes de formation continue... dont l'AFPA • les associations nationales, régionales et locales créées par les pouvoirs publics pour gérer plus facilement des fonds, sans le contrôle détaillé du T.P.G (le GRET, l'AAAT, etc ...) <p style="text-align: center;">14</p>	<p style="text-align: center;">entreprise ouverte camouflée</p> <ul style="list-style-type: none"> • bureaux d'étude d'architecture, • cabinets conseils, • organismes de formation, • et la dérive des petites associations de type 14 <div style="text-align: right;"> </div> <p style="text-align: center;">15</p>

UNE TYPOLOGIE STRUCTURELLE DES ASSOCIATIONS



Sachons distinguer

- **L'association** comme **statut légal** selon la loi de 1901 et sa liberté. **Soit un contenant.**
- **L'associativité** comme **capacité** de l'association à **rassembler** un grand nombre d'adhérents et à les impliquer dans l'action. **Soit un contenu.**

Il existe des associations très peu associatives et d'autres qui le sont beaucoup malgré leur grand nombre de salariés (des régies de quartier par exemple).

5

**Revenons à l'association
et à sa complexité**

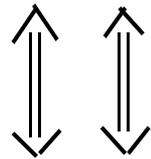
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.

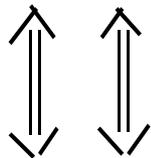
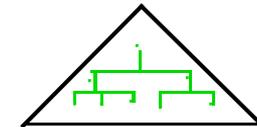
*la politique n'est pas
un savoir mais
le choix d'un objectif*
Antoine Bevert



principes : consentement des administrés
mesure de succès : équité
structure : représentative, participative
modes d'action : vote, négociation, discussion



principes : coordination et contrôle hiérarchique
mesure de succès : efficacité, coût/bénéfice
structure : bureaucratique, organisationnel
modes d'action : outils et techniques définis

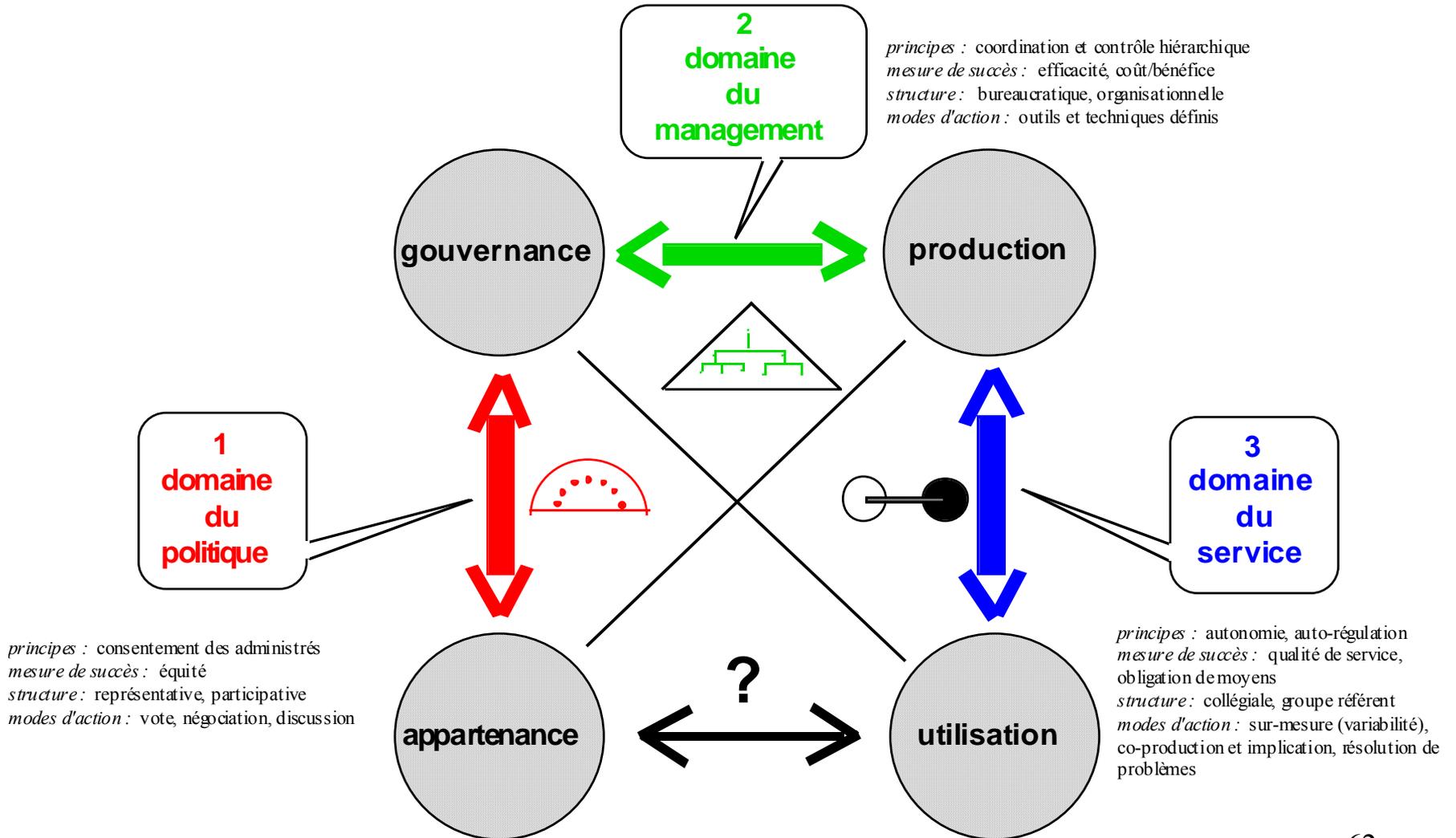


principes : autonomie, auto-régulation
mesure de succès : qualité de service, obligation de moyens
structure : collégiale, groupe référent
modes d'action : sur-mesure (variabilité), co-production et implication, résolution de problèmes



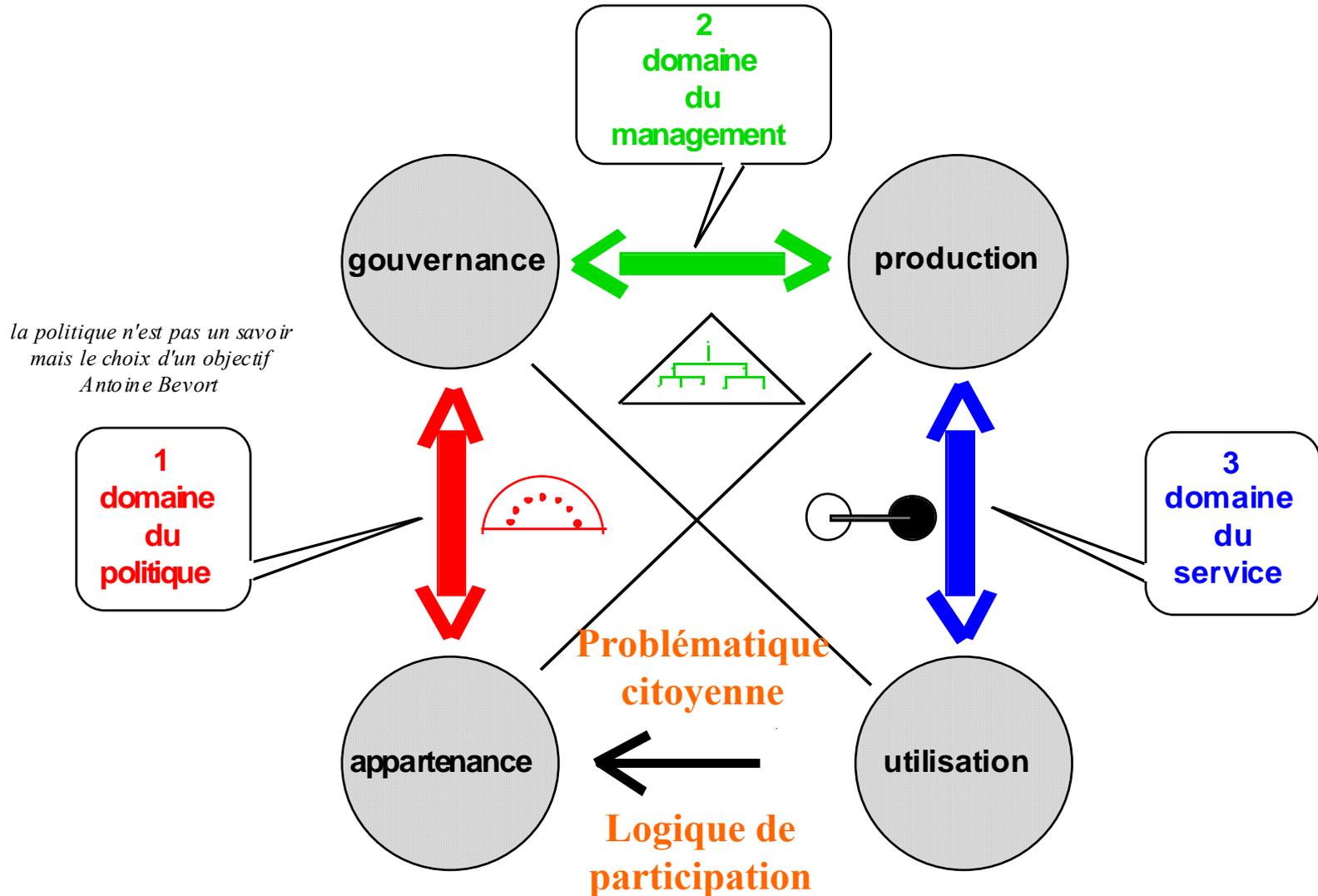
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.



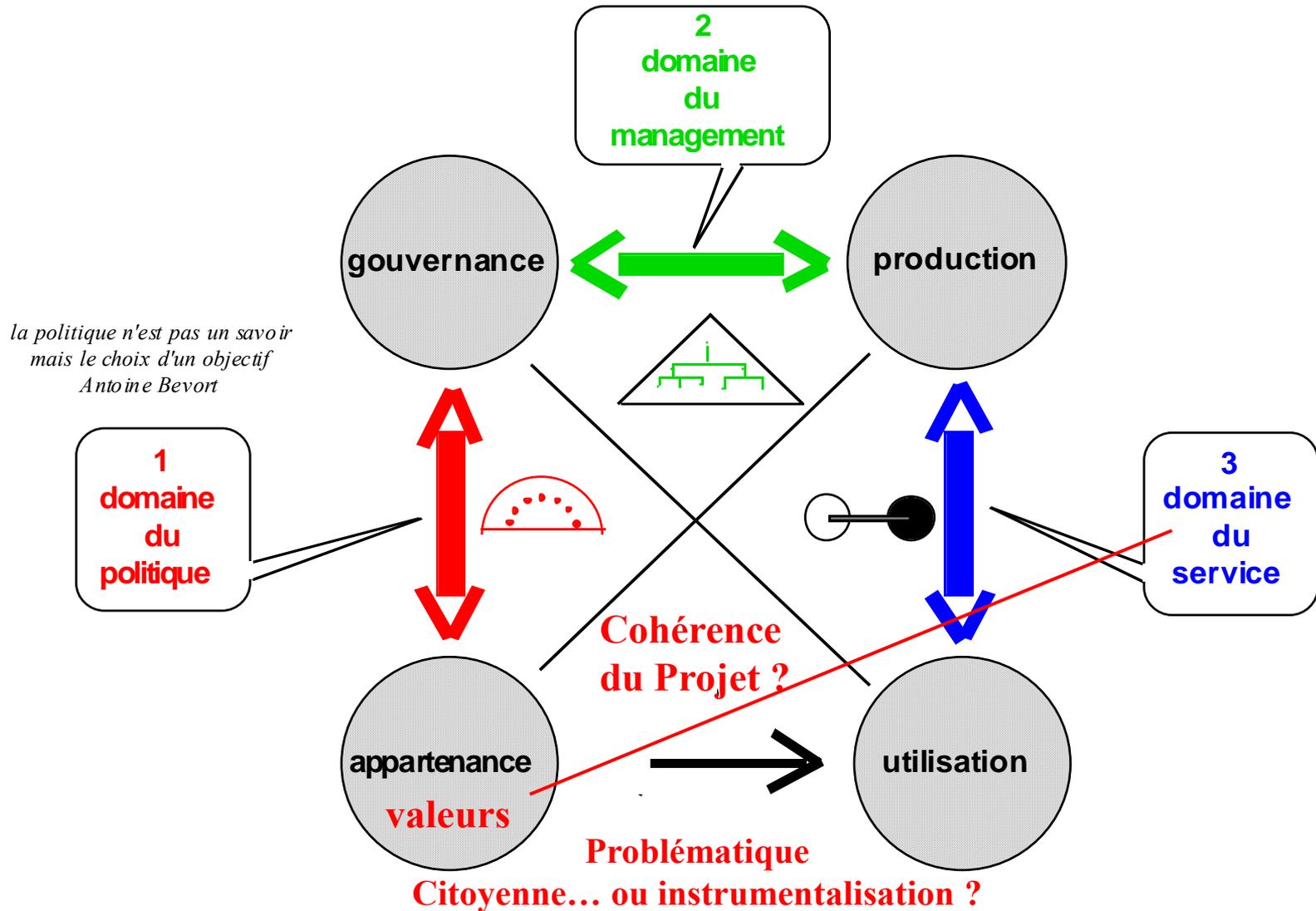
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.



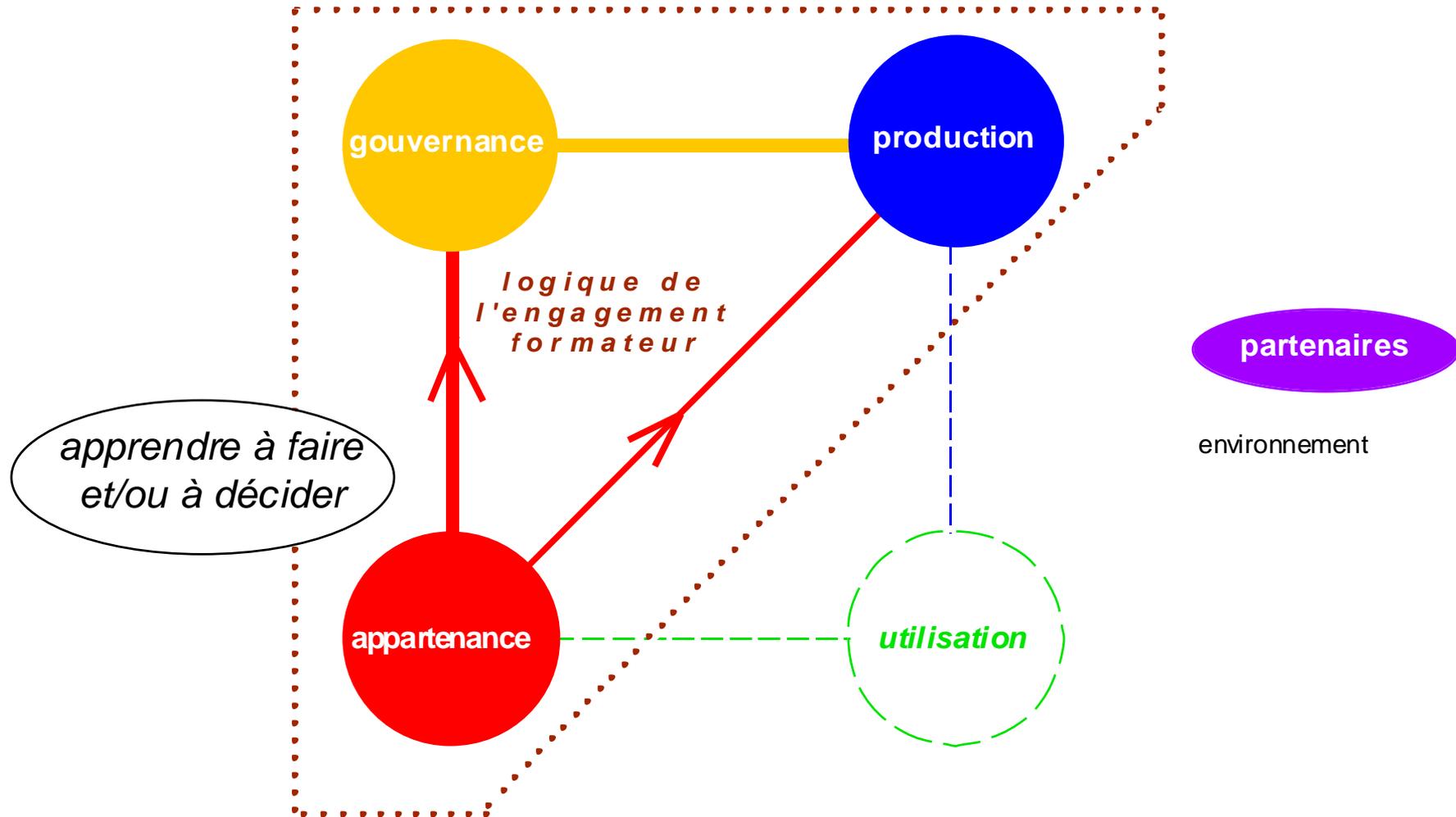
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.



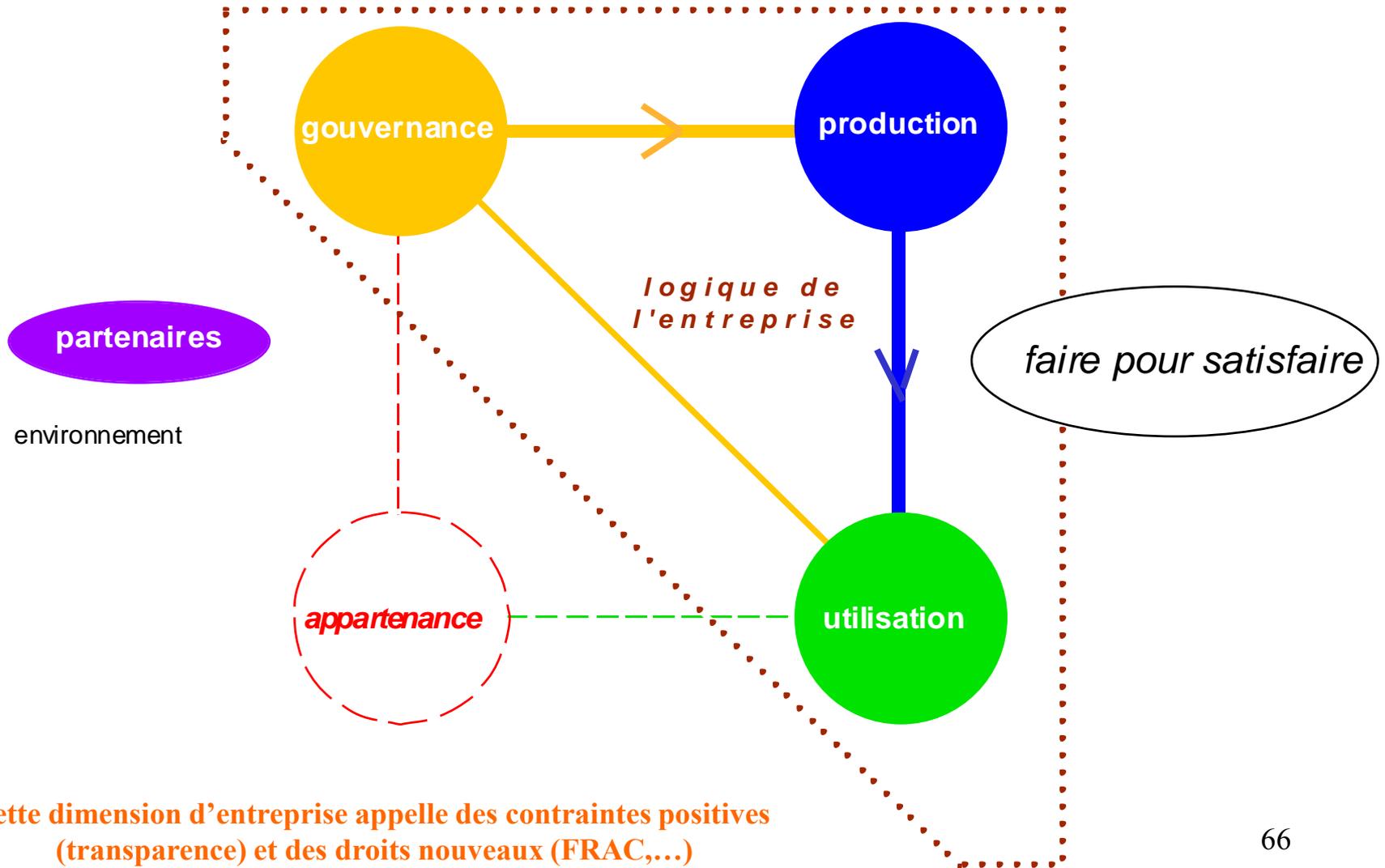
Des organisations cachées...

le triangle pratique ou l'école de l'engagement formateur



Des organisations cachées...

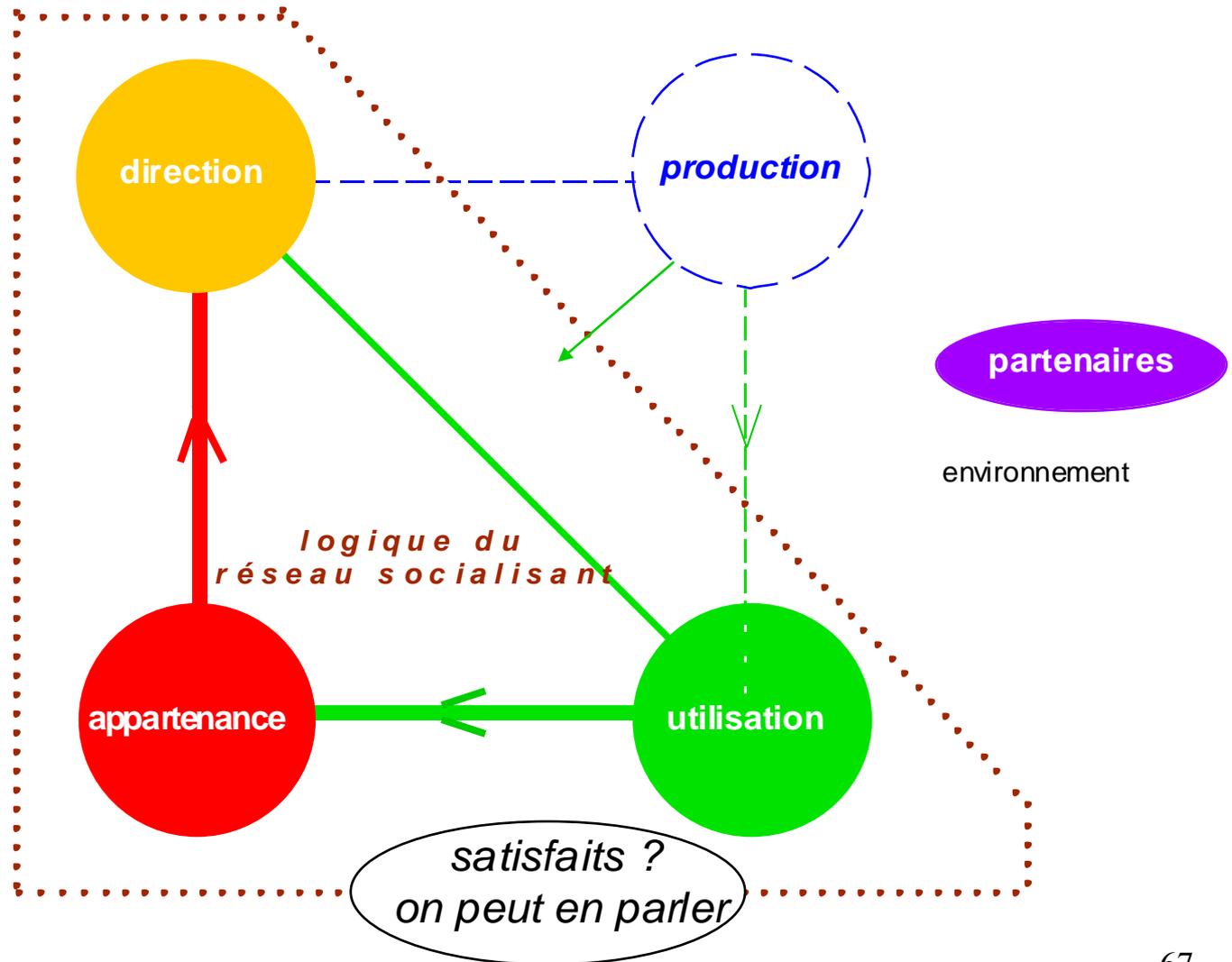
le triangle pragmatique ou l'entreprise réalisante



Cette dimension d'entreprise appelle des contraintes positives (transparence) et des droits nouveaux (FRAC,...)

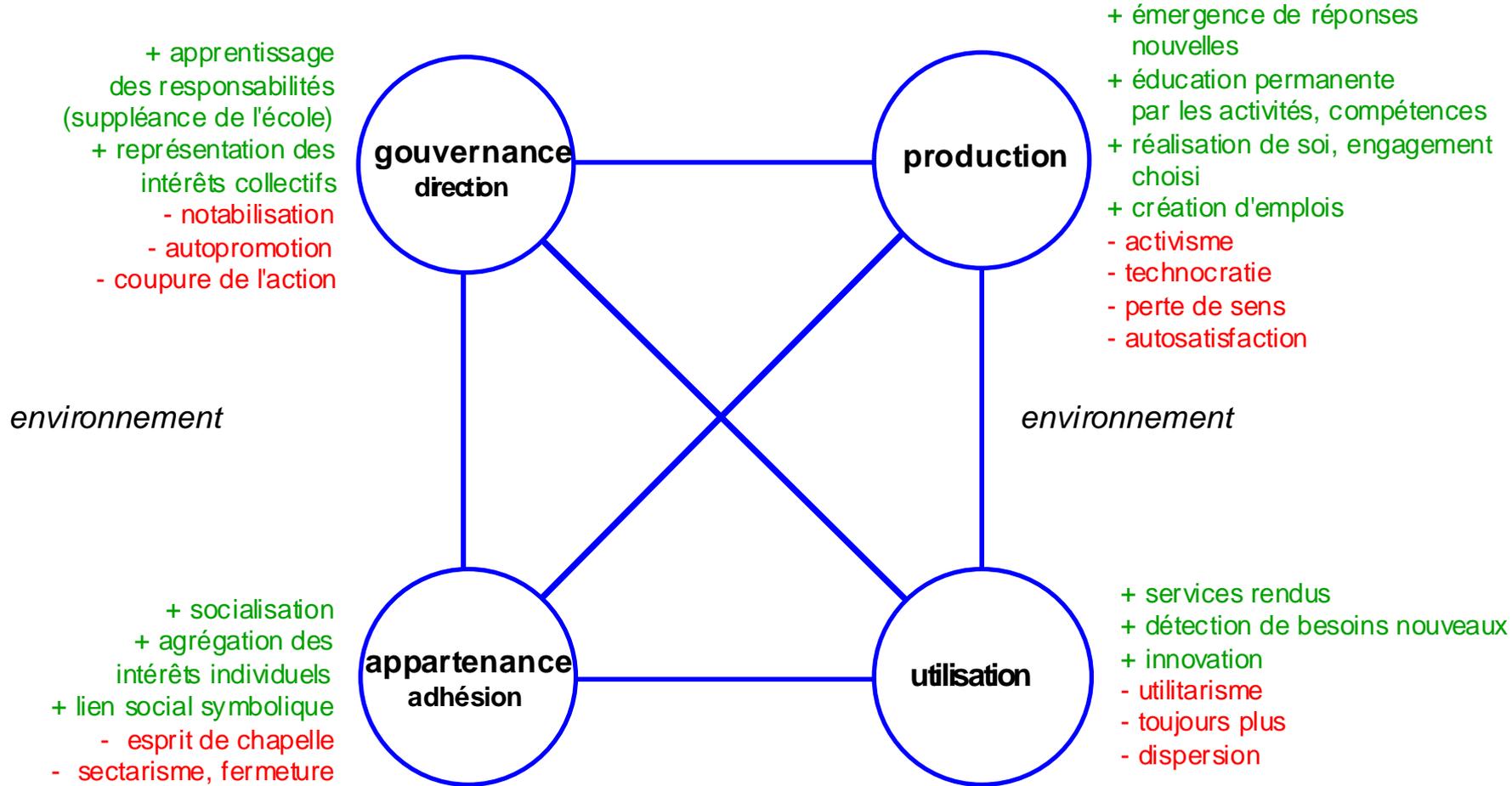
Des organisations cachées...

le triangle civique ou le réseau socialisant



les effets de la dynamique associative

ou les bénéfices de chaque pôle (et non de leurs interactions) dans leur légitimité partielle



l'engagement associatif et ses dérives possibles

dès lors que l'équilibre entre les trois aspects est menacé

pôle de la COOPÉRATION

MOI et EUX peuvent se concilier
un NOUS est construit par le but
... mais reste vulnérable, fragile

1 : seul le but compte, agir et être ensemble sont secondaires voire inutiles ; sentiment de vérité très fort dû à l'appartenance, à la carte d'adhérent ...

2 : l'action prime avant tout : elle sécurise, c'est l'activisme et ça donne l'illusion d'être utile sans se poser de question

3 : agir vers le but est fondamental, tant pis si les autres ne sont pas d'accord ou pas au courant, le temps presse !

3 et 7 génèrent une satisfaction éthique.

4 : le facteur de socialisation subsiste ; le lien se suffit à lui-même mais l'action a quasiment disparu et le but reste fantasmatique

5 : action et socialisation mais le but est perdu de vue, trop ancien ou éclaté dans les consciences, on s'accroche et on se tient chaud tant que ça peut durer ...

6 : partage d'un but mais sans action ; sentiment de caste, de clan, d'élite, de peuple élu, et/ ou rejeté !

7 : plénitude de l'action collective vers un but commun, associativité maximale

3, 5 ou 7 : génèrent de la visibilité sociale, source possible de notabilisation

pour un but
"commun"

1

3

6

7

2

5

4

agir

à plusieurs

pôle du SUJET

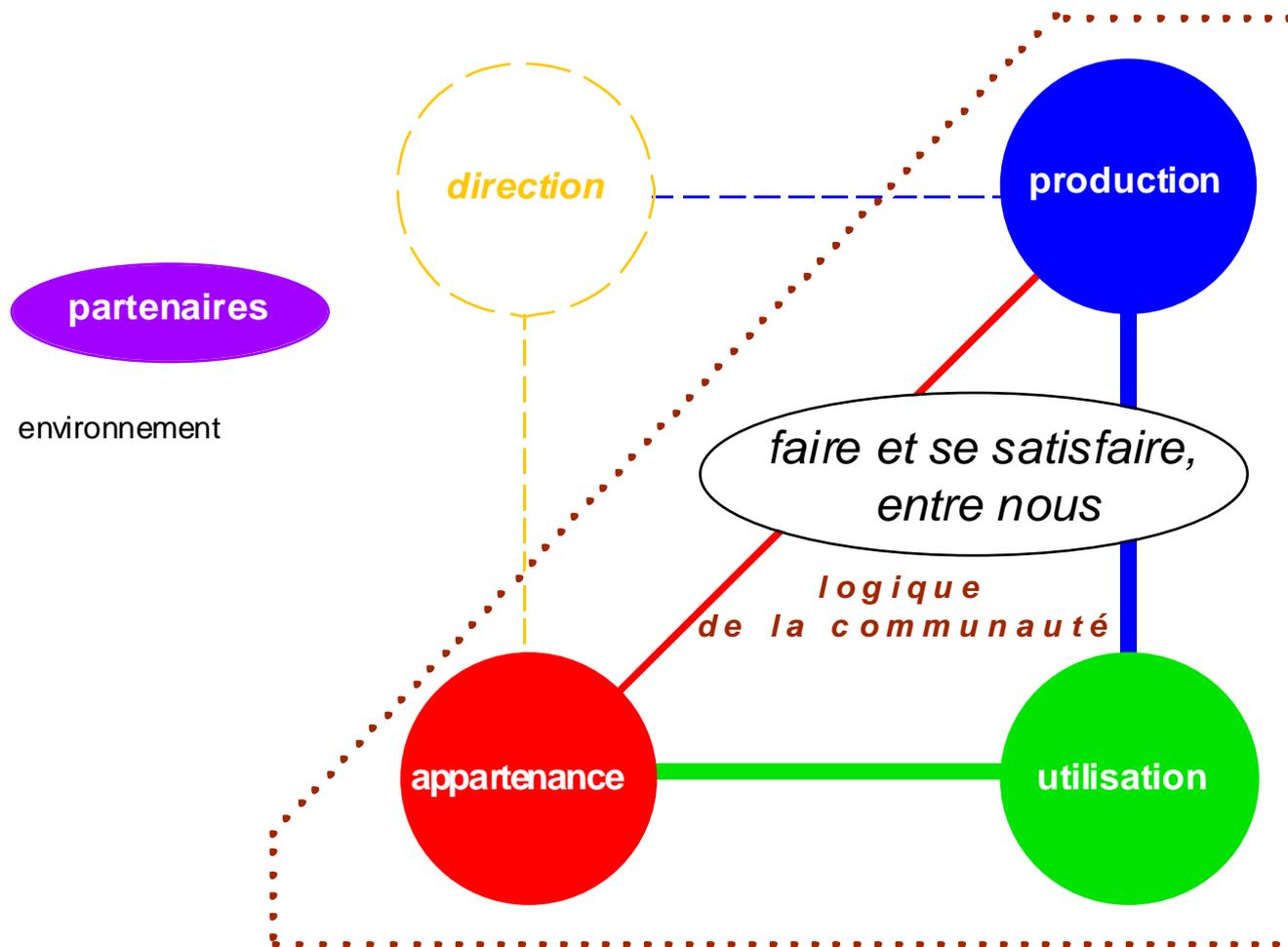
j'existe parce que j'agis,
je manifeste mon MOI

pôle de l'ALTÉRITÉ

les autres existent
je tiens compte d'EUX

Des organisations cachées...

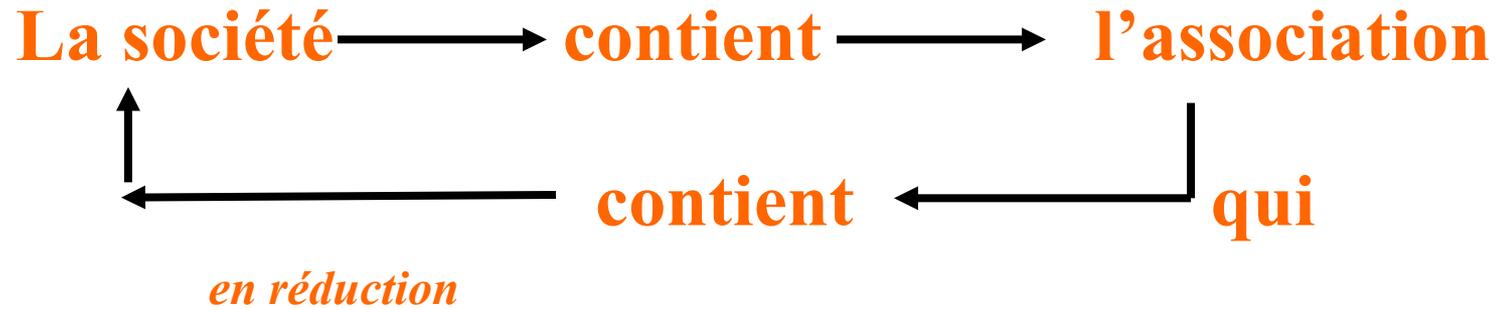
le triangle autarcique ou la communauté autosuffisante



Ainsi l'association peut contenir :

- Un parlement
- Un gouvernement
- Une entreprise
- Une école
- Un réseau
- Une communauté
- Et parfois une secte, une famille, un clan, etc.

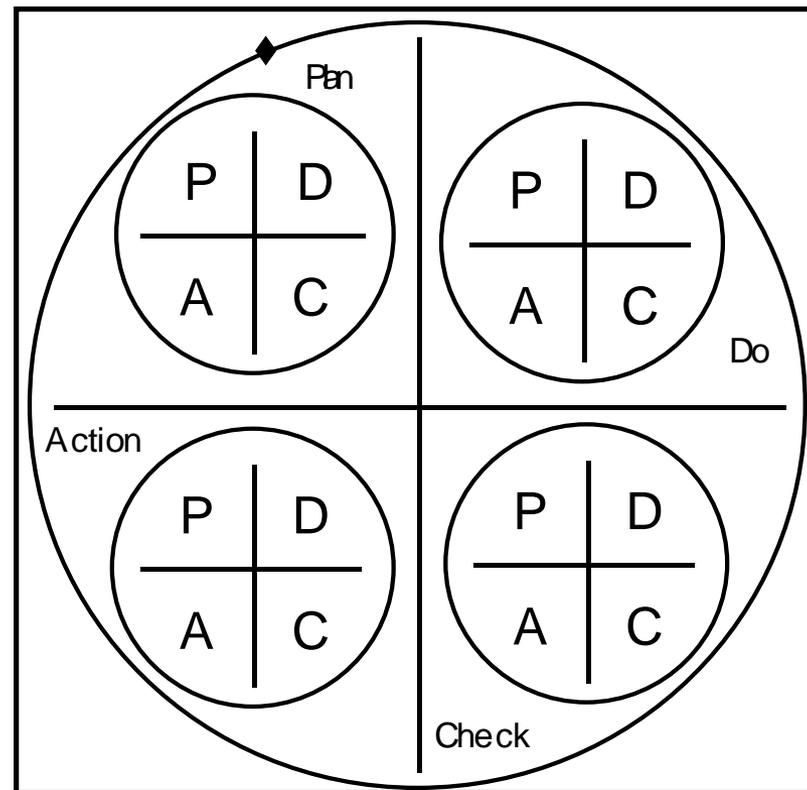
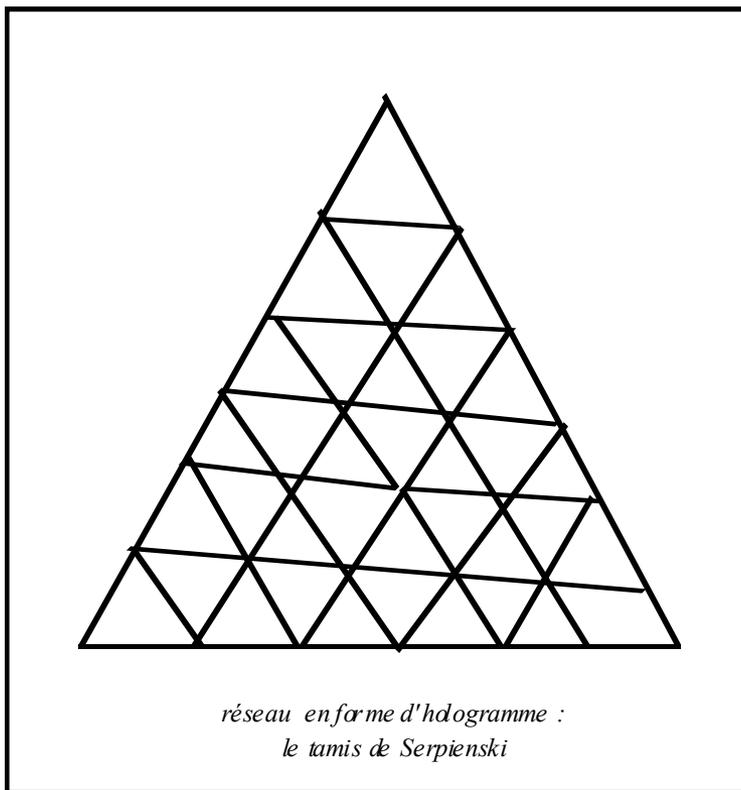
Elle ressemble donc à la société dans son ensemble...



L'association est un **hologramme** de la société,
pour le meilleur et pour le pire...

Elle n'est donc pas **idéale par nature**,
mais **une forme originale et complexe**.

hologrammes

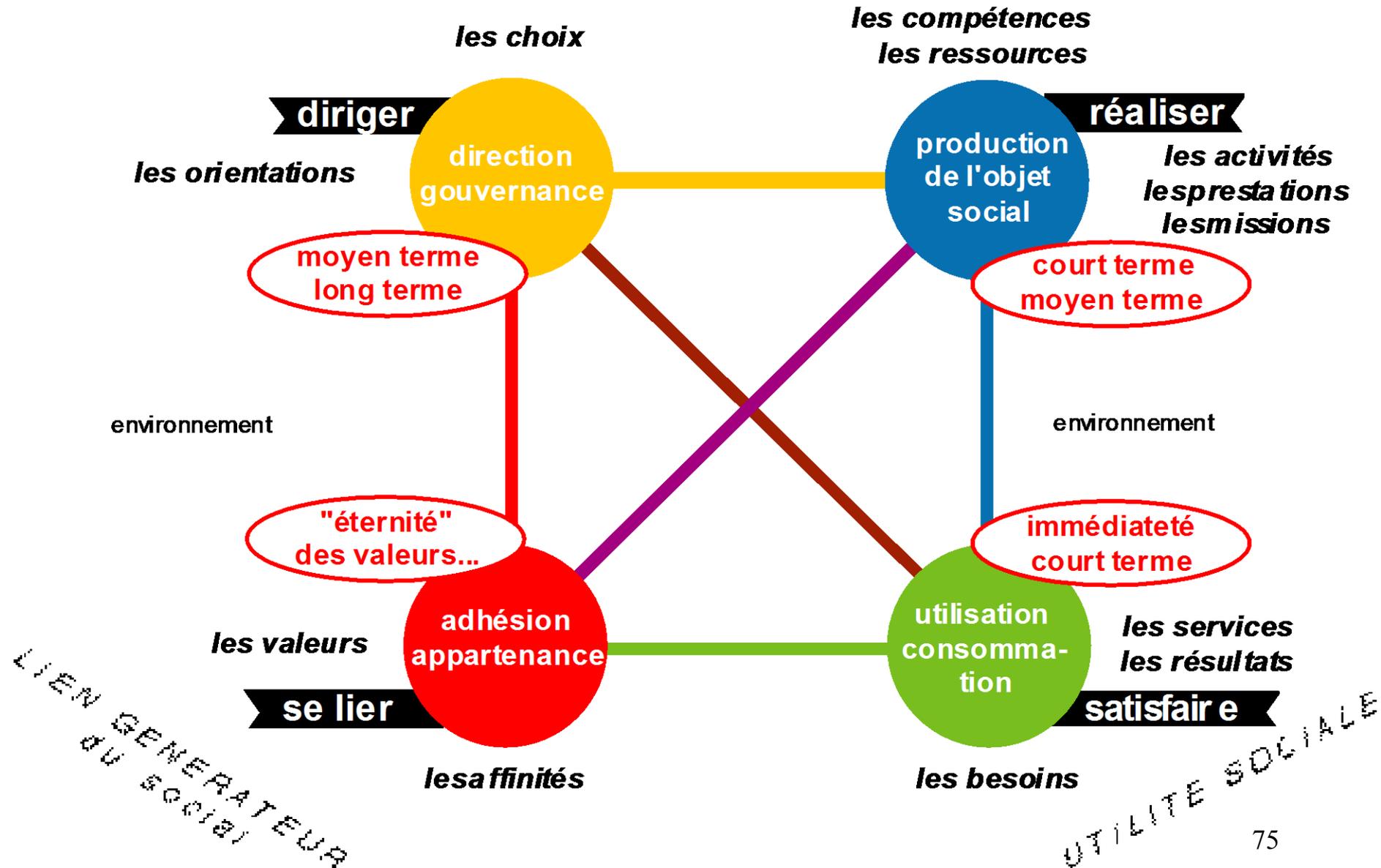


6

**Comment rendre l'association
vivable et vivante ?**

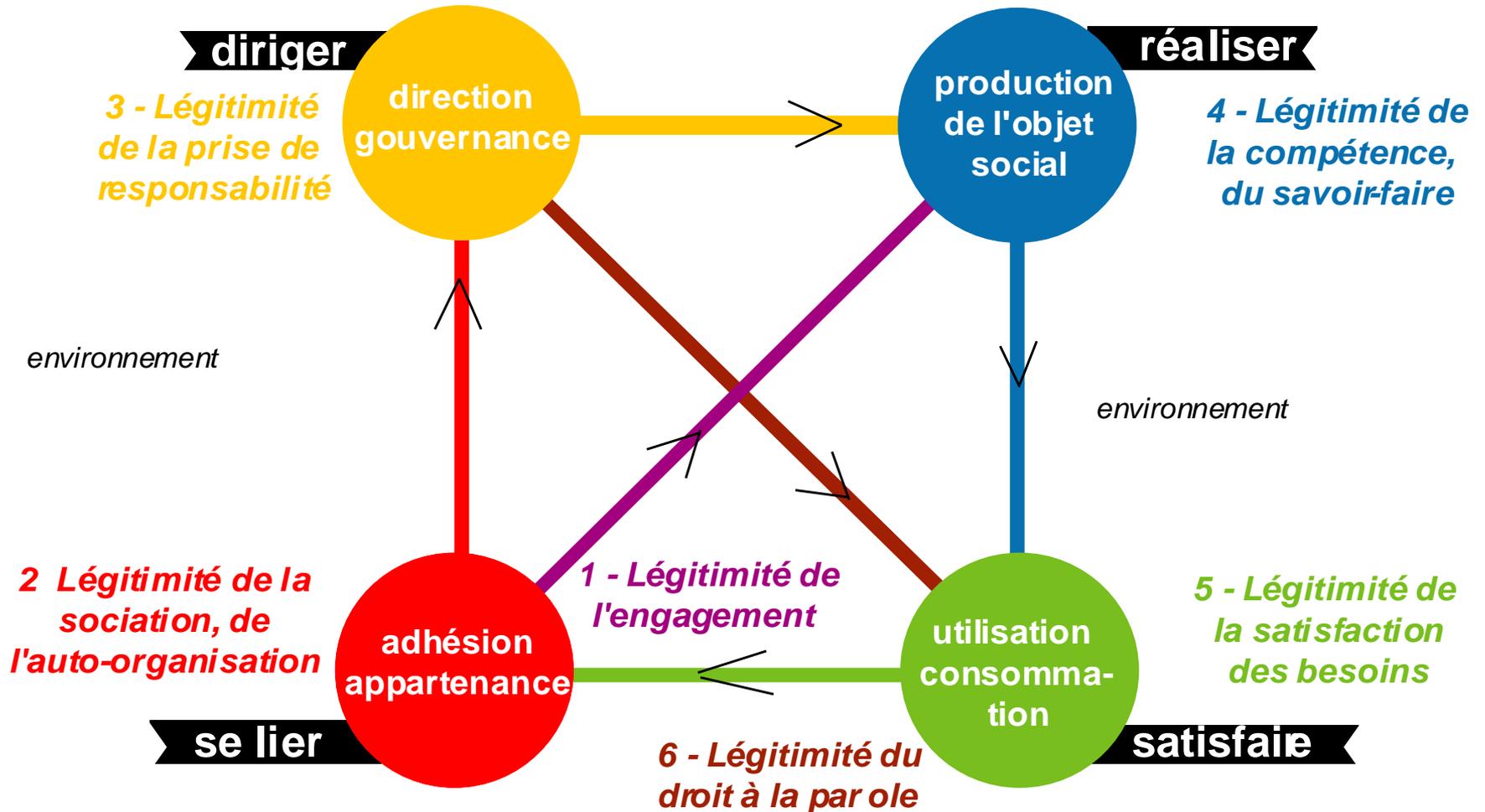
Par un pilotage complexe.

Des temporalités différentes



Des légitimités multiples

À partir des Cahiers du management territorial, EDF, 1994



Le principe de légitimité plurielle

- Chaque légitimité est **partielle**,
Chacun n'est qu'une partie du Tout,
Il ne peut **se prendre pour le Tout**, sans dégâts
- Chaque légitimité doit accepter celle de l'autre,
celle de chaque autre ...
- C'est-à-dire comprendre et faire vivre

Le principe de légitimité plurielle !

Dans l'association, vive le projet !

- Appliquer **le principe de légitimité plurielle** dans l'association, c'est construire et partager **une vision globale** plus large que celle de chaque pôle...
- **Le projet associatif** et son actualisation est et sert à **la co-construction plurielle du SENS** :
- Que voulons nous ensemble ? Et comment ?

Les enjeux des associations aujourd'hui

- Assumer **les statuts...** ou les faire évoluer
- Actualiser le **Projet Associatif**
- L'économie sanctionne mais ne dirige pas (RBG)
=> retrouver la fonction d'**interpellation**
- Assumer **des valeurs...** ou les adapter
- Mettre en place la fonction de **veille / innovation**
- Connaître et **coopérer** avec les associations (et autres acteurs) à objectif proche
- Se faire reconnaître des **élus politiques**
pour co-construire des projets

Michel ADAM

L'association

Image de la société

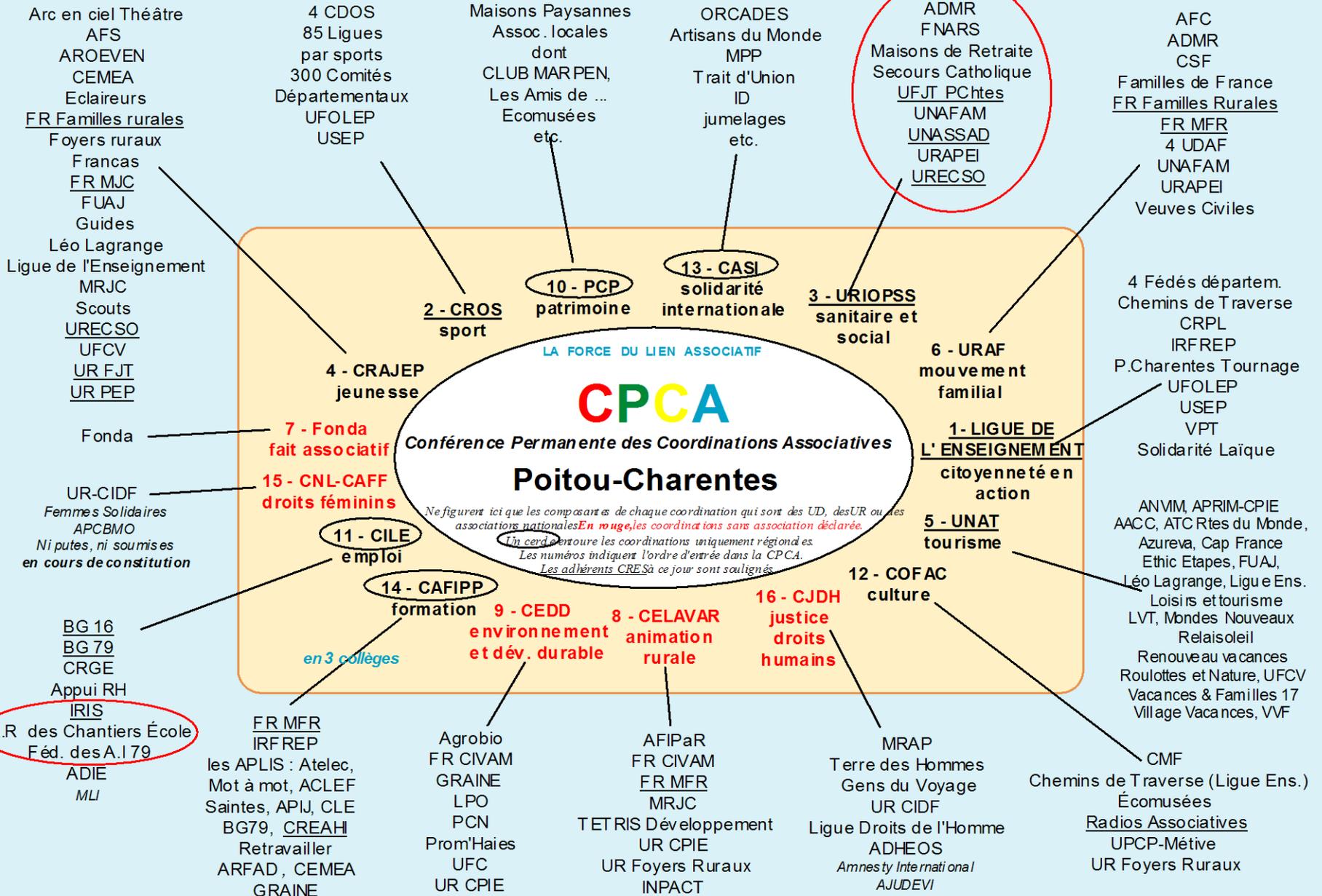
Carnets de voyage d'un militant invétéré

Préface de Henry Noguès

Questions contemporaines

L'Harmattan

Le mouvement associatif rassemblé



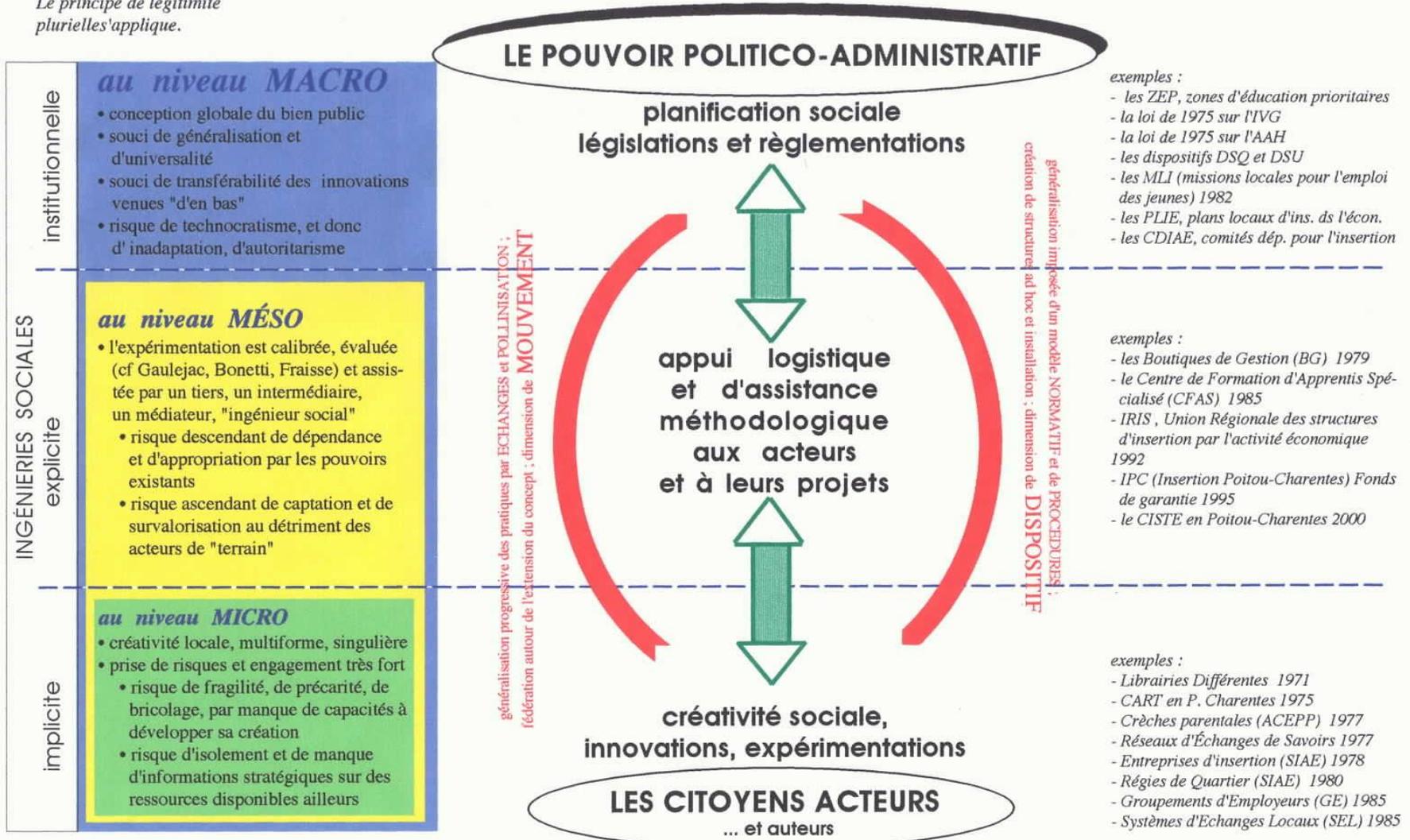
Éclairages complémentaires

TROIS GRANDES CONCEPTIONS DE L'INTERET GÉNÉRAL

(source : ESEAC-IEP Grenoble et M.Adam, 2001)

NOM USUEL	1 - NÉO-LIBÉRALE	2 - SOCIAL-ÉTATISTE	3 – SOLIDAIRE-COMPLEXE
Conception de l'Intérêt Général (IG)	l'IG est la Convergence des intérêts particuliers	Fruit de la légitimité politique issue des urnes	Production du "bien commun" par la confrontation d'intérêts collectifs...
Détenteur du Rôle principal	rôle régulateur du marché	rôle normatif de l'État	... arbitrés par la puissance publique
Rôle de l'État	fonctions régaliennes de l'État	Rôle redistributeur ... de l'État	dynamique de la société civile et de l'État
Conception de l'association	association palliative (caritative) ou innovatrice	association relais ou prestatrice, supplétif	association co-productrice et pro-active
Rapports aux associations	l'État soutient	l'État ordonne et contrôle	L'Etat partenaire et co-évaluateur

INGÉNIERIES SOCIALES ET TERRITOIRE



Le schéma ci-dessus est un hologramme et le niveau macro peut être national, européen ou celui du département et de son président, tout-puissant ...

De plus dans toute situation, il existe des éléments de type micro et de type macro (cf. Jean Rémy - *La Transaction Sociale*).

Le bin™ me Pr̃sident - Directeur une histoire de couple... complexe *

QuickTime™ et un décodeur de vidéo sont requis pour voir cette image.

Force du Pr̃t (valeurs et objectifs)

du PR̃SIDENT

++

Le pr̃sident joue un rôle majeur. Son directeur est un relais technique, une couloir de transmission du projet, avec plus ou moins de portage des valeurs selon sa personnalité et ses convictions. Le risque du directeur à l'égard de "cheffe fidèle" est réel face à un président humant.

ZONE DES BINJMES QUILIBRÉS

Deux volontés cohabitent pour le meilleur ou pour le pire : **synergies et / ou conflits** sont au rendez-vous, selon les affinités et les processus de **négo-** **ciation** et de **communication** ; l'estimer-ci proque joue un rôle important. Plus les deux projets s'affirment, plus les risques de conflit le sont, notamment dans le cas d'une **double délégation**.

+

Pr̃sident et directeur ont des projets différents, peu affinités, ce sont d'autres acteurs qui vont piloter le bateau : un ou des partenaires externes (du dispositif), ou des acteurs internes : l'équipe, d'autres **acteurs** ou **acteurs** sont de s'd eux.

Le Pr̃sident joue un rôle de ressource du Directeur, par la représentation externe (ambassadeur) ou par un rôle interne (**être présent**). Il est parfois devenu trop grave : des surprises le guettent. Dans les cas extrêmes, le risque de Pr̃sident est réel, voire même celui de gestion de fait.

Force du Pr̃t (valeurs et objectifs)

du DIRECTEUR

++

Le bin™ me Pr̃sident - Directeur une histoire de couple... complexe *

QuickTime™ et un decompresseur
Photoshop™ sont requis pour voir
cette image.

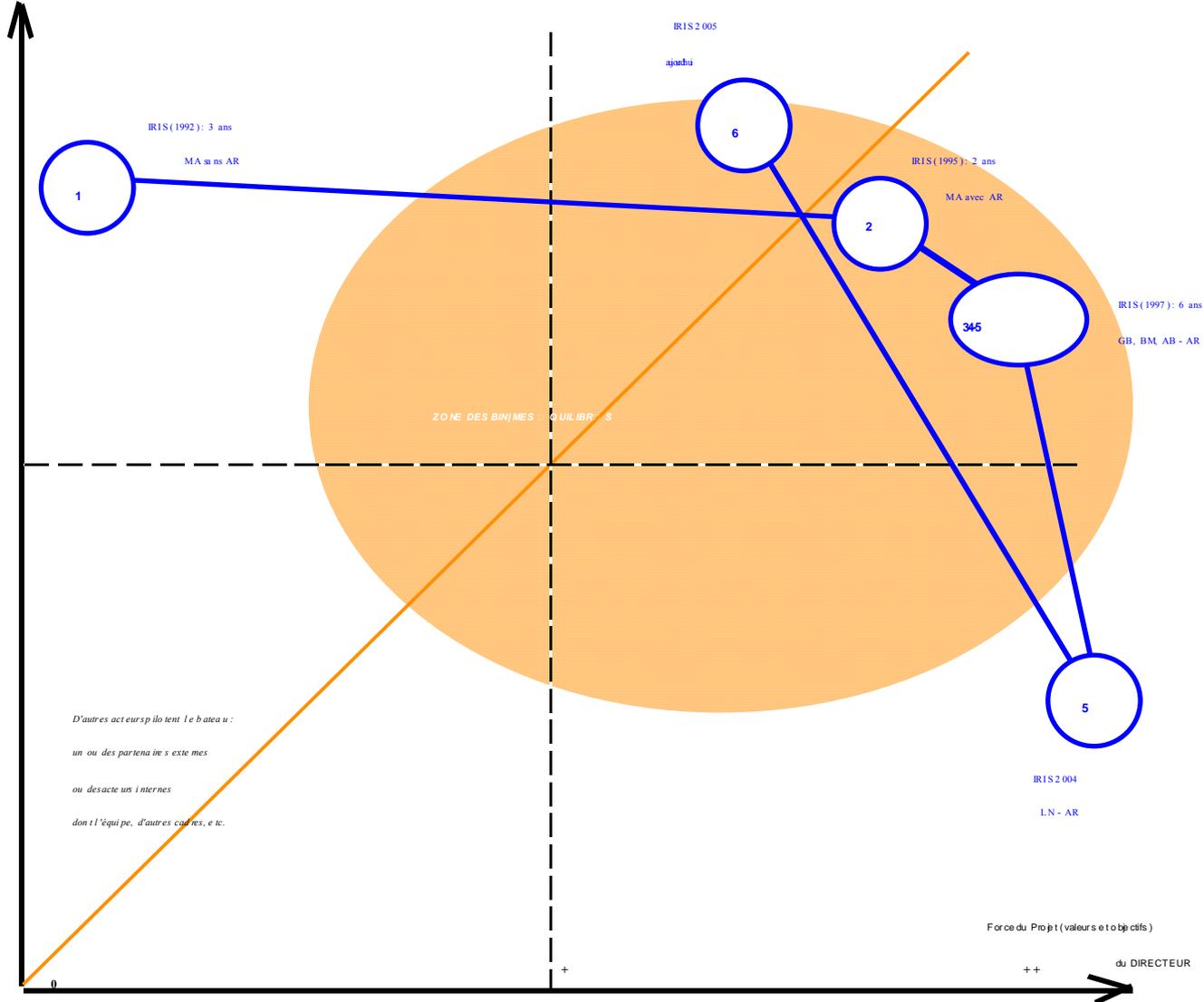
Force du Proj̃t (valeurs et objectifs)

du PR̃SIDENT

++

+

0



Force du Proj̃t (valeurs et objectifs)

du DIRECTEUR

++

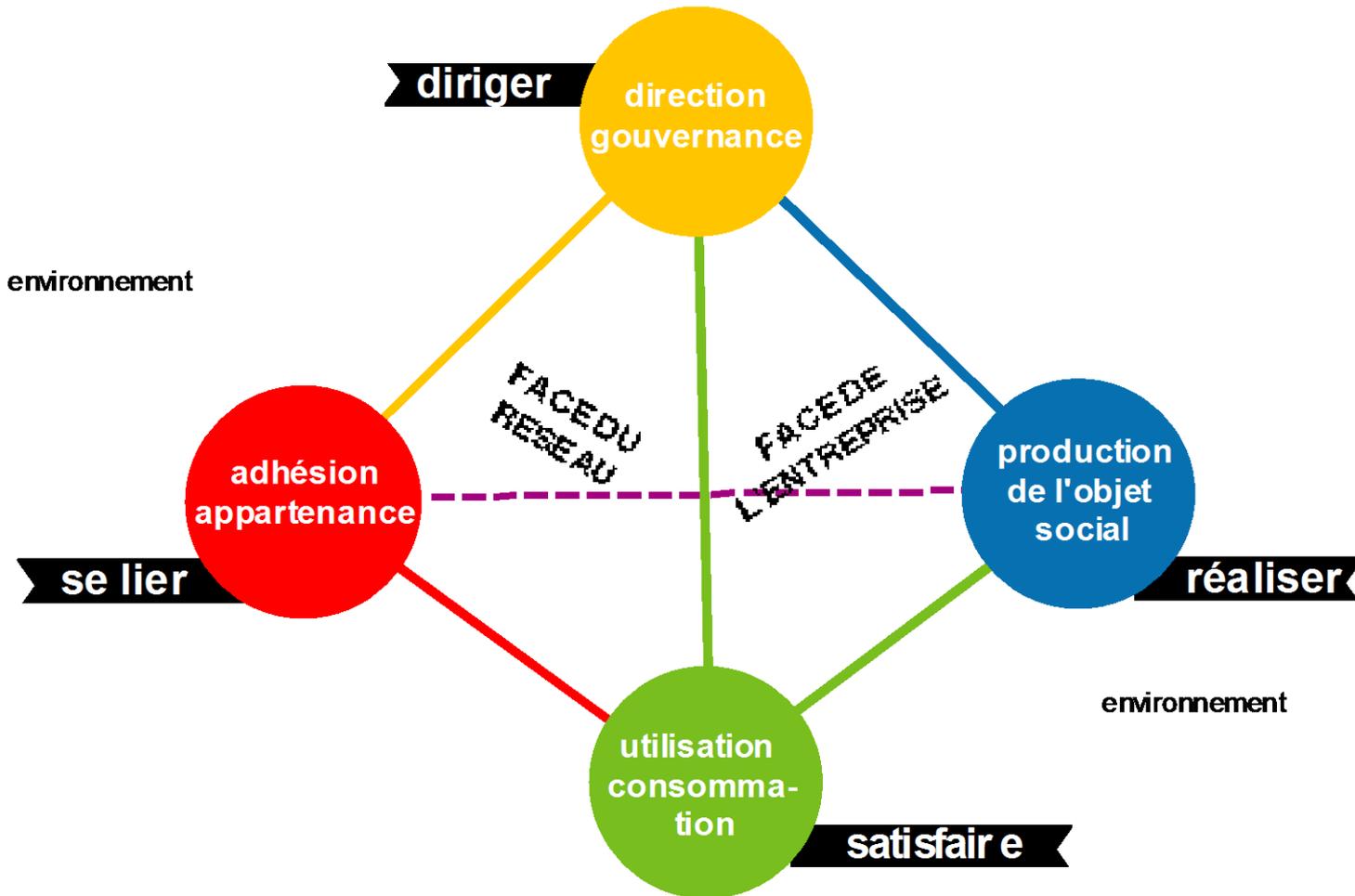
+

0

* dans les situations de management, le Président et le Directeur ne sont pas solidaires...

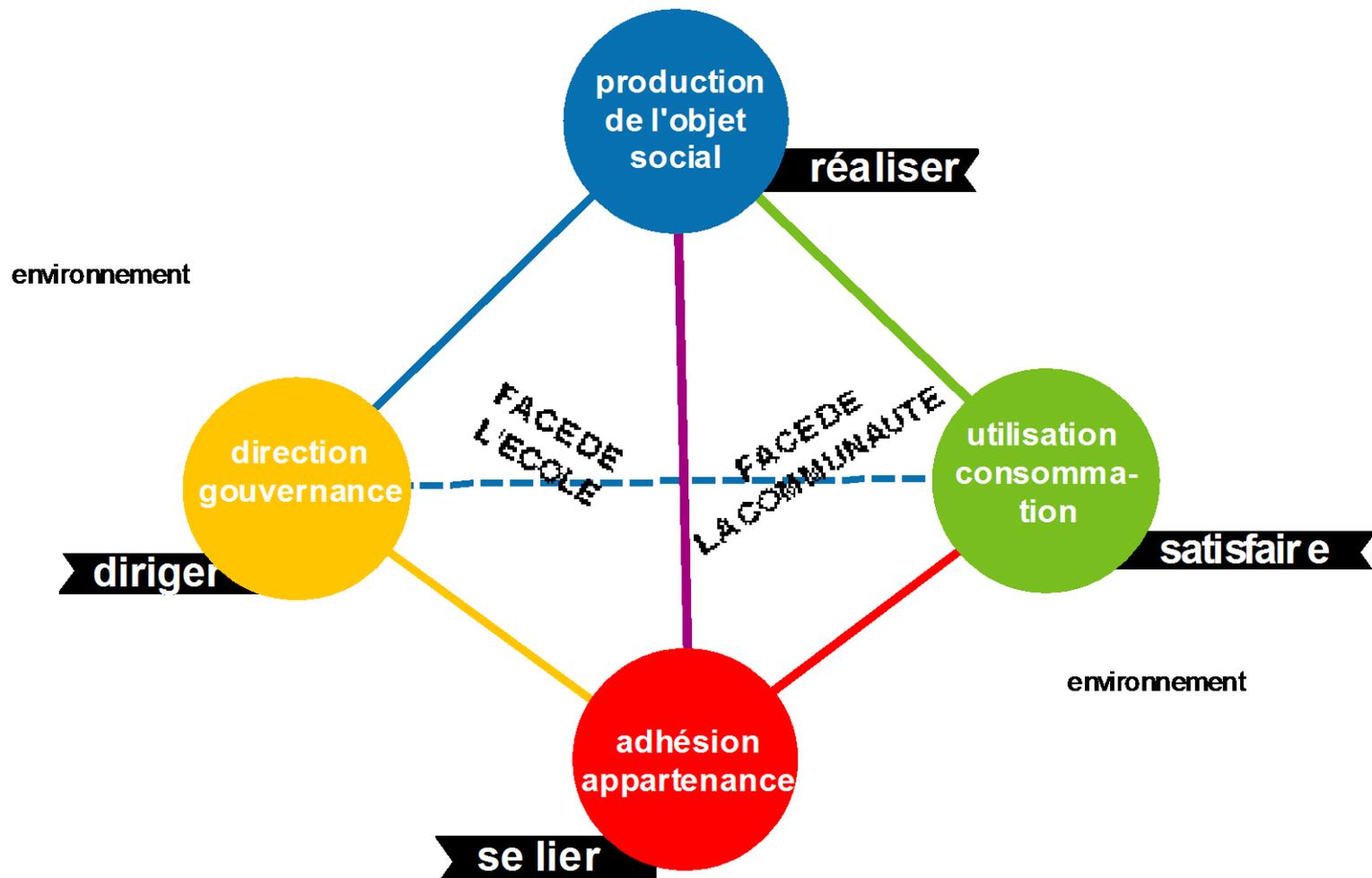
L'ASSOCIATION ET SES 4 POLES

vue comme un tétraèdre (1)



L'ASSOCIATION ET SES 4 POLES

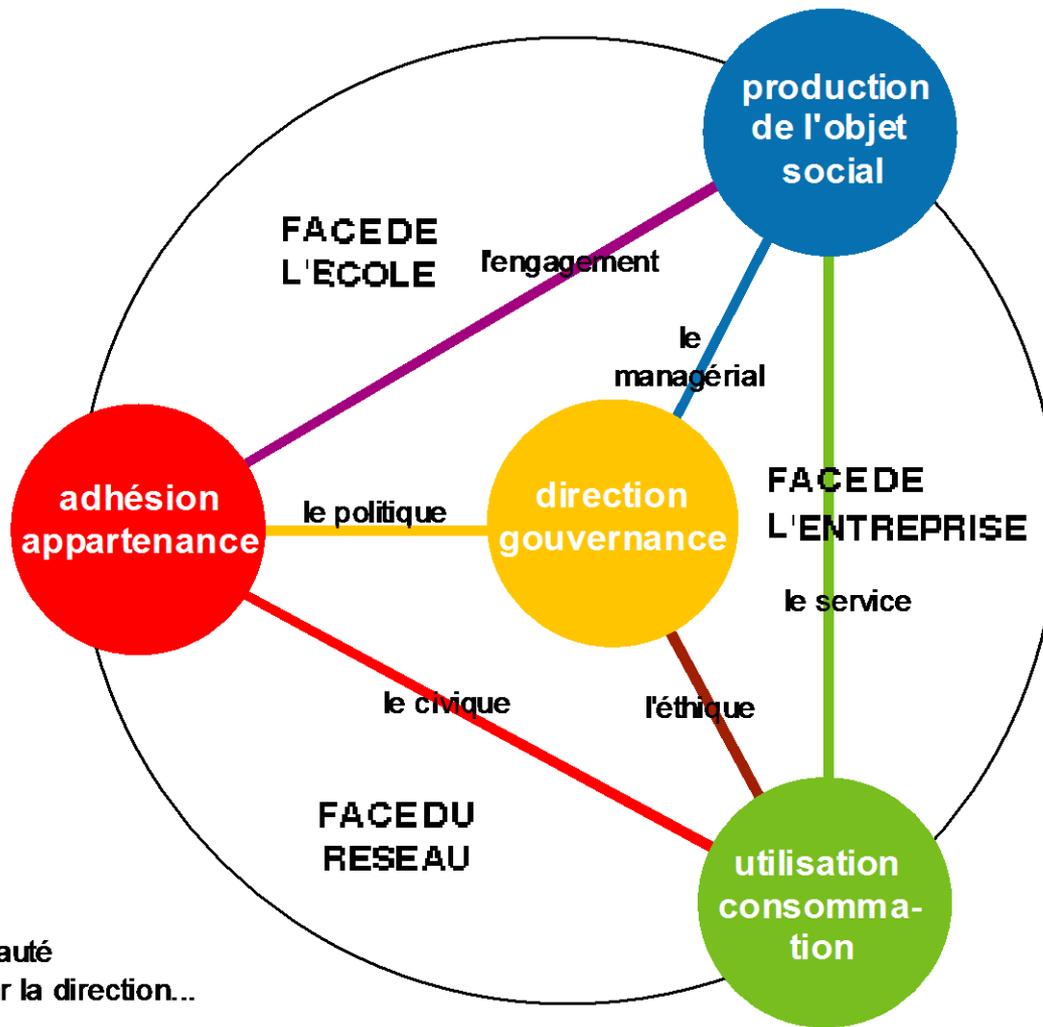
vue comme un tétraèdre (2)



L'ASSOCIATION ET SES 4 POLES

vue comme un tétraèdre (3)

environnement



environnement

La Face de la Communauté est dessous, cachée par la direction...

Les instances

CONSTRUIRE ET AMELIORER DES STATUTS ASSOCIATIFS et des règlements intérieurs

A UTILISER POUR CHAQUE INSTANCE DE L'ASSOCIATION

COMPOSITION <i>(la structure)</i>	MODE D'ACCÈS	ATTRIBUTIONS <i>(la compétence)</i>	MODE DE CONVOCATION	MODE DE DÉLIBÉRATION	CONTRÔLES <i>(et validation)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • qui peut faire partie de cette instance ? • y-a-t-il des collègues ? • y-a-t-il un lien ou une validation par une autre instance ? • le nombre est-il limité par un minimum ? par un maximum ? ou fixe ? 	<ul style="list-style-type: none"> • par désignation ? cooptation ? • éléction ? tirage au sort ? • pour quelle durée ? • en cas de vacance ? • quel(s) mode(s) de radiation ? • avec quel recours ? 	<ul style="list-style-type: none"> • que peut faire cette instance ? • et ne pas faire ? • les cas exceptionnels ? <p><i>Quelle est la réalité des pratiques ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • fréquence de réunion ? • qui convoque ? selon quel(s) mode(s) ? • sur quels supports ? • avec quels délais ? <p><i>Quelle est la réalité des pratiques ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • fixation ordre du jour • quel est le quorum ? • des pouvoirs ou non ? • combien par personne ? • le type de vote ? • les recours possibles ? • la diffusion ? l'accès ? <p><i>Quelle est la réalité des pratiques ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • par quelle(s) instance(s) ? • sous quelle forme ? • quel recours ? • quelle diffusion des contrôles, de la validation ? <p><i>Quelle est la réalité des pratiques ?</i></p>

Les instances les plus fréquentes sont :

