

Claude Rochet

(1992)

Managez vos associations

Préface de Kléber Beauvillain

Partie 1

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec
et collaboratrice bénévole

Courriel : <mailto:mabergeron@videotron.ca>

Dans le cadre de la collection : "Les classiques des sciences sociales"
dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Site web : <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole,
professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec.
Courriel : <mailto:mabergeron@videotron.ca>

Claude Rochet.

Une édition électronique réalisée à partir du texte de **Claude Rochet, Managez vos associations** ; Préface de Kléber Beauvillain Paris : CALMANN-LÉVY, Éditeur, 1992, 289 pp.

Polices de caractères utilisés :

Pour le texte : Times, 12 points.

Pour les citations : Times 10 points.

Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

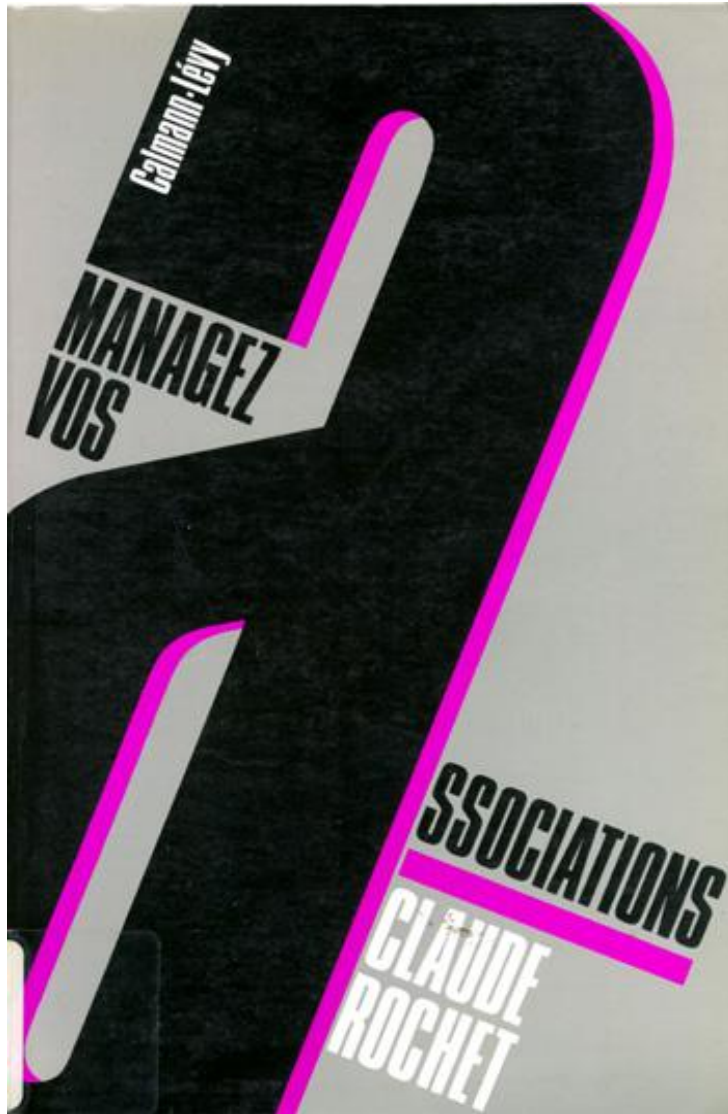
Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2003 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition complétée le 27 juin, 2006 à Chicoutimi, Québec.



Claude Rochet
Managez vos associations





Présentation du livre

(Texte au verso du livre)

Plus de 600 000 associations jouent aujourd'hui en France un rôle irremplaçable pour la dynamique de la société civile. Certaines sont d'énormes organisations, employant plusieurs centaines ou milliers de salariés et évoluant dans un environnement complexe, parfois international. D'autres sont de petites structures assurant des fonctions essentielles à l'échelle locale. Toutes souffrent pourtant d'un véritable déficit d'organisation qui fait obstacle à leur développement et les condamne souvent à vivoter ou à disparaître.

Comment faire pour qu'une association soit efficace, qu'elle soit au service de ses adhérents, que la qualité de ses services soit la meilleure possible ? Comment mobiliser des bénévoles, ne pas se tromper d'objectif, déjouer les pièges d'une croissance mal contrôlée, trouver l'argent nécessaire à son développement, mesurer la qualité de son service, concevoir une politique marketing, bien gérer ses recettes et ses dépenses, fixer les bons prix de ses prestations et négocier sur des bases saines avec les pouvoirs publics ?

À ces questions, une seule réponse : le management qui signifie tout simplement faire tout ce qu'il faut pour que le résultat visé soit atteint. Face aux défis qu'affronte la société française, c'est aujourd'hui plus qu'une méthode, une ardente obligation.

Énarque, ancien cadre dirigeant de Sollac (groupe Usinor Socilor), Claude Rochet dirige aujourd'hui le cabinet Référence Conseil, spécialisé dans la conduite du changement. Il intervient à ce titre auprès de grandes entreprises industrielles et de nombreuses associations.

Klébert BEAUVILLAIN,
Président de Hewlett-Packard

Table des matières

Préface de Kléber Beauvillain

Introduction. Pourquoi les associations ont-elles besoin d'être managées ?

Première partie.

L'OUTIL ASSOCIATIF

1. L'association : un contrat pour entreprendre.

Un droit longtemps suspect.

Une bombe à retardement.

Une entreprise de cohésion sociale.

La cohésion du système social : le modèle tridimensionnel.

2. Un outil de proposition et d'innovation sociale.

Une entreprise de projet à vocations multiples.

Le mode de production associatif.

Deuxième partie

UN PROJET

1. De l'idée au projet.

Bâtir un projet : une offre d'idées face à une demande sociale.

Un besoin, un marché, un projet.

À quoi ça sert ? L'analyse des besoins.

L'étude de marché.

Évaluer et dépasser les contraintes.

2. Du projet au client.

Le marketing, ou comment ne plus parler d'argent.

Qu'est-ce que le marketing ?

Organiser l'échange.

Choisir et être choisi.

La mise en œuvre d'une stratégie marketing.

Le marketing : un outil qui peut se raffiner... à l'excès.

La qualité : y a mieux, mais c'est moins cher.

Pas de marketing possible sans qualité.

Comment fabrique-t-on la qualité ?

Améliorer la qualité.

Les réseaux.

Identifier le jeu des acteurs.

Les moyens.

La communication : faire savoir pour faire faire.

Vie et mort du projet.

Troisième partie DES HOMMES

1. Les bénévoles.

Adhérer à une association, c'est adhérer à un contrat qui devient la loi pour chaque partie.

Première règle : examiner attentivement chaque demande d'adhésion.

Deuxième règle : des membres bien vivants.

Troisième règle : varier les genres et les talents.

Quatrième règle : choisir sans attendre d'être choisi.

Cinquième règle : choisir un bon président.

Acteurs et consommateurs.

Les petites, les moyennes et les grosses.

Le jeu associatif : vive le conflit !

Première règle : tout le monde a le droit de s'exprimer même si c'est pour dire n'importe quoi.

Deuxième règle déconcentrer l'initiative.

Troisième règle respecter le principe de libre contribution des membres.

Quatrième règle : professionnaliser le bénévolat par un contrat gagnant-gagnant.

Organiser le foisonnement.

Le grand jeu : l'assemblée générale.

2. Les salariés.

Contrat de travail et contrat d'association.

Première règle : conserver la stratégie, déléguer la gestion.

Deuxième règle : bien répartir les rôles entre exécutif élu et salariés.

Troisième règle : le salarié n'est pas un militant.

Quatrième règle : toute embauche se fait sur profil de poste.

Cinquième règle : jouer le professionnalisme contre le militantisme.

Sixième règle : gérer la sortie.

Payer mieux pour payer moins.

Première règle : analyser et optimiser l'emploi existant avant de décider une nouvelle embauche.

Deuxième règle : évaluer l'incidence de l'emploi en dépenses et en recettes.

Troisième règle : payer le juste prix.

Quatrième règle : valoriser les résultats.

Jouer gagnant-gagnant.

Première règle : tous gagnants !

Deuxième règle : $1 + 1 > 3$.

Troisième règle : établir des mandats clairs pour s'agiter moins et travailler plus.

Quatrième règle : tous PDG !

Quatrième partie **DES MOYENS**

1. Le capital pu le dilemme de la cigale et de la fourmi.

2. Les ressources.

Vendre pour dépenser : les ressources propres.

Le portefeuille d'activités et les services rendus.

Combien ça coûte ?

Quel prix fixer ?

Parrainage et mécénat : l'imagination au pouvoir.

Mécénat, mode d'emploi.

Première règle : faire mécéner avant tout les coûts variables.

Deuxième règle : fidéliser les financements en provenance du mécénat.

Troisième règle : personnaliser les relations avec les mécènes.

Subventions, danger !

Les subventions de fonctionnement : un réel danger pour un avantage douteux.

Comment bien utiliser les subventions.

Première règle : une subvention est un solde obtenu après épuisement de toutes les autres sources de financement.

Deuxième règle : préférer les subventions ponctuelles ou indirectes.

Troisième règle : une subvention est la contrepartie d'un service rendu à la collectivité.

Quatrième règle : la convention doit être un acte de management.

Cinquième partie

CONDUIRE LE CHANGEMENT

Le management n'est pas compliqué ; il est complexe.

Un peu de théorie : qu'est-ce qu'un système ?

Gérer la complexité, c'est mettre de la souplesse et de la cohérence dans son moteur.

Comment s'en sortir ?

D'où l'on vient et où l'on va.

Première règle : fixer des objectifs clairs et ambitieux.

Deuxième règle : ne pas chercher des solutions avant d'avoir posé le problème.

Troisième règle : mesurer l'écart.

Quatrième règle : banco sur le multiplicateur participatif !

Cinquième règle : payer le ticket d'entrée.

La ressource humaine, principal facteur ou obstacle du changement.

Première règle : le changement marche au mélange.

Deuxième règle : que les dirigeants montrent l'exemple !

Troisième règle : convertir les sceptiques par les pionniers.

Quatrième règle : bâtir une nouvelle règle du jeu.

Planifier la démarche.

Rechercher des résultats progressifs et significatifs.

Mettre en place des structures participatives.

Développer l'expérimentation.

Commencer par la formation, consolider par la formation, boucler par la formation.

Remerciements.

Préface

[Retour à la table des matières](#)

Terre de contraste et de passion, la France, après avoir mythifié l'État, a découvert des lettres de noblesse à l'entreprise. Ce n'était là que justice : créatrice de valeur ajoutée, clé de la compétitivité de la maison France, elle a contribué ces dernières années à une révolution profonde du management désormais basé sur la valorisation de la personne, la créativité et l'initiative individuelle. Face à une complexité réelle et une compétition de plus en plus aiguë, des efforts ont été entrepris, avec des fortunes diverses mais des résultats certains. L'entreprise a un atout sur les autres corps sociaux : si elle ne se lance pas dans l'aventure du management, elle meure !

Ces succès doivent, toutefois, être nuancés. Ils ne doivent pas être l'arbre qui cache la forêt : l'entreprise ne sait ni ne doit tout faire. Il faut être prudent lorsqu'on lui demande — au travers du mécénat — de prendre en charge des actions dans le domaine de la culture ou de l'aide humanitaire. Si cela peut lui apporter beaucoup en ouverture d'esprit et en expérience, ce n'est quand même pas son métier de base. L'entreprise est avant tout au service de ses clients pour lesquels elle développe en permanence son savoir-faire. Ce n'est pas parce qu'elle réussit, tandis que les autres institutions (État, collectivités locales, associations) cherchent leurs marques, qu'il faut lui demander tout et n'importe quoi !

Un pays ne se réduit pas à la somme de ses entreprises. Une entreprise performante ne le sera plus dans une société qui ne l'est pas. L'homme se nourrit d'autres choses que de résultats d'exploitation. Son rêve, sa vision du futur s'épanouissent dans l'entreprise associative pour des objectifs tout aussi louables que dans l'entreprise industrielle ou commerciale.

Nous sommes tributaires de la qualité de notre environnement social, de l'appareil éducatif à la protection de la nature. L'homme ne s'épanouit pas seulement sur son lieu de travail — cela a même été pendant longtemps le contraire ! — mais avant tout dans sa vie sociale. Et cette vie sociale — dont l'association a vocation à être la cheville ouvrière — a tout à gagner au

concours de cadres hautement qualifiés d'une économie hypercompétitive qui vont venir lui apporter leur enthousiasme et leur savoir-faire.

Entre l'association et l'entreprise, c'est un véritable *contrat gagnant-gagnant* qui peut se construire ! Il y a, en effet, une réelle complémentarité de savoir-faire :

- D'industrie de produits nous passons désormais à une industrie de services. C'est — en jargon d'informaticien — la prééminence du soft sur le hard. Ce service est avant tout immatériel, et tout aussi difficile à évaluer que l'apport d'une action sociale ou culturelle à la collectivité.
- Nous devons tous sortir de la contemplation de notre pré carré pour penser nos projets comme des fonctions utiles au plus grand nombre. Quoi que nous fassions, nous ne devons plus seulement chercher à nous faire plaisir ou à nous mettre en avant, mais viser avant tout à créer de la valeur pour les consommateurs de nos services, nos clients.
- Tous, nous avons à mobiliser les femmes et les hommes de nos organisations qui en sont le principal capital et la ressource fondamentale. Pour dépasser nos corporatismes, nos visions étroites de spécialistes, nous devons apprendre à raisonner pour le bien commun.

L'opposition entre intérêt général et intérêt privé paraît, à cet égard, particulièrement nocive, et c'est le grand mérite de Claude Rochet que de nous proposer d'abattre cette frontière stérile entre le « lucratif » et le « non lucratif ».

Alors « managez vos associations » comme une entreprise ? Surtout pas ! Les associations ont leur originalité et leur complexité qui en rendent le pilotage bien plus délicat qu'une entreprise : le client n'est pas toujours le payeur, la valeur produite est plus délicate à mesurer, exiger du professionnalisme de gens qui travaillent bénévolement est un savoir-faire tout particulier. Nous devons donc apprendre à manager nos associations... mieux qu'une entreprise !

Claude Rochet prend, pour la première fois, l'initiative de mettre à la portée de tous les méthodes et outils développés dans les organisations les plus performantes : conception du projet, mobilisation des hommes, qualité, marketing, communication, maîtrise des moyens et pilotage du changement trouvent ici leur déclinaison propre à l'association. Le sérieux s'allie dans cet ouvrage à l'humour et à un esprit décapant. Une opportunité à ne pas manquer !

Kléber BEAUVILLAIN
Président de Hewlett-Packard France

Introduction

Pourquoi les associations ont-elles besoin d'être managées ?

[Retour à la table des matières](#)

Le droit d'association est une liberté publique constitutionnelle qui ouvre aux citoyens le droit de s'organiser pour « mettre en commun, de façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que partager des bénéfices » (loi du 1^{er} juillet 1901). Est association tout ce qui n'est pas autre chose, une société commerciale notamment, et qui peut exister avec un minimum de formalités dès qu'il y a deux personnes décidées à entreprendre un projet commun. L'association est donc une *véritable entreprise de projet à vocation multiple*.

Le management, c'est penser la gestion en termes de projet, c'est parvenir à asservir l'ensemble des techniques d'organisation à la réalisation d'un objectif. C'est l'art de faire ce qu'il faut pour que le résultat visé soit atteint. Ces notions vont de soi dans les démocraties anglo-saxonnes où la libre initiative des citoyens est à la base de l'organisation sociale ; elles le sont moins en France, pays de centralisation administrative. L'association y est encore peu répandue en comparaison avec les pays de démocratie décentralisée, et elle s'est développée dans le moule culturel de l'administration publique qui repose sur trois principes :

- Recherche de la légitimité dans la conformité à des normes abstraites et intemporelles.
- Primauté du contrôle de la conformité aux normes sur l'efficacité et l'action.
- Méfiance de principe à l'égard de l'initiative individuelle et privée.

L'association se trouve ainsi handicapée de se penser comme un pseudopode ¹ de la puissance publique avec deux conséquences fondamentales qui sont aux antipodes du management :

¹ Prolongement tentaculaire.

— L'association reproduit plus qu'elle n'invente : une grande fédération associative a été jusqu'à copier sa convention collective sur le statut de la fonction publique. Il existe beaucoup de manuels d'excellente qualité de réglementation et de droit des associations, il n'en existait jusqu'à ce jour aucun de management. Que penser d'un chef d'entreprise qui puiserait toute son inspiration dans un manuel de droit des affaires ! C'est pourtant dans ce genre de situation que se trouvent les associations.

— Un comportement d'assisté de la puissance publique qui se traduit par une quête permanente et obsessionnelle de subventions, qui deviennent des rentes de situation dont il est hors de question de rechercher l'utilité ou la bonne utilisation.

L'évolution des interventions de la puissance publique a rendu ce modèle obsolète. L'échec de la dernière tentative de relance économique par les finances publiques (la politique Mauroy de 1981 à 1983) a montré les limites de l'initiative unique et centralisée, ainsi que l'importance d'une prise en compte des multiples interactions qui parcourent une société devenue hautement complexe. Dans ce vieux pays de droit régalien où l'initiative publique a toujours été bonne parce que publique, on a découvert qu'un emploi improductif financé sur fonds publics contribuait à l'extension du chômage en pesant sur la compétitivité des emplois productifs. Sous la double pression de la raréfaction des crédits publics et de l'intensité des problèmes sociaux s'est révélé l'intérêt de rechercher des partenaires privés à l'action publique, tant pour des raisons financières que d'adaptation des politiques au terrain et de souplesse de mise en œuvre. On a découvert l'importance des initiatives de la société civile dont l'association est le mode d'organisation le plus élémentaire.

Le paysage associatif français est aujourd'hui très composite, et se répartit sommairement en deux catégories :

— Les associations anciennes qui ont grandi avec les subventions publiques et s'en sont intoxiquées. Elles se trouvent en état de manque – d'idées et d'argent – pour entretenir des structures où l'on trouve plus de salariés que de membres actifs.

— Les associations récentes qui se sont développées – ou renouvelées – depuis les années soixante-dix, sans rechercher l'onction de la puissance publique et ont su mettre en place une gestion performante adaptée aux ambitions du projet.

Le propos de cet ouvrage est de penser l'association comme un contrat fédérateur de volontés individuelles, émancipé de la tutelle publique, bâti autour de l'ouverture d'esprit et de l'imagination créatrice pour la conception du projet, et du pragmatisme pour sa mise en œuvre.

Le management part du principe qu'il y a une demande sociale à laquelle il faut répondre par une offre de produits élaborés dans un lieu de production

qu'est l'association. Son objectif est de rechercher la meilleure organisation de l'entreprise associative pour que le produit réponde effectivement à la demande.

Cela suppose que les managers d'associations abandonnent cette position ambiguë, entre des velléités d'indépendance et la vieille conviction que l'action associative n'est pas une fin en soi mais nécessite d'être relayée par l'administration ou l'action politique.

Émanation de la société civile, l'association est le lieu rêvé pour que s'élaborent des circuits courts de production de biens collectifs sans passer par l'administration. L'aide humanitaire, le secours au quart monde, l'entraide des chômeurs sont des initiatives associatives face à des problèmes auxquels la puissance publique n'apportait pas de réponse.

Adopter la logique de l'économie de marché n'est donc pas céder à une quelconque mode passagère mais rechercher une plus grande efficacité dans la production de ces services : meilleure adaptation de l'offre à la demande, adaptation de la structure au projet, et redéfinition des rapports entre les associations et les pouvoirs publics. L'association offre un service à la collectivité qui en reconnaît l'intérêt au travers d'une convention définissant les objectifs communs poursuivis et le niveau de sa contribution.

Peut-être peut-on gérer une association comme une entreprise, sans doute faut-il la gérer mieux qu'une entreprise, car c'est une structure plus complexe :

- La rentabilité ne sera pas seulement financière mais surtout sociale : l'objectif est-il atteint dans les meilleures conditions au regard des moyens mis en œuvre ?
- L'association aura à observer certaines règles éthiques qui seront autant de contraintes pesant sur sa gestion.
- L'association gère un double réseau de membres bénévoles et de salariés, ce qui rendra la gestion des ressources humaines particulièrement complexe.

Cet ensemble de contraintes fait du management associatif un domaine encore bien peu exploré. Cet ouvrage propose une méthodologie d'approche en quatre temps :

- La définition du projet.
- La mobilisation des femmes et des hommes pour sa mise en œuvre.
- La mise en place des moyens nécessaires.
- La conduite du changement qui permettra d'adapter l'organisation au projet.

Première partie

L'OUTIL ASSOCIATIF

1

L'association : un contrat pour entreprendre

[Retour à la table des matières](#)

Liberté publique permettant aux citoyens de prendre en main leurs intérêts, le droit d'association est encore peu développé en France. À un premier âge associatif qui a vu les associations se développer dans l'orbite des institutions publiques succède un second âge où le développement de la vie associative s'appuie sur l'initiative de citoyens dont l'entreprise ne pourra plus consommer toute la créativité. L'association, par le développement de ses performances au travers du management, est appelée à devenir une véritable entreprise de cohésion sociale tendant un pont sur le précipice qui tendra à s'élargir entre exclus et travailleurs d'une société de plus en plus performante.

Point n'est besoin pour entreprendre de se doter de structures juridiques complexes et d'avoir des moyens financiers considérables. Les aurait-on que cela ne dispenserait pas de l'ingrédient essentiel : le projet. Un projet fait intervenir une offre, une demande, un marché, des acteurs — producteurs et consommateurs — qui s'organisent autour d'un contrat et se dotent d'une logistique institutionnelle. L'association est la forme la plus élémentaire de ce contrat pour entreprendre :

- La personnalité morale est acquise par simple dépôt des statuts en préfecture et publication au *Journal officiel*.
- Il n'existe aucune obligation de déclaration : le Parti communiste est une association non déclarée.

- L'adhésion et le retrait sont libres et ne sont soumis à aucune formalité.
- Aucun capital minimum n'est exigé.
- La liberté d'organisation est totale.
- Il suffit d'être deux pour créer une association.

À l'inverse du contrat de société qui est un contrat synallagmatique qui doit répondre à certaines exigences (le partage des bénéfices ou des économies, la participation au capital et au comblement des pertes), le contrat d'association n'est soumis à aucun critère particulier et répond à une définition négative : est contrat d'association ce qui n'est pas autre chose, contrat de société commerciale, contrat d'entreprise, etc. Cette définition juridique négative se justifie par l'appartenance du droit d'association au domaine des libertés civiles et individuelles fondamentales. D'abord prohibé par la Révolution, le droit d'association est introduit dans l'ordre juridique par la loi sur les syndicats de 1884, puis par la loi de 1901, pour devenir une liberté constitutionnelle en 1971. Au-delà d'une définition juridique nécessairement succincte, il faut donc rechercher une définition positive de l'association : un outil au service de la mise en œuvre de projets de citoyens exerçant une liberté imprescriptible. Tous les projets ne requerront pas la création d'une association, mais toute association devra être portée par un projet sous peine de n'être qu'une coquille vide. Le projet est un contrat au carrefour de deux tendances contradictoires, la socialisation des moyens à mettre en œuvre (la mise en commun de moyens matériels et financiers) et le désir d'autonomie des individus. La complexité de ce contrat s'accroît avec le progrès social, le besoin d'entreprendre pour le bien commun étant lié à une élévation du niveau d'instruction et d'information, porteur en lui-même de projets individuels et d'affirmation de l'autonomie de la personne.

UN DROIT LONGTEMPS SUSPECT

[Retour à la table des matières](#)

Expression des citoyens entre la société civile et l'État, le droit d'association a été longtemps le mal-aimé de la démocratie française. La République s'est construite autour de la théorie élaborée par Jean-Jacques Rousseau dans *Le Contrat social* qui, pour éviter l'asservissement des plus faibles par les plus forts, prône la fusion des libertés individuelles en une seule : la volonté nationale, désignée par la voie de l'élection et liée au corps social par le contrat social qui a la charge de défendre la liberté de chacun. « Aliénation totale de chaque associé avec tous ses droits à la communauté », la notion de contrat social nie la nécessité de corps intermédiaires ¹ car « s'il restait quelques droits aux particuliers, comme il n'y aurait aucun supérieur commun qui pût

¹ Tout ce qui permet l'organisation libre des citoyens indépendamment de l'État : associations, syndicats, organisations professionnelles, collectivités locales.

prononcer entre eux et le public, chacun étant en quelque point son propre juge, prétendrait bientôt l'être pour tous ¹ ». Alexis de Tocqueville a montré comment la Révolution saura reprendre la tradition centralisatrice de l'Ancien Régime et briser tout intermédiaire entre le pouvoir central et les individus. La loi Le Chapelier (1791) interdira toute forme d'organisation professionnelle au nom de la lutte contre les corporations d'Ancien Régime en proclamant que *l'anéantissement de toute association professionnelle est une des bases fondamentales de la Constitution française*. La théorie de la souveraineté nationale instaurera la condition de citoyen-sujet protégé par l'État auquel il confie la défense de sa liberté par l'exercice périodique de son droit d'élection de la souveraineté nationale. Ainsi s'élabore ce que François Furet appelle « une sorte de droit divin de l'autorité publique qui, une fois élue, n'a plus de comptes à rendre aux citoyens avant l'élection suivante : la Révolution ne dérive vers la démocratie pure que pour mieux assumer, à un autre niveau, la tradition absolutiste ² ».

LA CONSTITUTION D'UNE ASSOCIATION

La constitution d'une association n'est soumise qu'à un minimum de formalités. La déclaration n'est pas obligatoire, mais est nécessaire pour acquérir la personnalité morale. Il faut s'adresser au Bureau des Associations de la préfecture ou de la sous préfecture du siège social de l'association, qui vous fournira tous les documents nécessaires. Le coût est d'environ 250 francs représentant les frais d'insertion au *Journal officiel*. L'administration ne peut refuser de délivrer le récépissé de déclaration, car il s'agit d'une liberté publique constitutionnelle. Au-delà de ce travail rudimentaire de « paperasserie », l'effort doit se porter sur la rédaction des statuts. Un seul article représente un véritable travail de créativité : l'objet social.

Il doit être licite : toute association portant atteinte à la loi et aux bonnes mœurs, à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement est nulle et pourra être dissoute par l'autorité judiciaire saisie par le ministère public ou par toute personne intéressée. En 1988, des associations dites de « mères porteuses » ont été dissoutes sur saisine préfectorale. L'autorité administrative garde également un pouvoir de dissolution à l'égard des associations :

- qui présentent le caractère de groupes de combat et de milices privées, ou ayant pour but de porter atteinte à la forme républicaine du gouvernement : le service d'action civique (S.A.C.) a été dissous sur ces bases ;
- qui auraient pour but d'exalter la collaboration avec l'ennemi ;
- qui inciteraient à la haine ou à la discrimination raciale ;
- qui se livreraient sur le territoire français ou à partir de la France à des agissements en vue de provoquer des actes de terrorisme.

La dissolution intervient alors par décret en Conseil des ministres.

Il doit être clairement défini et devra correspondre à l'activité effective de l'association.

¹ *Le Contrat social*, livre I, chap. IV.

² François Furet, *Penser la Révolution française*, Gallimard, 1978.

L'objet définit le domaine de compétence de l'association : dans toute relation avec les pouvoirs publics (demande d'exonération fiscale, de subvention, d'agrément, etc.) on se référera à l'objet social pour octroyer tel ou tel avantage à l'association.

Autres éléments obligatoires devant figurer dans les statuts : *le nom et le siège social*. L'association est propriétaire de son nom. Il faudra donc s'assurer de son originalité. Pour le siège social, il faut seulement mentionner la ville, afin de préciser de quelles administrations et juridictions dépend l'association. Ne surtout pas mentionner l'adresse : il faudrait modifier les statuts à chaque fois que l'association déménage !

Sauf si l'on envisage de solliciter la reconnaissance d'utilité publique – qui n'est réellement nécessaire que si l'on désire acquérir un patrimoine étendu, auquel cas il faut adopter des statuts types définis par le Conseil d'État – la rédaction des statuts est libre. Il faudra y édicter des règles concernant la répartition du pouvoir, les ressources et la discipline. De nombreux modèles sont proposés dans les ouvrages spécialisés qui peuvent être adaptés à chaque cas. La recherche de subventions peut nécessiter un agrément ministériel qui imposera l'adoption de clauses types. Il est préférable de s'en tenir aux principes généraux pour les statuts et de renvoyer les règles plus précises de fonctionnement à un règlement intérieur établi et révisable par le seul conseil d'administration.

Sociologiquement, cette absence de corps intermédiaires dans la démocratie française amènera les Français — tant en ce qui concerne les relations des citoyens entre eux qu'avec le pouvoir — à se passionner pour les débats abstraits aux dépens des débats sur la gestion concrète des affaires publiques. Tocqueville avait déjà noté sous l'Ancien Régime comment l'absence de corps intermédiaires et de mandataires entre l'individu et l'État avait amené à transformer les écrivains en hommes politiques. L'imaginaire du pouvoir est préféré à sa pratique effective : « Privés de libertés vraies, les Français vont à la liberté abstraite ; incapables d'expérience collective, sans moyens d'éprouver les limites de l'action, ils s'orientent sans le savoir vers l'illusion de la politique. Faute d'un débat sur la gestion des hommes et des choses, la France est passée à la discussion des fins et des valeurs comme du seul contenu, et du seul fondement de l'activité publique ¹. »

Le droit d'association, comme moyen d'expérimentation sociale et de prise du pouvoir par les citoyens dans la vie quotidienne, s'est trouvé et est toujours handicapé par un tel contexte. L'évolution du cadre juridique est néanmoins favorable. Par une décision du 16 juillet 1971, le Conseil constitutionnel a rangé le droit d'association parmi les « principes fondamentaux reconnus par les lois de la République » de nature constitutionnelle. Cette décision, *véritable achèvement de l'État de droit républicain* commencé avec la Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789, a sanctionné le droit à l'intrusion des citoyens dans leurs propres intérêts concurremment à l'État. La loi du 22 juillet 1987 sur le mécénat leur en fournit les moyens en leur

¹ *Ibid.*

permettant d'affecter une part de leur contribution fiscale à cette entreprise d'intérêt général qu'est l'association.

UNE BOMBE A RETARDEMENT

[Retour à la table des matières](#)

Il est courant d'entendre des lamentations sur le déclin de la vie associative en France, la montée de l'individualisme, le déclin des valeurs collectives, et de conclure que la perspective est sombre pour l'association. C'est là commettre une grosse erreur qui provient d'une cécité devant l'évolution historique.

Tout d'abord *la vie associative est peu développée en France* si on la compare aux pays de démocratie décentralisée comme les États-Unis ou la Belgique, où plus de la moitié des citoyens ont des responsabilités associatives. On ne connaît pas le nombre exact d'associations vivantes car il n'existe nulle obligation d'en déclarer la mort. Disons que sur les 600 000 existantes, touchant 32 p. 100 de la population, 150 à 200 000 ont une activité réelle, et qu'il s'en crée autour de 50 000 nouvelles par an¹. Retirons-en le bloc des associations sportives² dont les adhérents ne le sont bien souvent que pour obtenir licence et assurance, le secteur associatif pur ne concerne qu'une partie très réduite des citoyens.

Ensuite, il est vrai que certaines associations connaissent des difficultés, mais un tel constat concerne surtout celles du *premier âge de la vie associative*, généralement de très grandes associations qui, tels les mammoths en leur temps mourant faute de s'adapter au réchauffement de la planète, ne s'adaptent pas à la nouvelle conjoncture. Ce premier âge a correspondu à l'économie de production de masse où, pour fuir l'anonymat des grandes structures, l'individu cherchait à se regrouper pour organiser sa défense et conquérir des espaces nouveaux de libertés : loisirs, culture, santé... Ce premier âge associatif a voisiné avec l'essor du syndicalisme, tantôt en le précédant — les associations de fonctionnaires ont été la seule forme d'organisation qui leur ait été ouverte avant la reconnaissance du droit syndical en 1945 —, tantôt en en étant le

¹ D'après le CICOS (Centre d'information et de communication sociale – Île-de-France) il s'est créé en Île-de-France 10 302 associations en 1988 et 11 700 en 1989, soit une augmentation de plus de 10 p. 100. 27 000 associations d'Île-de-France sont employeurs, regroupant 207 000 salariés.

² La loi de 1986 sur les associations sportives scolaires impose la création d'une association sportive par établissement du second degré, ce qui explique en majeure partie la croissance de la création d'associations depuis cette date.

prolongement comme le tourisme social qui s'est bâti avec les fonds des comités d'entreprise.

Cette forme d'association traverse la même crise que toutes les organisations représentatives. *La société change, l'association aussi.*

La société dans laquelle nous entrons — celle du XXI^e siècle, qui se met en place avec le retour à la prospérité économique de la fin des années 80 — ne sera plus fondée sur l'individu atomisé, écrasé par la machine (immortalisé par Chaplin dans *Les Temps modernes*), exploité, voyant son intérêt moral, matériel, sa santé, son développement personnel irrémédiablement opposés à la prospérité de l'économie, et ce dans les sociétés capitalistes comme, finalement encore plus, dans les sociétés socialistes.

L'individu ignorant et isolé décrit par Karl Marx au XIX^e siècle fait place à *l'individu savant et coopérant* d'une économie hautement compétitive d'où la classe ouvrière aura quasi disparu. Cette société du savoir que décrivent Peter Drucker¹ et Alvin Toffler² : haut niveau d'éducation des élites, dépendance beaucoup plus faible de l'entreprise qui tend à ne devenir qu'un lieu comme un autre d'épanouissement des compétences, possibilité de carrières successives, mais aussi un fossé beaucoup plus grand entre « gagnants » et « perdants », va offrir des possibilités de développement encore jamais vues à la vie associative dont *le second âge s'ouvre à nous.*

Une demande plus complexe, une offre riche par sa compétence, des effets accrus par le management, la vie associative va changer !

- **La demande**

1. *Le travailleur du savoir* sera un gourmand de vie associative. C'est un homme complet, un individu rendu libre parce qu'il sait qu'il transporte son capital le plus précieux avec lui : son savoir. Il choisit son entreprise plus qu'elle ne le choisit. Il sait que ses compétences sont éphémères et que sa véritable force, au-delà de son diplôme qui reste l'incontournable clé d'entrée sur le marché du travail, c'est d'avoir *appris à apprendre*, c'est de se former pour adapter en permanence son savoir-faire à l'évolution de plus en plus rapide des marchés et des technologies. La compétence devient un enjeu en soi, le travail est surtout un jeu qui le valorise et l'entreprise n'en est plus que le terrain. Ses champs d'intérêt sont donc très divers et il saura aussi bien se consacrer au développement des aciers spéciaux dans les boîtes de vitesses qu'à la gestion d'un club de voile. Il sait que son efficacité n'est pas seulement due à ses performances personnelles, mais surtout à sa capacité à travailler en équipe, à organiser son propre travail, à évaluer et gérer son apport à la société : *il*

¹ Peter Drucker, *Les Nouvelles Réalités – De l'État providence à la société du savoir*, Interéditions 1990.

² Alvin Toffler, *Les Nouveaux Pouvoirs*, Fayard, 1991.

construit sa vie plus qu'il ne la gagne et sait faire servir l'organisation à la réalisation de ses ambitions.

L'association peut être pour lui un nouveau terrain d'expérience et d'innovation dans lequel il puisera idées nouvelles et régénération personnelle. La richesse du tissu associatif deviendra un critère du choix de sa résidence comme la présence d'une école, d'un centre culturel ou d'un équipement de loisirs.

2. Les *exclus* de la société du savoir, qu'ils soient insuffisamment qualifiés ou qu'ils soient en dehors du marché du travail par cumul des handicaps, constitueront paradoxalement l'autre pan de la demande associative. On trouve dans cette catégorie des représentants de l'ancienne classe ouvrière en déclin qui n'aura pas pris à temps le chemin de la reconversion comme les exclus du quart-monde dont l'intégration est tributaire de dispositifs spécifiques que les grands systèmes publics se révèlent incapables de produire. L'héritier de la grande industrie qui sera resté sur un savoir parcellaire et figé, qui n'aura pas appris à apprendre, s'exclut par lui-même du mouvement de la société et des métiers. Il s'affirme de plus en plus un *seuil minimum de savoir* en deçà duquel se produit le décrochement social et professionnel. Le progrès d'une économie fondée sur les technologies de pointe est tributaire d'une politique de développement des ressources humaines qui sera la seule voie désormais ouverte à la mobilité sociale. Le XXI^e siècle rejettera le *self-made man* sans diplôme parvenu au seul prix de son énergie. L'obstacle de la formation est incontournable : aux organisations professionnelles, à la société civile de rechercher les modalités de formation adaptées aux spécificités de chaque culture ou de chaque handicap.

3. La compétitivité d'une économie n'est plus aujourd'hui seulement celle de ses entreprises, mais *la compétitivité globale de son système social*. Entre la France qui gagne et la France qui perd, il n'est pas envisageable de laisser s'élargir un précipice qui serait la tombe de la démocratie. Une société ne se nourrit pas seulement de résultats d'entreprises performantes mais des valeurs qui la soudent, lui donnent ses ambitions et sa raison de vivre. Nous sommes entrés dans un monde de compétition, de progrès et d'évolution continue des marchés, d'obsolescence rapide des outils de production et des connaissances. L'ouverture des frontières, l'internationalisation de l'économie imposent une capacité d'adaptation au changement permanent, au dialogue entre les cultures, soumettent la société à des tensions accrues. *Le changement va aller de plus en plus vite* et la société aura de plus en plus besoin de cohésion. *La vie associative peut être ce lieu d'apprentissage de nouvelles formes de coopération, de création de nouvelles valeurs collectives et d'art de vivre en société, qui sont la clé de la compétitivité de l'entreprise France.*

Le reaganisme aux États-Unis a sonné le glas des idéologies qui tout au long du XX^e siècle ont entendu plier le corps social à leurs dogmes en opposant tour à tour le politique, l'économique ou le social : l'un ne pouvait gagner que s'il soumettait l'autre ¹. Le XXI^e siècle sera celui de la synthèse : *la compétitivité économique sera inenvisageable sans cohésion sociale*. Aucun grand mythe politique ne verra plus le jour sans une capacité à entrer en symbiose avec la société civile. Un rapport établi par l'université de Columbia ² dresse le bilan des années Reagan : ruine du système éducatif, du système de santé, défaillance de tous les systèmes de régulation publics entraînant une inflation des litiges et des procédures, une pauvreté structurelle renforcée par la drogue et la criminalité. Pour les auteurs, l'issue ne peut être que dans une complémentarité de l'intérêt public et de l'intérêt privé, de l'économique et du social, et dans un meilleur management de la société américaine dans son ensemble ³. L'explosion du tiers secteur (l'ensemble des organismes à but non lucratif) aux États-Unis est une première réponse à ce défi.

- **L'offre** sera assurée par la formidable disponibilité en matière grise de la société du savoir. En économie productiviste, un ouvrier à cinquante ans était épuisé et considéré comme ne pouvant plus que reproduire les tâches initialement apprises. Un cadre se pressait comme un citron et arrivait vidé à l'âge de la retraite. Le savoir devenu le capital principal, il s'entretient et offre de nouvelles possibilités de développement de carrière à tous âges. Les aléas de conjoncture, les défaillances d'entreprise, les nécessaires compressions de coûts de structure mettent précocement en préretraite des éléments parfaitement opérationnels désireux de continuer à développer leurs compétences dans ce nouveau domaine qu'est pour eux l'intérêt général. Les exemples abondent aujourd'hui de préretraités de 55 ans qui se lancent dans la création d'une entreprise ou dans une nouvelle carrière. D'autres plus soucieux de donner un sens social à leur existence s'engagent dans le mouvement associatif. Le mouvement EGEE (Entente entre les générations pour l'économie et l'emploi) s'est ainsi développé à partir de cadres préretraités et a permis de mailler le territoire d'un réseau de soutien aux créateurs d'entreprises. L'entreprise ne consommera pas toute la matière grise disponible : aux associations d'en profiter !

¹ Ce qui de toute façon était déjà faux dès le XIX^e siècle : des patrons philanthropes et visionnaires comme Godin ont démontré que la prospérité économique à long terme et le progrès social allaient de pair.

² « Global competitiveness : Getting the US back on track », The American Assembly, Université de Columbia, WW Norton N.Y., 1988.

³ « ... Aucune nation ne dépense plus que nous pour le système de santé et l'éducation ; nos résultats sont cependant médiocres. Nous dépensons massivement en recherche et développement, mais nous échouons à en commercialiser les résultats. C'est là l'œuvre d'une entropie institutionnelle de l'Amérique qui fait que nous ne faisons pas un usage efficace et efficace de l'argent que nous dépensons. Nous n'avons plus désormais de chèques en blanc sur les divers secteurs de notre économie, et nous devons porter notre attention beaucoup plus sur comment nous dépensons... » *Op. cit.*, p. 20.

- **Le management**

Aux États-Unis, la fin des années Reagan a vu un progrès considérable de la productivité des organismes à but non lucratif en réaction au déclin de la capacité de régulation des institutions publiques et aux gigantesques problèmes de cohésion sociale qui en résultent. À volume constant de dons volontaires, beaucoup d'organisations arrivent à un bien meilleur résultat. Les Girls Scouts ont ainsi pris en compte les aspirations des femmes à une vie professionnelle et ont pu s'ouvrir aux femmes des minorités de couleur en leur offrant les services jusque-là réservés à la majorité blanche. *Les Girls Scouts of USA* » ont réussi à garder leurs 3,5 millions d'adhérents bien que la population d'âge scolaire ait baissé de 20 p. 100 de 1978 à 1988 : elles ont donc sensiblement accru leur part de marché ¹.

En France, l'aide humanitaire a vu se mettre sur pied en une dizaine d'années des organisations ultra-performantes capables de monter une opération internationale en réaction directe à l'événement.

En matière d'aide au développement, la contribution des ONG est croissante : *En 1983, les ONG des pays industrialisés ont accordé aux pays en voie de développement environ 3,6 milliards de dollars de dons (soit 13 p. 100 du montant de l'aide officielle), la plus grande partie de ces dons étant collectée par leurs soins. En 1987, elles fournissaient quelque 5,5 milliards de dollars — soit près de 1 milliard de plus que les crédits de l'association internationale pour le développement* ².

À l'approche caritative se substitue l'approche managériale qui invite chaque dirigeant à se poser la question de la rentabilité sociale de ses actions : quel est mon objectif, comment et avec quel moyen puis-je l'atteindre, quel niveau de performance puis-je escompter, les moyens mobilisés (collecte de dons, bénévolat) sont-ils en rapport avec les résultats obtenus ? Le management permet de définir une vision stratégique autour de laquelle se définit la cohérence de l'organisation, la mission et le niveau de performance de chaque responsable, et de mieux gérer le bénévolat qui est, moins que jamais, un droit à l'incompétence. À la notion de bénévole se substitue celle de *professionnel non rémunéré*.

Plus complexe par sa nature même que l'entreprise, l'association devient le terrain des pionniers et des innovateurs, et anticipe le management de demain.

¹ Peter Drucker, *op. cit.*, p. 231.

² *Finances et Développement*, revue du FMI et de la Banque mondiale, décembre 1990. Cette contribution a représenté 14 p. 100 de l'aide totale en 1987, dont 3,3 milliards de dollars de collecte propre.

Aux États-Unis, le secteur non lucratif — qui est le premier employeur avec l'équivalent de dix millions d'emplois à plein temps — devient une véritable école de management pour le monde des affaires. Peter Drucker¹ souligne qu'elles savent faire ce que ne savent pas faire les entreprises, empoisonnées par le dogme du profit à court terme : *Les OBNL (organismes à but non lucratif) partent de l'environnement, de la communauté, du client ; elles ne partent pas, comme on a tendance à le faire dans les sociétés américaines, de l'intérieur, soit de l'organisation et de la rentabilité financière.* Au sein de ce secteur se forme un management qui choisit ses indicateurs de performance en dehors de l'organisation, qui sait définir des objectifs à moyen terme : le nombre d'alcooliques, de délinquants récidivistes diminue-t-il ? L'Armée du salut est devenue un modèle d'organisation où une équipe exécutive est responsable de l'accomplissement d'objectifs clairement définis par un bureau directorial. Le tiers secteur devient le lieu d'apprentissage du dialogue entre l'économie du quotidien et les objectifs immatériels des missions sociales des entreprises. L'entreprise citoyenne de demain se construit au travers des expériences de management menées dans les organisations de scouts !

UNE ENTREPRISE DE COHESION SOCIALE

[Retour à la table des matières](#)

La société est un train dont la locomotive sera de plus en plus moderne et ira de plus en plus vite car elle sera l'objet de toutes les sollicitudes. Cela est normal et nécessaire car le TGV d'aujourd'hui est le tortillard de demain. Mais on ne roulera pas à cinq cents kilomètres à l'heure avec un wagon de queue brinquebalant. Si tous les pays sont à terme capables de construire la locomotive, on jugera de leur compétitivité à la capacité à assurer la cohésion du train : l'U.R.S.S. a su fabriquer des fusées interplanétaires mais n'a pas su ravitailler les boulangeries. Il est paradoxal que la France soit traversée par des tentations totalitaires qui remettent en cause les fondements mêmes de la tradition républicaine alors que notre économie dégage des pôles de compétitivité qui la mettent dans le peloton de tête des nations industrielles. Le XXI^e siècle avait vu se développer de tels mouvements en périodes de crise, crise économique et crise des valeurs unificatrices de la Nation allant de pair. Au XXI^e siècle tout change : la compétitivité est fonction de la stabilité sociale qui seule permet une reproduction harmonieuse et performante de ce capital essentiel qu'est le savoir.

Le progrès reste porteur de déstabilisation sociale avec son cortège de tentations totalitaires. Ainsi, Alvin Toffler nous dit-il :

¹ Peter Drucker, « What business can learn from nonprofits », *Harvard Business Review*, juillet-août 1989.

« [...] Le Dr William Tafoya, un des grands experts du FBI en matière de prévision, assure que dans les dix prochaines années, l'aggravation du malaise social s'accompagnera d'une prolifération de groupes inspirés par la haine [...]. Dénonçant le chômage, la misère, la situation des sans-abri et l'analphabétisme comme les grandes sources du malaise social, Tafoya a calculé la fréquence croissante des crimes, émeutes et agressions liés au racisme ; il en conclut que l'encadrement destiné à assurer la justice sociale n'est plus actuellement que "paille sèche", et qu'il suffirait d'une étincelle pour y mettre le feu [...]. Restant attachés à une conception dépassée du progrès, beaucoup d'Occidentaux présupposent que les idéologies fanatiques, irrationnelles et fauteuses de haine, disparaîtront de la surface de la terre à mesure que les sociétés deviendront plus "civilisées" [...]. L'émergence d'une économie neuve et telle que le monde n'en a jamais connu, qui exige de rapides changements dans les modes de travail, les styles de vie et les habitudes, paraît redoutable à beaucoup. Terrifiées par l'avenir, des populations importantes cherchent leur salut dans les spasmes et les excès d'une réaction sans compromis. La mutation ouvre des failles par où les fanatiques se précipitent, elle donne des armes à toutes ces minorités dangereuses qui ne vivent que pour la crise, dans l'espoir qu'elle leur permettra de s'élancer sur la scène nationale ou mondiale — et de nous ramener tous aux noires périodes du Moyen Âge ¹. »

Tout comme une entreprise, une nation doit se développer sur trois axes. Cette règle n'a rien de nouveau puisqu'elle a été définie il y a quinze siècles par saint Benoît qui soulignait que le progrès d'une communauté était tributaire d'un cadre physique — le monastère — porteur de son identité et assurant sa subsistance économique, d'un abbé qui en est le chef et a la mission de la guider vers l'accomplissement de son projet, et d'une règle — les choses qui se font et ne se font pas — porteuse du sens de la vie de la communauté, qui régit les rapports des membres entre eux, organise sa cohésion, lui permettant par là d'atteindre les objectifs spirituels et matériels qui la sous-tendent.

La France a aujourd'hui restauré les murs : le monastère est en bon état, les entreprises tournent bien.

Mais les institutions publiques ne sont plus capables de délivrer de grands messages unissant les citoyens comme a pu le faire l'école de la III^e République autour de la mythologie républicaine. Liberté, égalité, fraternité n'ont sans doute jamais été aussi nécessaires ni actuels, mais c'est le management public qui pêche et n'est plus capable de souder les citoyens par une vision unificatrice. La société française manque de projet et il y a danger car *le ventre est encore fécond qui engendra la bête immonde* ² : il faut donner du sens à notre performance !

¹ Alvin Toffler, op. cit., p. 305-307.

² Bertolt Brecht parlant de l'actualité du retour du fascisme et du nazisme.

Quant à la règle du jeu, bien peu de choses ont changé depuis que le général de Gaulle a décrit à Bayeux en 1946 la propension de notre vieux peuple gaulois aux querelles intestines. Nous devons apprendre à travailler ensemble autour d'un projet ambitieux qui donne du sens à notre vie, à confronter nos points de vue différents comme autant de richesses contribuant au bien commun et non comme des prétextes à des guerres de religion destructrices.

Le Japon au sortir de la guerre était ruiné, l'empereur incarnant l'unité et la pérennité de la nation n'échappa au procès pour crime de guerre que par la bienveillance du vainqueur. Mais le pays gardait sa cohésion et il a su en faire le capital qui lui a permis de progresser sur l'axe économique.

Chaque économie s'appréciera de plus en plus par son point faible : les moujris de Calcutta font oublier que l'Inde pourrait être une grande puissance industrielle. Le quart-monde croissant au cœur de New York éclipse les Boeing de Seattle, et les exclus de la prospérité sont une épine dans le pied de la France qui gagne.

Le monastère : un modèle de management pour l'association ?

L'observation de la vie d'un monastère bénédictin illustre la plupart des principes de management qui seront développés dans cet ouvrage :

- La communauté se regroupe autour d'un projet précis : le combat spirituel vers une vue optimiste de l'homme transcendé par Dieu.
- Elle a des **valeurs**, par définition éternelles, puisque ce sont celles de l'Évangile.
- Elle a un **manager**, le père abbé, qui est le garant des objectifs de la communauté et de son style de vie. Il a une double mission : assurer la cohésion de la communauté et sa bonne gestion matérielle afin de dégager l'individu des contraintes et lui permettre de se consacrer à son projet spirituel, et soutenir chaque membre dans son projet personnel pour qu'il trouve sa voie propre dans le projet commun.
- Elle est régie par une **règle** qui est un soutien pour celui qui s'engage dans le projet monastique. Elle définit les compétences de l'abbé, en limitant ses pouvoirs à l'application stricte de la loi divine pour éviter tout pouvoir personnel, et établit les valeurs partagées et la loi commune.
- Elle a **une identité forte** : un lieu chargé de symboles, chaque monastère ayant son histoire et sa spécificité.
- Elle est **économiquement performante**, l'activité lucrative est un moyen de poursuite du projet en libérant les moines des contraintes temporelles et s'appuie sur une stratégie marketing efficace : très forte différenciation des produits, qualité et image de marque. Les monastères sont aujourd'hui des PME très bien gérées.
- Elle pratique le **management de la qualité** : *veillant beaucoup à ce que l'institution, la*

*structure, soit au service de la personne [...] pour éviter que la personne ne soit d'abord au service de la structure*¹. Son organisation est centrée sur la réalisation du projet : saint Benoit soulève tout cela jusqu'au monde spirituel, en arrachant à la terre ce qui est de la terre et en lui donnant le sceau de la consécration divine². L'organisation est souple : elle a peu de niveaux hiérarchiques (entre trois et cinq, alors que les entreprises performantes arrivent difficilement à descendre au-dessous de dix) et pratique la rotation de chacun dans les fonctions, contribuant à abattre les cloisonnements.

– Elle a une **communication active**... tout en ne disant rien : les moines ne parlent pas mais on parle d'eux, ils sont accueillants, participent à l'animation de la cité, animent un réseau de leaders d'opinion dans le monde culturel et spirituel.
Ce modèle du genre est-il transposable ? À chacun d'y méditer... mais ça fait quinze siècles que ça marche !

Une société, comme tout système, ne vaut en fin de compte que ce que vaut le plus faible de ses éléments : *c'est par la manière de traiter ses pauvres, ses illettrés, ses malades, de faire progresser le niveau général d'éducation et non pas seulement celui des élites*³ *que l'on distinguera les sociétés compétitives de celles qui ne le sont pas.*

C'est désormais le social qui entraîne l'économique, contrairement aux credo économistes et marxisants qui ont imprégné l'intelligentsia du XX^e siècle. Le plus grand bouleversement de la société française d'après-guerre, la modernisation de l'agriculture, est venu de l'action d'éducation populaire menée par la JAC (Jeunesse agricole chrétienne). Elle a abouti à la mise en place de structures de coopération à la base de la gestion d'exploitations modernes que nul n'aurait imaginées au sortir de la guerre⁴.

Reconnaissons à Louis XVI cette intuition : en jouant au serrurier n'avait-il pas la perception que le management d'une société est comme une mécanique complexe faite de cinématique, de mécanismes bien huilés, de pièces fermement travaillées, mais que tout peut échouer par défaillance de la pièce la plus vulgaire, la plus grossière, la clé en définitive de l'ouverture, *le pêne ?*

LA COHESION DU SYSTEME SOCIAL : LE MODELE TRIDIMENSIONNEL

¹ Entretien avec Dom Philippe Aubin, abbé du Bec-Hellouin, dans Parloir – Une vie régulière au *Bec-Hellouin*, d'après les entretiens filmés par Jean-Paul Cayeux, Éditions Seghers, p, 92.

² *Id.*, p. 279.

³ Ce qui ne veut bien évidemment pas dire qu'il faille opposer progrès des élites et action sociale. Il faut penser cohésion et non plus opposition : les élites quitteront les pays dont le système sera déliquescents (cas des pays d'Europe orientale, de l'Afrique et de bien d'autres) et la cohésion d'un système ne peut se faire qu'autour de maillons forts que sont les élites.

⁴ Comme le souligne Henri Mendras (*La Seconde Révolution française, 1965-1984*, NRF, Gallimard) : *Le changement social deviendra de plus en plus le résultat d'une multitude d'agencements entre les grandes forces technologiques, économiques et politiques mondiales et les stratégies des groupes sociaux de base.* » (p. 188.)

[Retour à la table des matières](#)

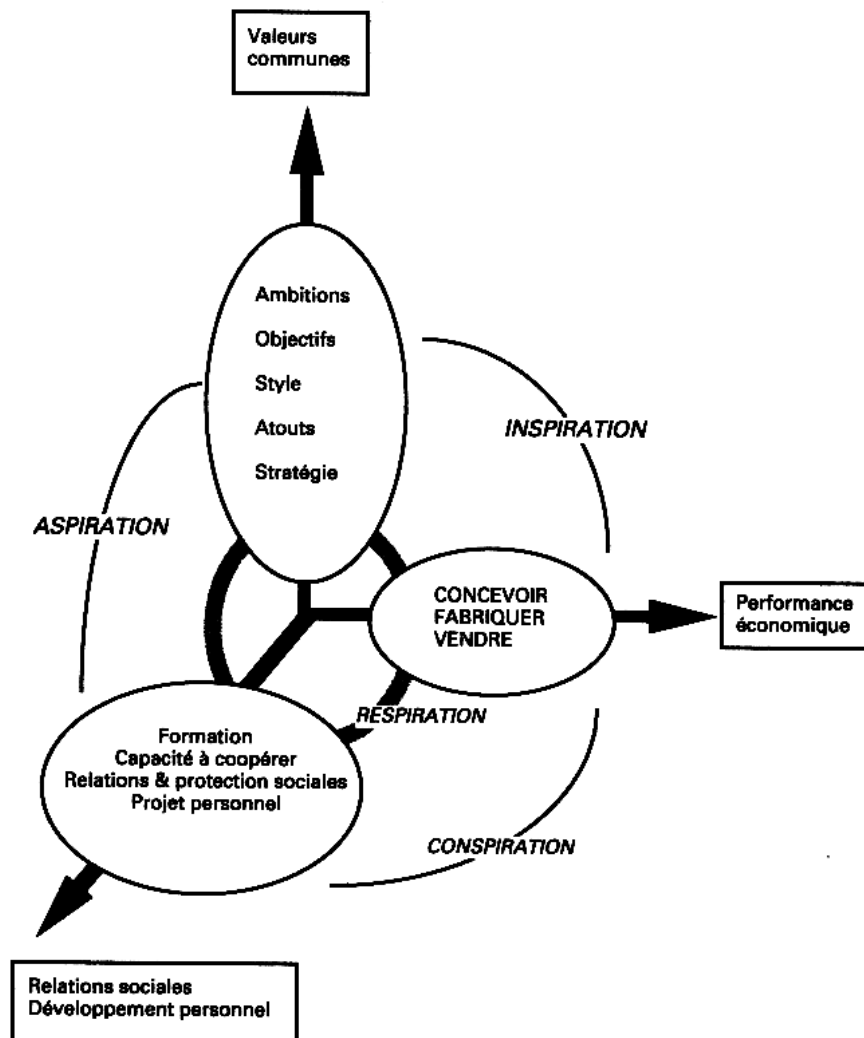
Toute organisation sociale se nourrit à trois sources. Un *projet* : c'est sa raison d'être. Il doit être suffisamment permanent pour être porteur de l'identité du système. Toute organisation sans projet tend à tourner sur elle-même et à être emportée par son entropie naturelle ¹.

La compétitivité globale d'une société est d'abord celle de son *économie* : c'est ce qui fait la solidité de la maison et assure sa subsistance. Mais elle a également besoin de *valeurs* ² spirituelles qui définissent ses aspirations, ses ambitions, les objectifs qu'elle peut se fixer et autour desquels se mobiliseront les membres de la communauté, les atouts — on ne sait pas tout faire et il faut chercher à se différencier des autres en faisant ce en quoi on est les meilleurs — et le style, la culture qui nous imprègne : nous ne sommes ni des Japonais ni des Allemands et devons trouver notre voie propre. Les membres de la communauté travaillent ensemble grâce à une règle commune porteuse de ses valeurs et qui assure la formation et la coopération et donne à chacun le moyen de s'épanouir individuellement et socialement. Que cette règle du jeu soit déficiente, qu'elle ne recueille pas l'adhésion de l'ensemble de la communauté, qu'elle ne soit plus porteuse de sens, de valeurs partagées, et celle-ci est menacée d'implosion. Le système est donc l'interaction mutuelle d'éléments matériels et immatériels ³.

¹ Voir chapitre 5.

² La crise du XXe siècle a été celle du conflit entre le progrès de la raison et le déclin des valeurs. « La raison ne peut établir des valeurs. Et non seulement elle ne le peut pas, mais l'idée qu'elle le peut est la plus stupide et la plus pernicieuse des illusions. » (Allan Bloom, *L'Âme désarmée ou le déclin de la culture générale*, Gallimard, p. 221.) L'enjeu du XXIe siècle sera de réconcilier le progrès scientifique et la création de valeurs, ce que prédisait Malraux en annonçant le retour du religieux.

³ Cette prise en compte de l'élément spirituel en sus de l'économique et du social est à la base de la prospérité japonaise. Sur ce point, voir l'ouvrage de René Robin : *La Traque de la qualité : vers un management tridimensionnel*, Éditions d'Organisation.



Qui donc a dit que l'association n'avait pas sa part dans ce projet ! Véritable *entreprise de cohésion sociale* jouant sur les éléments les plus subtils, les plus passionnels et les plus fondamentaux de la nature humaine, *dialogue permanent entre le rêve et la réalité*, elle requiert le développement d'un management spécifique à la hauteur de ses ambitions.

Première partie

L'OUTIL ASSOCIATIF

2

Un outil de proposition et d'innovation sociale

[Retour à la table des matières](#)

En tant qu'outil, l'association permet de créer et de vendre des idées. Une seule limite est posée par la loi : l'association doit être à but non lucratif, faute de quoi elle devient une société. Contrairement à une opinion encore trop couramment répandue, la non-lucrativité ne signifie pas l'interdiction de faire des bénéfices. Elle est très précisément définie par le code général des impôts sous le vocable de « gestion désintéressée » qui tient en trois principes :

- La non-distribution des bénéfices entre les membres.
- L'absence d'intérêt direct ou indirect des administrateurs dans l'exploitation.
- La non-dévolution¹ de l'actif aux membres de manière directe ou indirecte en cas de dissolution.

Il peut donc y avoir des associations à but lucratif en toute légalité, elles seront seulement fiscalisées comme une entreprise commerciale.

Cette distinction rigide entre lucrativité et non-lucrativité a été fixée par une jurisprudence de la Cour de cassation (1914 : Caisse rurale de la commune de Manigod) et n'est pas sans présenter des difficultés car les associations ont de plus en plus besoin de développer des activités lucratives accessoires pour financer leur activité principale à but non lucratif, et l'interpénétration est

¹ Dévolution : attribution à certaines personnes de biens d'autrui.

croissante entre marché des idées et marché des produits. Cette confusion est accrue depuis que le Code civil permet au contrat de société de rechercher, outre la répartition des bénéfices, la réalisation d'économies, ce qui peut être également un service poursuivi par une association. Cette distinction n'existe pas outre-Atlantique où les associations ne sont qu'une sous-partie particulière du contrat de société qui exclut la recherche de bénéfices distribuables, qu'il s'agisse de la *non profit society* des États-Unis ou des « corporations à but non lucratif » du Québec.

LUCRATIVITE, NON-LUCRATIVITE, ACTIVITES ECONOMIQUES

La non-lucrativité n'est pas liée au statut d'association. Il peut en toute légalité y avoir des associations à but lucratif, qui seront alors fiscalisées comme des sociétés.

La notion de non-lucrativité est aujourd'hui devenue complexe : une même association peut avoir une activité économique et des activités lucratives accessoires.

Si on laisse de côté les associations à but exclusivement lucratif qui ne sont que des sociétés déguisées, et qui n'ont aucun rapport avec l'esprit de la loi du 1^{er} juillet 1901, on peut classer les associations en deux grandes catégories :

Les associations sans but lucratif dont la gestion est désintéressée

Elles peuvent prétendre à certains privilèges fiscaux si elles répondent cumulativement aux cinq critères fixés par la jurisprudence du Conseil d'État ; (Croix-Rouge française, 31 décembre 1957) et qui sont la définition de référence de la gestion à but non lucratif :

- L'association doit présenter une utilité sociale et viser des besoins qui ne sont pas normalement pris en compte par le marché. Ainsi l'association ne peut être utilisée pour exercer une concurrence déloyale contre une entreprise du secteur commercial. À défaut elle se voit appliquer le même régime fiscal.

- La gestion de l'association ne doit procurer aucun profit direct ou indirect à ses fondateurs ou dirigeants ou membres. Le profit indirect peut consister en avantages en nature ou en la possibilité de répartir l'actif entre les membres en cas de dissolution.

- L'activité exercée doit entrer strictement dans le cadre de l'activité générale désintéressée de l'association et y contribuer par sa nature même, et non simplement financièrement. Une association à but non lucratif ne pourra donc ouvrir une épicerie même si les bénéfices sont réinvestis dans l'œuvre associative. Une même association peut poursuivre simultanément une activité intéressée et une activité désintéressée, mais elle se verra appliquer des régimes fiscaux différents selon la nature de l'activité. En tout état de cause, la recherche de bénéfices est compatible avec le désintéressement mais ne doit être ni systématique ni l'objet premier de l'association.

- La réalisation d'excédents de recettes ne doit pas être systématiquement recherchée.

- Lorsqu'ils existent, ces excédents doivent être réinvestis dans l'œuvre elle-même.

La qualification d'association à but non lucratif ne résulte donc pas de la déclaration de l'œuvre conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 ni de la mention dans les statuts de l'intention d'œuvrer sans but lucratif, mais de l'examen par l'administration, sous le contrôle du juge administratif, du caractère effectif de son objet et de la manière dont elle le poursuit. Cet examen peut se faire au moment d'une demande d'agrément ministériel ou de la reconnaissance d'utilité publique, ou par les services fiscaux lorsqu'ils sont amenés à vérifier la légalité des exonérations fiscales consenties aux associations à gestion désintéressée.

Les associations exerçant une activité économique

Cette distinction est utilisée pour l'application de la législation sur les faillites aux associations

(loi du 25 janvier 1985) ou pour lui permettre d'émettre des titres associatifs (loi du 11 juillet 1985.)

Une association ayant une activité économique est une association dont le but statutaire implique nécessairement l'accomplissement d'une activité de « production, de transformation ou de distribution de biens meubles ou immeubles, de toutes prestations de service en matière artisanale, industrielle ou agricole » (réponse du garde des Sceaux, Journal officiel du 6 décembre 1983). Une activité économique est compatible avec une gestion désintéressée, mais est assujettie à la TVA, sauf dans certains cas limitativement énumérés par la loi.

La confusion entre le partage des bénéfices entre les membres (seul prohibé par la loi de 1901) et la réalisation de bénéfices est couramment répandue. Même sous statut associatif, la réalisation de bénéfices reste la condition de la poursuite de l'activité de l'association. L'évolution de la jurisprudence judiciaire et administrative est constante en ce domaine et lève toute ambiguïté : « Une association est en droit d'accomplir de façon répétée des actes onéreux dans une intention spéculative, dès lors que ceci est conforme au caractère désintéressé de l'objet social et nécessaire à la poursuite d'une activité dont il ne constitue que l'accessoire. » (Cour d'appel de Reims, 19 février 1980.) L'association peut accomplir des actes de commerce, mais ne peut avoir la qualité de commerçant ni être inscrite au registre du commerce. Dans les grosses associations ayant d'importantes activités commerciales, il sera donc préférable de les regrouper dans une société filiale qui pourra être inscrite au registre du commerce et bénéficier de tous les avantages afférents, notamment les baux commerciaux.

Le contrat d'association est donc par essence le domaine de l'imagination et de la créativité. Il en est, bien sûr, fait un usage abusif, lié à sa facilité de mise en œuvre : l'administration y fait abondamment recours pour échapper à ses propres règles de gestion, ainsi que les partis politiques lorsqu'ils recherchent une carte de visite plus anonyme et anodine. Ce qui distinguera la véritable association de la fausse, c'est l'existence d'un véritable projet auxquels adhèrent des membres.

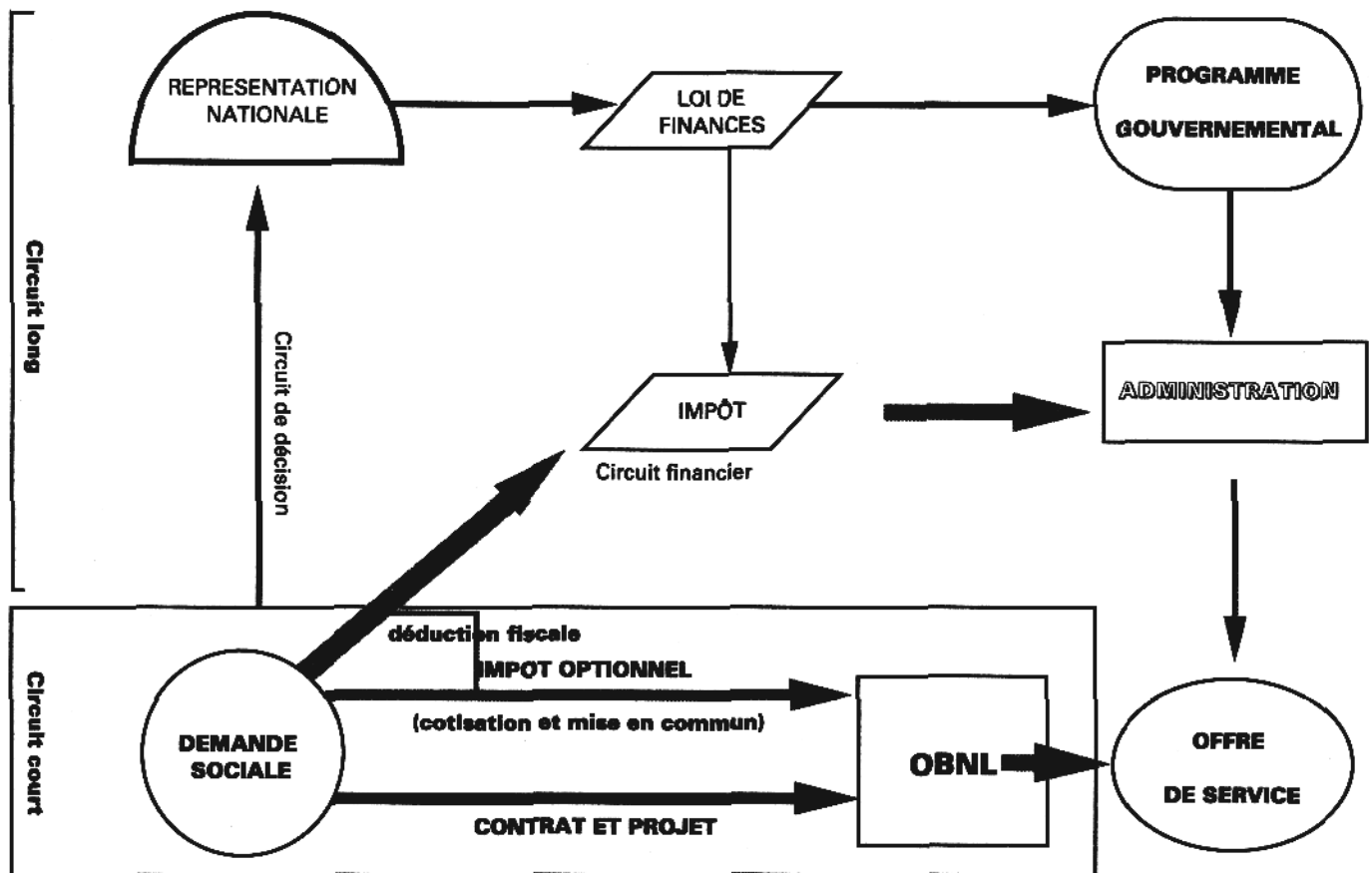
UNE ENTREPRISE DE PROJET A VOCATIONS MULTIPLES

[Retour à la table des matières](#)

L'outil associatif est un circuit court de production de biens collectifs. Dans le mode de production administratif, si l'on désire qu'un service collectif soit mis en place, il faudra aller voir les élus, l'administration, qui passera le projet dans la moulinette de procédures lentes, absconses, détestant par-dessus tout l'intrusion de l'utilisateur. Il faudra collecter les impôts nécessaires et décider de les affecter au projet après prélèvement des frais de gestion. Le circuit court

verra des citoyens se regrouper autour d'un projet, concevoir le produit répondant à la demande, monter la structure de gestion appropriée, y affecter des financements par un impôt optionnel — en partie déductible de l'impôt obligatoire par le biais du mécénat — représenté par les cotisations.

Proche des citoyens, l'association est à même de concevoir des services adaptés à la demande et de les mettre à la disposition des usagers dans de bonnes conditions d'efficacité.



Le mécénat vise à créer un circuit court de production de biens collectifs sans passer par l'administration.

L'aide humanitaire à la grande pauvreté est un service de création presque totalement associatif. Notre système de protection sociale a longtemps été un des meilleurs du monde, mais il repose sur le dogme de la Sécurité sociale dont est aujourd'hui exclue, avec l'apparition d'un fort chômage structurel, toute la catégorie dite des « nouveaux pauvres ». Il est donc, en quelques années, devenu totalement inefficace pour toute une partie des usagers, précisément ceux qui en avaient le plus besoin. Au travers des organisations humanitaires, le circuit court médecin-malades-exclus du système de santé s'est créé, financé

par la collectivité et par le biais de la collecte de dons. La demande a été identifiée avec précision : cumul des handicaps, très forte imbrication des problèmes de santé et des problèmes sociaux, entraînant rapidement la mise en place de réponses appropriées, par exemple les dispensaires gratuits de Médecins du Monde et de Médecins sans Frontières, où une large place est faite à l'accueil, à l'écoute et à l'accompagnement d'actions d'insertion. Compte tenu des rigidités de gestion du système public, une telle rapidité et une telle précision de réponse n'étaient pas envisageables.

L'État est aujourd'hui le premier à reconnaître qu'en matière de production de biens collectifs, il ne doit pas tout faire, que son fonctionnement est lent, coûteux et qu'au bout du compte le produit fini correspond peu à la demande. Aussi préfère-t-il se dégager de la gestion opérationnelle pour se consacrer à la mise en place des dispositifs d'impulsion qui seront relayés par un partenariat avec les associations permettant une bonne adaptation des politiques au terrain. Le Plan emploi du gouvernement, le Revenu minimum d'insertion, mobilisant des ressources financières que seul l'État peut réaliser, ne peuvent être mis en œuvre avec efficacité que s'il existe une collaboration opérationnelle entre ses services extérieurs et le réseau associatif qui assurera tout le travail à long terme d'accueil, d'écoute, d'analyse et d'accompagnement individualisés qui, seuls, peuvent permettre une insertion sociale et professionnelle effective.

L'association permet la mise en œuvre de projets complexes. L'originalité de l'ingénierie ¹ associative est que le service de base n'est pas toujours payé par son bénéficiaire principal. Il peut comporter plusieurs facettes qui constituent autant de services qu'il faut unir en un projet commun (voir schéma de la page 51).

LE MODE DE PRODUCTION ASSOCIATIF

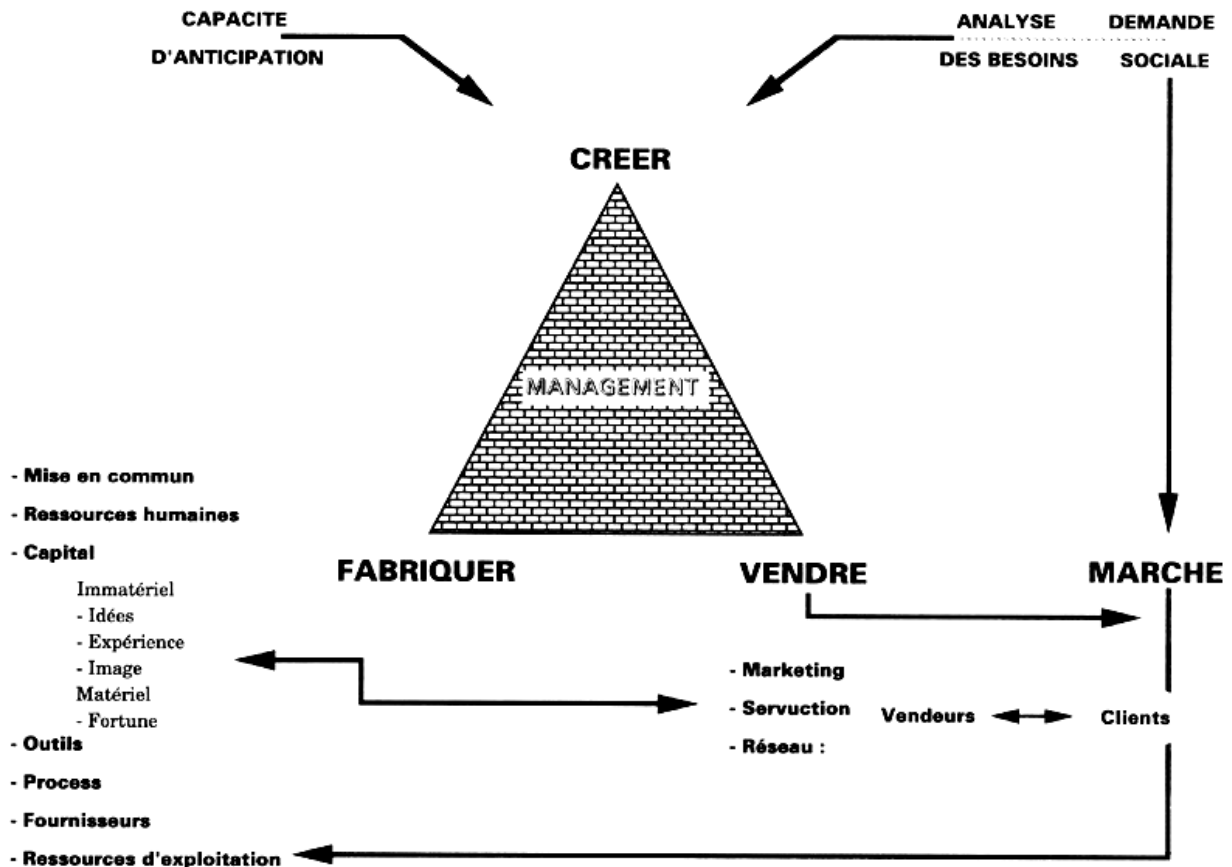
[Retour à la table des matières](#)

L'association est donc une entreprise de service d'intérêt général. Plus complexe par la pluralité de ses clientèles et la séparation des bénéficiaires, elle obéit néanmoins à la règle générale de toute entreprise : il y a d'un côté divers ingrédients que l'on met dans une boîte noire dont il sort un produit, un service rendu. Le management va se fixer pour ambition de réaliser une bonne allocation des moyens à l'objectif poursuivi.

Comme toute entreprise, l'association crée, fabrique et vend. Mais elle le fait d'une manière toute particulière qui fait la spécificité du management associatif :

¹ Coordination de tous les éléments d'un projet.

- Comme une entreprise, *une association part de la demande existante*. Elle peut n'être que celle de ses membres (l'association de propriétaires ou de locataires) ou viser un public plus vaste. Il y aura alors lieu d'analyser avec précision ses besoins, désirs et comportements pour déterminer les composants de la demande. À ce stade, rien ne différencie l'association d'une entreprise du marché. L'originalité du mode de production associatif est sa capacité à prendre en compte les éléments immatériels non marchands de la demande. Qu'est-ce qui distingue un théâtre d'une association culturelle ? Tous les deux ont pour but de produire une pièce pour répondre à la demande d'un public. Mais alors que le théâtre s'assurera que la salle est bien remplie en se situant dans les goûts existants d'un public, l'association tendra à aller au-devant de sa demande, en l'anticipant, soit en faisant connaître un auteur encore méconnu, soit en recherchant de nouveaux lieux de représentations (une cour d'immeuble, une usine, une plage...). La vocation de l'association est de prendre un risque devant lequel tendra à reculer le théâtre face aux contraintes financières. Elle devra pour ce faire trouver un autre client que le spectateur — le bénéficiaire secondaire — pour payer ce risque.



- *Tout commence et tout finit avec la demande.* Le but de l'association est de vendre son produit à son client principal et de lui apporter un avantage d'une valeur au moins équivalente au prix — en argent ou en effort — payé. Dans l'exemple précité, le public de l'association est celui qui ne serait pas allé au théâtre mais appréciera que le théâtre vienne à lui. L'association aura conçu un ensemble *produit* (la pièce) et *service* (un support de représentation sans lequel ce public ne serait jamais allé au théâtre). Le *marketing* sera l'ensemble des techniques qui permettront l'échange entre ce public et ce couple produit-service. L'objet du marketing est de faire de l'acte de vente (caractérisé par le paiement d'un prix qui pourra être monétaire ou, dans le cas d'une prestation gratuite, un effort, une démarche qui souligne la transaction), qui terrorise tant nombre de responsables associatifs, un acte superflu tant il paraîtra naturel. Car tout aura été centré sur la satisfaction du public, du choix de la pièce au lieu de représentation en incluant l'ensemble des détails matériels qui concourent à la production du service (l'accueil, l'éclairage, la restauration...).

Le marketing est négligé par les associations pour plusieurs raisons :

- Il fait peur, car il touche à un tabou, l'argent, qu'il doit précisément réduire à n'être plus qu'un instrument de mesure de l'adéquation du service aux besoins du public.
- Il nécessite de clarifier les objectifs, de les classer par ordre de priorité pour y affecter les moyens appropriés, débat trop rarement tenu dans les associations.
- Il requiert une pratique réellement professionnelle aux dépens d'un amateurisme blâmable mais encore considéré comme normal s'agissant de bénévoles.

En fait, nous verrons que le marketing est un outil au service des objectifs du projet associatif, et qu'il lui permet de les atteindre sans pour autant perdre son âme, bien au contraire.

Pour fabriquer ce service, l'association dispose de moyens que l'on peut classer par ordre d'importance :

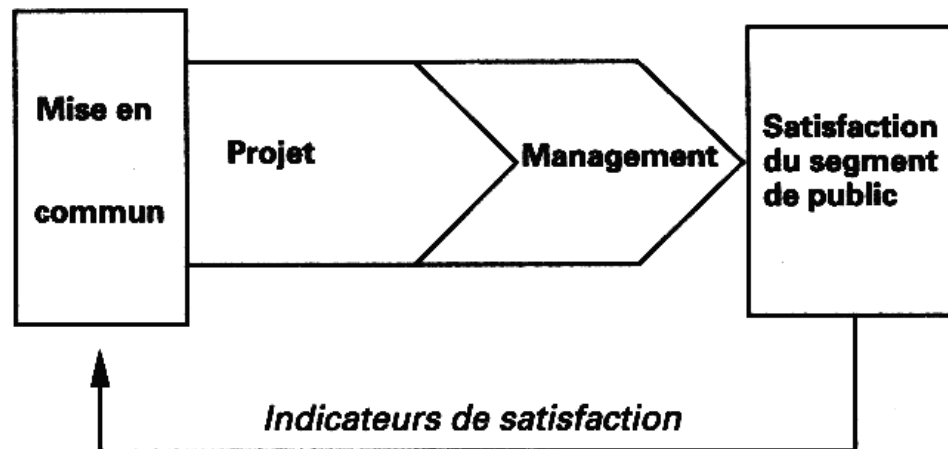
- Le capital : la mise en commun des membres prévue par la loi de 1901 peut s'assimiler à l'apport en capital des actionnaires d'une société. Il est avant tout immatériel : des volontés, du professionnalisme non rémunéré, le réseau de membres et de relations, et se matérialise par le paiement de cotisations. Ce capital s'enrichit avec l'expérience qu'accumule l'association, son histoire, ses essais et ses erreurs, ses succès, l'image qu'elle construit et qu'elle donne d'elle-même, la crédibilité qu'elle se bâtit. Ce capital n'est que secondairement matériel, même lorsque l'association possède un gros patrimoine (immobilier ou mobilier). C'est un piège redoutable et il est difficile de jouer sur les deux registres. Faute de projet et de volonté de satisfaire clients et usagers, la gestion

et la reproduction du patrimoine prendront le pas sur toutes les autres préoccupations.

— La mécanique de production : c'est avant tout l'art de gérer les ressources humaines, soit la capacité de mettre au service du projet et de la satisfaction du public l'ensemble de la mécanique associative. L'accueil concourt-il à la performance du service au client ? La trésorerie est-elle bien gérée ? (Une trésorerie mal gérée génère des frais financiers au lieu de produits et est un impôt de fait supporté par les membres.)

— Les ressources d'exploitation sont le sang de l'association. Une association qui a de grandes idées mais qui ne sait pas mobiliser le premier sou pour les réaliser ne produira rien. Le management associatif sera l'art de réduire les contraintes de gestion du quotidien et du court terme pour permettre le développement du projet à moyen terme, l'art de *savoir faire* du *lucratif pour financer le non-lucratif*.

La mise en place de la mécanique associative va donc s'articuler de la manière suivante :



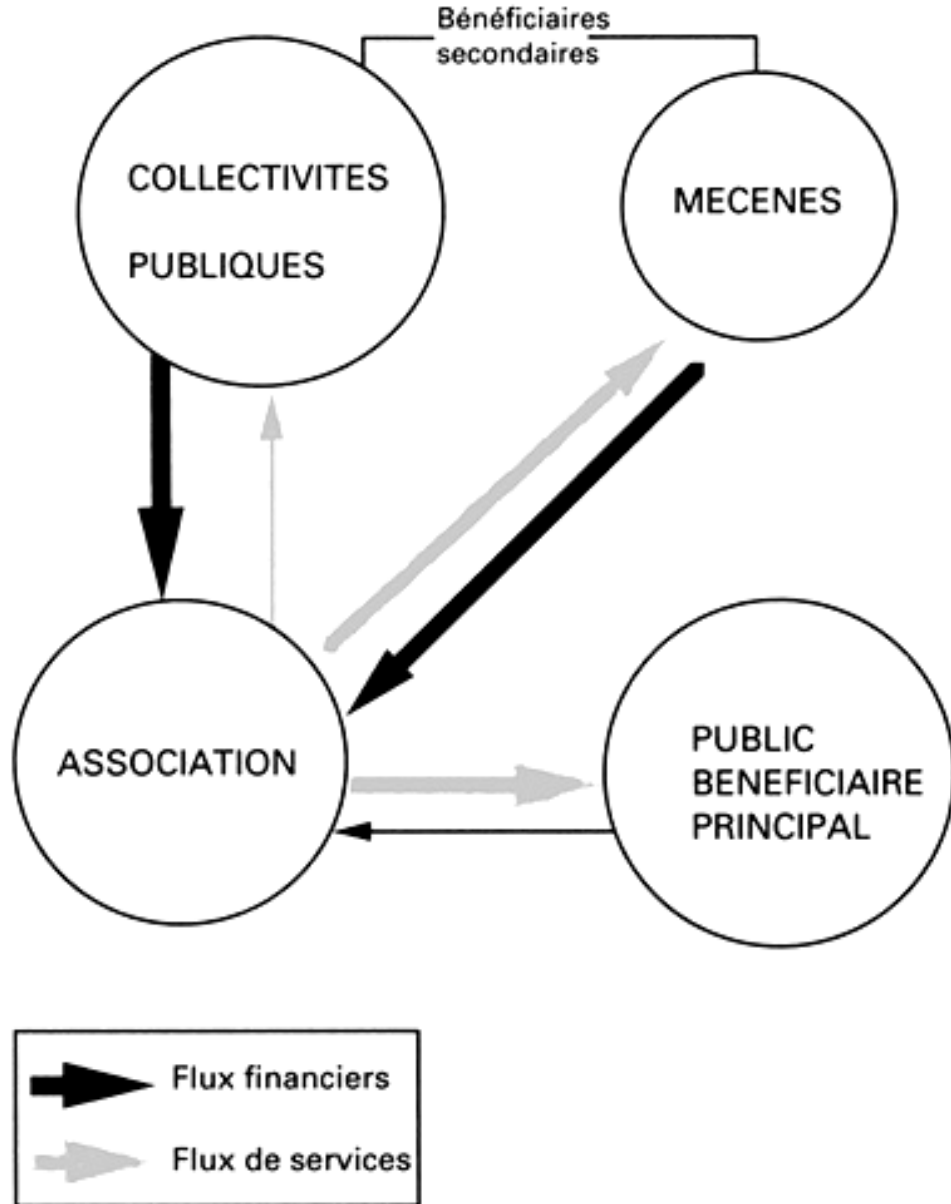
— La première tâche est la conception du projet à partir de la mise en commun de membres, comme réponse à une demande d'un public identifié qu'il s'agira de formaliser, souvent d'anticiper, et de satisfaire.

— La seconde tâche est le management, qui assurera la maîtrise des techniques et des moyens pour que le projet touche son client. Cette organisation de la transaction entre l'offre et la demande est le domaine du *marketing* qui permet de réduire l'incertitude qui environne l'association par la connaissance des clients, fournisseurs et partenaires de l'association et la mesure de la valeur produite par l'association. La fabrication du service au meilleur coût et pour la plus grande satisfaction du client est le domaine du *management de la qualité* qui va porter cette orientation du projet associatif au cœur du système de gestion.

Le dispositif devra être bouclé par la mise en place d'indicateurs de mesure de la satisfaction du public cible qui seuls — indépendamment des déclarations d'intention, de la langue de bois et des velléités — peuvent dire si l'association travaille pour ce pour quoi elle a été créée et lui donner en permanence les moyens d'actualiser son projet.

Un projet complexe : l'entreprise d'insertion

Depuis 1985, les entreprises dites « d'insertion » offrent aux jeunes en difficulté une possibilité d'insertion par la pratique d'une activité professionnelle dans un milieu approprié qui doit permettre l'embauche du jeune dans une entreprise de droit commun.



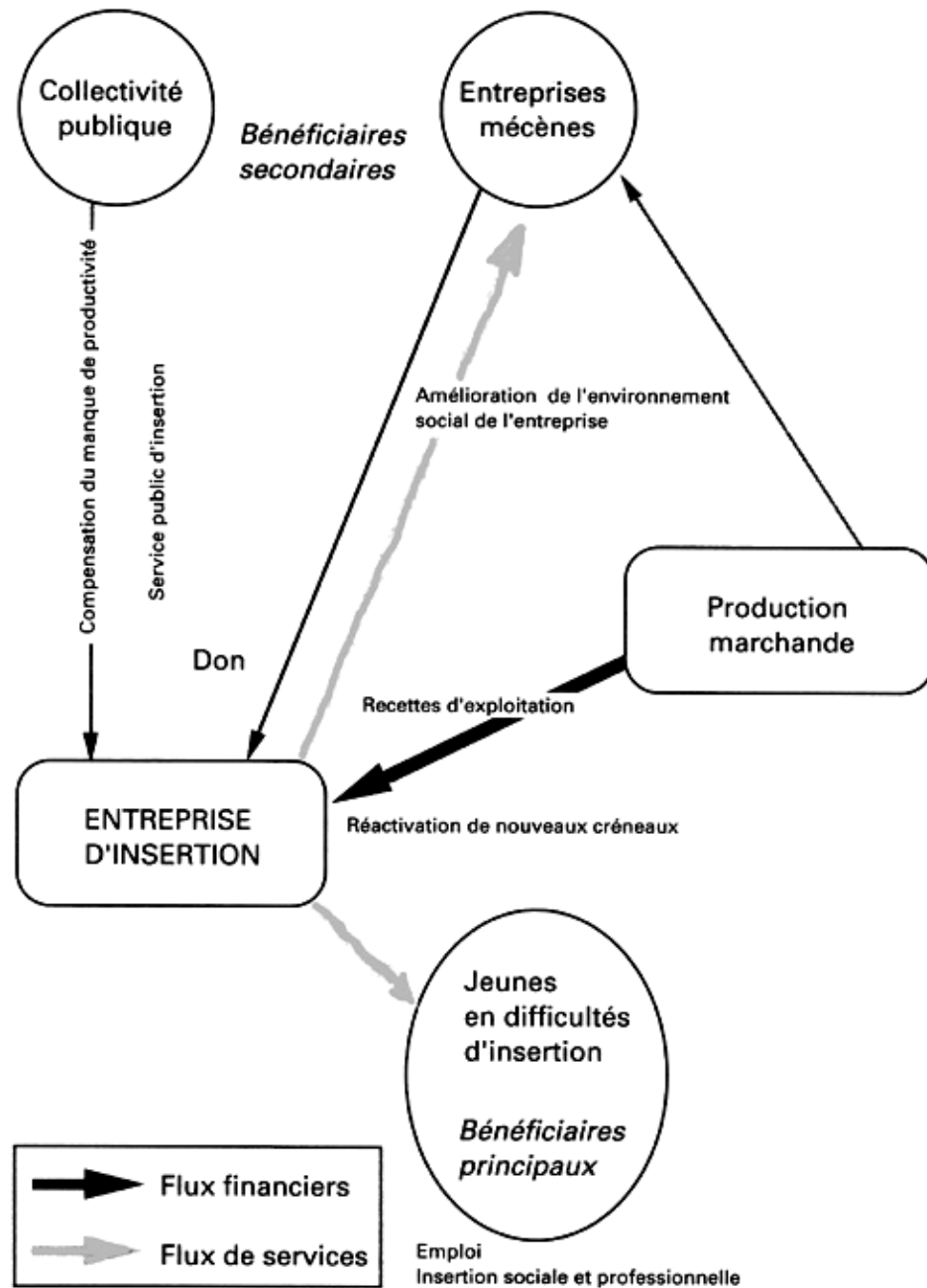
LES RELATIONS DE L'ASSOCIATION AVEC SES PARTENAIRES

La structure porteuse de projet est complexe en elle-même puisqu'elle comporte :

- une association à l'origine du projet et en charge d'une mission d'intérêt général d'insertion sociale et professionnelle des jeunes ;
- une structure de production de biens marchands qui sera une SARL ou un département à but lucratif de l'association.

L'entreprise d'insertion (EI) a trois partenaires (voir p. 51 [édition de papier]) :

- Les bénéficiaires principaux sont les jeunes qui trouvent un emploi et une formation adaptée à leurs handicaps sociaux. Ils réalisent une production qui est vendue sur le marché, procurant à l'entreprise des recettes d'exploitation.



Un exemple de projet complexe : l'entreprise d'insertion

- Deux bénéficiaires secondaires :
 - la collectivité publique en charge du service public d'insertion. Un jeune au travail avec une formation, c'est un jeune de moins à la charge de la collectivité. Un jeune en centre d'accueil coûte environ 60 000

francs par an, un jeune délinquant 160 000 francs, sans compter le coût des dégâts occasionnés par la délinquance ou la toxicomanie ;

— les entreprises qui ont à faire face à une main-d'œuvre sous-qualifiée que ne peuvent gérer les services formation, ou encore à un environnement social dégradé par le sous-emploi et la déqualification. Elles vont trouver dans l'EI un partenaire susceptible de remédier à cette décomposition du tissu social.

Les EI ayant une main-d'œuvre à faible productivité et à faible coût vont pouvoir réactiver certains créneaux de services abandonnés : Darty a ainsi financé des EI pour reconditionner des appareils électroménagers légèrement endommagés et impropres à la vente, activité qui n'est pas rentabilisable avec une main-d'œuvre qualifiée à coût élevé.

Les flux financiers s'organisent de la manière suivante (voir p. 53) :

- Les recettes propres proviennent de la production vendue. Mais elles ne couvriront pas :
 - le coût du service rendu sur le lieu de travail ;
 - le coût de la sous-productivité de la main-d'œuvre (un toxicomane a une productivité se situant autour de 10 p. 100 de celle d'un travailleur sain).

La recherche de compétitivité de l'EI sera particulièrement délicate à mener car, si elle cherche avant tout la compétitivité, elle aura tendance à recruter les jeunes dont le handicap est le plus léger et, si elle privilégie sa mission sociale, elle risque de s'éloigner de la réalité entrepreneuriale et de retomber dans une logique d'assistance. L'arbitrage devra être permanent et suppose que le manager associatif dispose d'une batterie d'indicateurs reflétant ces deux missions contradictoires et complémentaires.

- Pour permettre à l'EI de fonctionner en condition de sous-productivité, son coût sera imputé à un bénéficiaire secondaire : la collectivité en charge du service public d'insertion. L'État s'y retrouve largement puisque les subventions versées (30 000 francs de subvention forfaitaire auxquels peuvent s'ajouter des subventions spécifiques dans la limite de 60 000 francs — circulaire du 31 mars 1989 du ministère du Travail) restent largement inférieures au coût d'un toxicomane ou d'un délinquant et, à terme, sont couvertes par les recettes fiscales générées par l'activité économique de l'EI.
- Le mécène pourra intervenir par deux voies : un apport en capital pour constituer l'entreprise, généralement en passant par une fondation (Fondation de France, Fondation France Active...) qui pourra mobiliser le réseau de compétences nécessaires, ou par achat de denrées.

La crise des finances publiques a amené un renouveau de la créativité associative, la dégageant de la gangue des subventions en créant l'opportunité

d'un mariage de raison entre la puissance de l'État et la dynamique de gestion de l'entreprise privée que peut représenter l'association. En mettant fin aux rentes sur fonds publics, elle a ouvert l'ère du management, de la remise en cause permanente de l'existant et de la recherche de l'efficacité au service de l'idée.

LE NON-LUCRATIF C'EST RENTABLE !

**La création d'une agence de travail temporaire
pour les sans domicile fixe (SDF)**

La région parisienne compte 30 000 SDF qui trouvent souvent refuge dans le métro et dans les gares. Il s'ensuit une dégradation de la qualité du service public et la SNCF a commandé une étude de faisabilité sur les possibilités de réinsertion des SDF, qui a abouti à la création d'une agence de travail temporaire. Une étude de la population des SDF fait apparaître des tendances lourdes : croissance continue de cette population, et part importante de jeunes sans antécédents sociaux. La majorité de cette population n'est pas installée dans la marginalité, par contre risque de glisser vers une marginalisation structurelle qui rendra la réinsertion beaucoup plus difficile.

Le projet vise donc :

- à stopper le processus de marginalisation ;
- à donner un statut économique aux SDF, ce qui est la clef de l'accès au logement.

Le choix de la réinsertion par l'économique est fait compte tenu de l'expérience des entreprises d'insertion auprès de ce type de population jeune et non qualifiée. L'outil « entreprise de travail temporaire » (ETT) est choisi pour sa souplesse (choix des métiers, possibilité de prendre en compte les handicaps particuliers de la personne, adaptation de l'ETT à la fonction de sas vers un emploi fixe que vise le projet). L'objectif retenu est de réinsérer 250 personnes par an. Le dispositif s'inscrit dans celui des entreprises d'insertion et recevra donc à ce titre une aide de l'État.

Cette opération est-elle socialement rentable ? Qu'en coûte-t-il à la collectivité et quels sont les coûts qui lui sont évités ? Patrick Gagnaire, promoteur du projet, en a fait l'évaluation :

Surcoût social de notre action sur une année :

250 postes d'insertion X 30 000 F d'aide par poste	7,5 MF
Coûts évités	
RMI 24 000 x 250	6,0 MF
Prison (10 p. 100 de la population – 500 F par jour)	2,7 MF
Hôpital (10 p. 100 de la population – 400 F par jour)	1,8 MF
CHRS (20 p. 100 de la population – 300 F par jour)	5,4 MF
	15,9 MF

La collectivité est donc gagnante de 8,4 millions de francs, et ceci non compris les effets de la délinquance, les torts aux usagers, les dégradations (les SDF sont responsables de 80 p. 100 de celles des gares et des trains), les aides sociales diverses. Il faudrait ajouter le coût de l'effet d'éviction que crée la présence d'une population marginalisée en incitant nombre d'usagers à utiliser leurs véhicules plutôt que les transports en commun. De plus, ajoute Patrick Gagnaire, il faudrait calculer l'effet redistributif de la masse salariale (250 SMIC) dans les flux économiques : « Permettre à un père de famille de trente ans, à la rue, d'avoir un salaire, peut éviter un placement à la DDASS (600 F environ de prix de journée). »

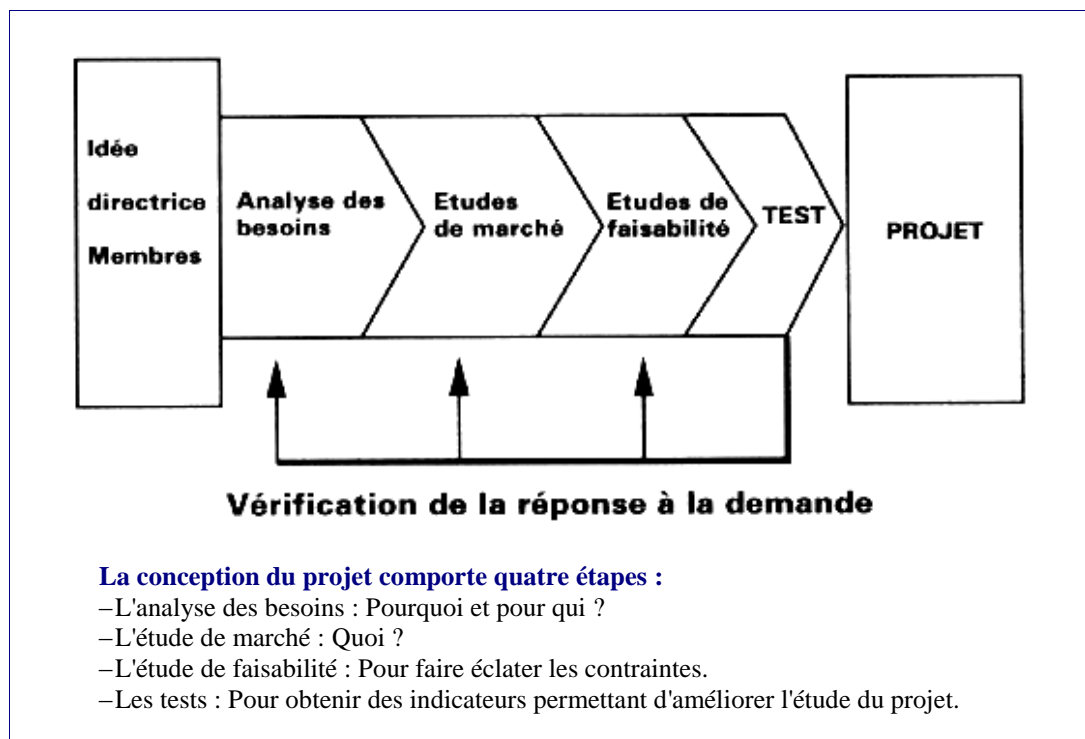
Deuxième partie

UN PROJET

1

De l'idée au projet

[Retour à la table des matières](#)



BATIR UN PROJET : UNE OFFRE D'IDEES FACE A UNE DEMANDE SOCIALE

[Retour à la table des matières](#)

La raison d'être de l'association est d'avoir une idée fondatrice, un objet social qui dépasse sa simple vocation patrimoniale. Son but n'est pas de gérer un centre culturel, un centre de vacances, des activités pour elles-mêmes, mais comme support à la réalisation d'un objectif qu'est le projet associatif, le contrat auquel adhèrent les membres.

La première question que doit se poser le manager d'association est donc : « À quoi sert mon association, quel est son projet ? » Il doit se la poser à sa fondation mais également tout au long de sa vie, car le projet, qui répond à un besoin social ressenti par la collectivité, vit, grandit et meurt.

Un besoin, un marché, un projet

C'est l'ensemble des questions que doit se poser le manager d'association : celle du pourquoi ? du pour qui ? et du quoi ? Ce n'est pas avant d'y avoir répondu que l'on pourra aborder la question du comment ?

Quel est mon projet et à qui s'adresse-t-il ? L'association produit un bien social, un bien collectif qui apporte une plus-value non seulement à ses membres mais également à l'ensemble du corps social. Il y a donc bien un lieu où se rencontrent une demande — le besoin social — et une offre — le service offert au travers d'une logistique : l'association.

À quoi ça sert ? L'analyse des besoins

Une association n'est légitime que si elle répond à un besoin, et ne sera crédible que si elle est efficace.

Deux grandes logiques se dégagent dans la mise en œuvre du projet :

- *La logique autarcique* : les membres ne visent qu'à la satisfaction de leurs propres besoins et l'association n'est que l'addition d'intérêts privés qui décident de coopérer pour produire un service commun ou défendre des intérêts communs. C'est la logique de l'organisation professionnelle ou de l'organisation de défense qui ne prend en compte que les intérêts catégoriels des membres.
- *La logique de l'intérêt général* : l'association vise la satisfaction d'un besoin social qui dépasse le seul intérêt de ses membres. C'est une

spécificité du droit français qui fait une distinction rigide entre intérêt général et intérêt particulier. Contrairement aux pays anglo-saxons où l'intérêt général (*public interest*) procède de la somme et de la confrontation des intérêts particuliers au moyen du *lobbying*¹, l'intérêt public n'est pas en France l'affaire des citoyens mais de la compétence exclusive de l'État. Ce principe juridique fondamental nous vient de la Révolution française qui a dû briser la résistance au changement et à la modernisation en détruisant les multiples privilèges, corporatifs ou locaux, sur lesquels s'appuyait l'Ancien Régime. La notion d'intérêt général est définie par la loi. La loi de finances définit les types d'œuvres d'intérêt général pouvant faire bénéficier leurs donateurs de déductions fiscales. La loi de 1901 définit la catégorie des associations reconnues d'utilité publique qui fait l'objet d'une reconnaissance par décret de la puissance publique et dont les statuts types sont rédigés par le Conseil d'État. La jurisprudence judiciaire a particulièrement défini la différence entre ces deux types de logique associative lorsqu'il s'agit de reconnaître la capacité d'une association à ester en justice, c'est-à-dire à se porter partie civile dans des affaires qui dépassent le seul intérêt d'un de ses membres. Le juge apprécie alors si l'association défend un « intérêt dépassant l'intérêt collectif défini par la somme des intérêts individuels des membres ». Une association de riverains qui s'opposent à un projet immobilier défend-elle l'environnement ou seulement l'intérêt de propriétaires menacés ? Le problème se pose de manière aiguë pour les associations professionnelles et les associations de défense. Une jurisprudence célèbre a permis ainsi à l'association *Choisir* d'intervenir dans la défense d'une jeune femme, non-membre de l'association, poursuivie pour avortement avant le vote de la loi de libéralisation.

Il n'y a pas de barrière rigide entre les deux logiques : une association autarcique peut devenir d'intérêt général, de même qu'une association d'intérêt général peut ne servir en fait que l'intérêt de ses membres !

Se poser la question : « À quoi ça sert ? » permet de définir le besoin auquel l'association répond. Plusieurs cas de figure sont possibles :

- Il peut s'agir d'un besoin ouvertement exprimé : des listes d'attente (logement, secours aux indigents...) peuvent révéler un besoin non satisfait par l'organisation publique. L'expression du besoin peut relever de l'évidence : par exemple, le constat qu'une majorité d'enfants d'un quartier ne part pas en vacances. Des pétitions peuvent mettre en avant un besoin nouveau. L'histoire de la municipalité Dubedout à Grenoble — ville phare de la vie associative des années 70 — a commencé par une simple pétition à propos du système de distribution des eaux qui ne

¹ Groupes de pression privés visant à faire évoluer la législation dans le sens de leurs intérêts.

pouvait plus faire face à la croissance de la cité. L'association à objet très réduit qui s'est créée est rapidement devenue le groupe d'action municipale qui a remporté les élections de 1968.

- Le besoin peut être latent. L'action procédera alors de jugements de valeur, de considérations morales, ou d'une réflexion stratégique. Il peut s'agir d'action confessionnelle, d'éducation populaire où l'on voit un porteur de projet définir une norme qui deviendra le projet de l'association (l'accès de tous à la culture, aux sports d'hiver...). Le besoin latent peut être ressenti sans être formulé : « On s'ennuie, il faut faire quelque chose », et le projet se dessinera au fur et à mesure que s'enclenchera l'action.

Le manager d'association va en fait viser les deux besoins. Pour que le projet vive il faut qu'il y ait une demande immédiate, mais il faut faire attention à qui l'exprime. Connaît-on véritablement les besoins et la demande d'une population ? Généralement ceux qui la formulent ne sont pas ceux qui les éprouvent. Ceux qui œuvrent dans l'aide humanitaire sont bien nourris, d'autres qui proposeront des solutions contre le chômage seront fonctionnaires, les dirigeants d'associations de jeunesse seront des retraités..., il faudra donc faire une analyse des besoins, véritable étude de marché du projet associatif, auprès d'un segment homogène de public qui sera l'utilisateur du futur service. Cela pourra se faire par analyse et bilan d'activités déjà menées vers ce même public, enquêtes, actions expérimentales très ciblées dont on dégagera avec soin les conclusions.

Cette analyse fine sera un concours appréciable que l'association pourra apporter à l'action des administrations qui ne sont outillées que pour concevoir des actions globales, généralement peu adaptées aux conditions spécifiques de chaque terrain.

INTERET COLLECTIF, INTERET GENERAL

De qui l'association défend-elle les intérêts ? Elle défend en premier lieu ses intérêts pécuniaires et patrimoniaux, comme toute personne morale, mais également l'intérêt collectif de ses membres et, dans quelques cas, l'intérêt général.

1. L'association défend l'intérêt de ses membres

C'est une originalité de l'action en justice de l'association, par exception au principe selon lequel « nul ne plaide par procureur ». Mais il faut distinguer si cet intérêt est égal ou supérieur à la somme des intérêts des membres pris individuellement :

a) L'intérêt collectif est la somme des intérêts individuels des membres

Ce peut être l'objet même de l'association que de regrouper des personnes physiques ayant subi un même préjudice car « une association peut faire par voie d'action collective ce que

chacun peut faire à titre individuel » (cassation civile, 23 juillet 1918). La condition essentielle est que chaque membre puisse lui-même engager l'action pour son propre compte. C'est le cas des associations de victimes. Elles peuvent compter comme membres les victimes d'un préjudice

précis déjà survenu, ou d'un préjudice latent menaçant les membres actuels ou à venir de l'association (associations de défense de consommateurs, de riverains de berges inondables...).

Pour autant, chaque membre garde toujours son droit d'intenter individuellement une action identique, les tribunaux pouvant accorder des réparations tant à l'association qu'aux victimes.

b) La défense d'intérêts collectifs supérieurs à ceux des membres pris individuellement.

À la différence des syndicats, l'association ne peut défendre un intérêt collectif supérieur à celui des membres pris individuellement ou à son intérêt de personne morale : une association pour la protection morale de la jeunesse s'est ainsi vue déboutée de sa constitution de partie civile dans une instance pénale pour exhibition d'objets obscènes (cassation civile, 18 octobre 1913). De même, une association d'anciens combattants a été déclarée non fondée pour se porter partie civile à l'occasion de poursuites pour apologie de crimes de guerre.

Deux raisons à cela :

- la défense de l'intérêt général est, sauf dérogation législative, de la compétence exclusive du ministère public ;
- une personne privée ne saurait s'immiscer dans une instance pénale dont la poursuite est de la responsabilité du ministère public.

Il n'existe que quelques rares exceptions à ce principe, justifiées par les liens étroits unissant l'association et ses victimes : le « réseau du souvenir », association d'anciens résistants et déportés, s'est vu reconnaître « un préjudice direct et personnel du fait de l'apologie de crimes de guerre » car « la recevabilité de son intervention découle de la spécificité même du but et de l'objet de sa mission » (cassation criminelle, 14 janvier 1971).

De même l'association *Choisir* fut déclarée recevable dans un procès d'auteurs de viol (cassation criminelle, 15 décembre 1977). *Aide à toute détresse* a pu intervenir en faveur de déshérités dont tout le monde s'était désintéressé, y compris le ministère public ! (Cour d'appel, Colmar, 10 décembre 1977.)

La réticence des juges à admettre l'action en défense d'un intérêt collectif par une association se fonde sur la crainte de voir un groupe privé s'ériger en défenseur du bien public et, sous couvert d'octroi de réparations, s'arroger un pouvoir pénal sur les tiers.

2. La loi peut autoriser l'association à défendre l'intérêt général

Le législateur a reconnu à certaines associations déclarées – existant généralement depuis au moins cinq ans – ou reconnues d'utilité publique le droit d'intenter une action pour la poursuite d'infractions se rapportant à leur objet social. Généralement sujette à un agrément de l'association et limitée à l'objet direct des statuts, cette action s'exprime par l'exercice des droits reconnus à la partie civile dans les procédures pénales :

a) Défense d'intérêts moraux

Divers textes ouvrent aux associations déclarées agréées par le ministère de tutelle ou reconnues d'utilité publique la capacité de se porter partie civile dans la limite de la compétence de leur objet social :

- les associations d'éducation populaire et de jeunesse dans les procédures relatives à la protection des publications destinées à la jeunesse (loi du 16 juillet 1949) ;
- les unions d'associations familiales pour la défense des intérêts matériels et moraux des familles (Code de la famille, articles 2, 3) ;

- les associations de lutte contre le proxénétisme (loi du 9 avril 1975)
- les associations de lutte contre les violences sexuelles (loi du 23 décembre 1980). Il s'agit d'une codification de la jurisprudence *Choisir* évoquée plus haut ; – les associations défendant les intérêts moraux et l'honneur de la Résistance (loi du 10 juin 1983), codification de la jurisprudence « le réseau du souvenir ».

b) Défense de l'intégrité de la personne

- les associations de lutte contre l'alcoolisme dans les procédures d'infraction au code des débits de boisson (décret du 20 mai 1955) ;
- les associations de lutte contre le racisme (loi du 1^{er} janvier 1972 étendue par la loi du 3 janvier 1985) ;
- les associations de défense ou d'assistance à l'enfance malheureuse (loi du 2 février 1981) ;
- les associations de lutte contre les discriminations sexistes ou fondées sur les mœurs (loi du 25 avril 1985) ;
- les associations de défense des handicapés contre les discriminations commises au préjudice d'une personne en raison de son handicap (loi du 13 janvier 1989).

c) Défense d'intérêts économiques

- les associations de lutte contre la fraude fiscale (article 1744 du code général des impôts) ;
- les associations de défense des intérêts des consommateurs (loi Royer du 27 décembre 1973).

d) Défense de l'environnement

- les associations de protection animale et de protection de la nature (lois des 10 juillet 1976 et 3 juillet 1985).

La loi ne fait bien souvent que reconnaître la légitimité de l'intervention d'une association dans un domaine nouveau de l'organisation sociale que l'activité associative a révélé. Il est donc conseillé d'intervenir dans les procédures judiciaires même si l'on ne se situe pas dans l'un des domaines prévus par la loi, le juge pouvant accepter le recours par innovation jurisprudentielle, ou, à l'inverse, le rejeter en soulignant les limites des autorisations législatives, sensibilisant ainsi le législateur à la nécessité de leur extension.

Attention : les statuts doivent explicitement mentionner à qui ou à quel organe il appartient d'ester en justice au nom de l'association (généralement le président après autorisation du bureau), à défaut il faudra réunir l'assemblée générale pour qu'elle donne mandat au président (Conseil d'État, 8 février 1989).

Pour que le projet se développe, il faut qu'il anticipe la demande exprimée. Cela est affaire d'intuition, car en général tout besoin ponctuel révèle un besoin latent. À toute demande immédiate correspond une réponse, d'autant plus complexe qu'il y aura déconnexion entre besoin immédiat et besoin latent. Par exemple, le chômage et la paupérisation réclament des mesures d'urgence : aide matérielle, entraide, conseils. Mais le sous-emploi requiert des solutions à moyen terme que la demande exprimée n'est pas en mesure de formuler : recherche de nouveaux créneaux de création d'activité, collecte de l'épargne locale pour créer des petites entreprises, développement de nouveaux services, etc. C'est dans ce domaine que l'association comme laboratoire d'idées et source d'innovation sociale pourra être le plus utile. Ces deux fonctions sont liées et chercher à les dissocier mènerait à une perte d'efficacité. Les associations humanitaires qui ne se poseraient pas le problème du développement réduiraient leur rôle à celui de simples dames de charité. Des associations qui ne se consacraient qu'à la spéculation intellectuelle n'auraient aucune crédibilité pour mettre en œuvre leurs préconisations.

Tout besoin exprimé peut être l'expression d'un besoin latent : l'organisation d'une fête locale peut être le point de départ d'un projet d'animation qui redonnera vie au patrimoine, posera le problème de l'économie locale, et générera de nouveaux modes de relation entre les habitants. Y répondre peut ébranler tout un édifice de règles, de conventions et de valeurs établies.

L'animateur d'association pourra donc être amené à passer d'une logique d'autarcie à une logique d'entreprise d'intérêt général. Pour cela, après l'analyse des besoins, il devra procéder à une étude de marché.

L'étude de marché

[Retour à la table des matières](#)

L'analyse des besoins permet d'établir qu'il y a une demande pour la création d'un bien social de la part d'un public bien défini, d'un service à la collectivité, qui prendra, le cas échéant, appui sur le support logistique qu'est l'association. On a alors répondu à la question du pourquoi et du pour *qui*. L'étude de marché va permettre de définir le *quoi* :

- Il doit répondre au pourquoi, c'est-à-dire au problème posé.
- Il doit être adapté au pour qui : on ne fait pas n'importe quoi pour n'importe qui !

Raisonnement en termes de marché c'est se poser trois questions :

1. Celle de la demande : elle concerne le besoin à satisfaire et le public qui l'exprime. Elle se définira en intensité (urgence, quantité, durabilité), en

qualité (degré d'élaboration et coût du service à mettre en place), ainsi qu'en solvabilité (qui va payer le service ? l'utilisateur ou la collectivité ?).

2. Celle de l'offre : y a-t-il déjà d'autres réponses à cette demande ? La concurrence que peuvent se livrer les institutions peut être préjudiciable à la qualité du service s'il n'y a pas de coordination. Le foisonnement d'initiatives est un atout s'il correspond à une véritable effervescence d'idées et de volontés. Si les associations ne cherchent pas à se différencier et tendent toutes à faire la même chose, elles se livrent à des guerres fratricides qui les discréditent. La différenciation est à la base de la complémentarité. C'est sur la qualité du service à offrir que devra se faire la décision. L'offre existante doit s'analyser par sa capacité :

- *À atteindre le public cible :* c'est une loi générale que tous les dispositifs sociaux ne touchent que marginalement les publics auxquels ils sont destinés, en raison de la plus grande capacité des publics plus instruits à accéder à l'information et à profiter d'un dispositif dès qu'il est trop complexe pour le public cible.
- *À fournir le service :* l'association, en se développant, comme toute structure, tend à fonctionner pour elle-même et non plus pour l'utilisateur. C'est le phénomène de « production pour le producteur » bien connu des entreprises qui voient la qualité de leurs produits baisser lorsqu'elles perdent de vue ce qui doit rester leur objectif permanent : la satisfaction du client.

Il faut donc dépasser le stade des déclarations d'intention et des rentes institutionnelles : l'éducation populaire délivre-t-elle un véritable service éducatif qui répond à une demande sociale effective ? Est-elle véritablement destinée au peuple ? Cette notion recouvre-t-elle un véritable public ? Ou n'est-elle pas là pour maintenir l'existence de structures qui fonctionnent pour l'entretien de dirigeants qui ont atteint leur niveau d'incompétence ?

3. Celle de la logistique : comment l'offre et la demande entrent-elles en contact ? Peuvent intervenir des supports physiques (des bâtiments, du matériel), du personnel en contact (animateurs, assistantes sociales, employés...), et l'organisation interne du service, soit le management de l'association avec toutes les fonctions générales qui conditionnent son efficacité (finances, qualité de la gestion...) ainsi que les fonctions spécifiques qui concourent directement à la réalisation du service, organisation interne, moral du personnel, etc.

L'étude de marché peut apporter trois réponses :

La définition du cahier des charges du projet qui rassemblera toutes les spécificités du service à mettre en œuvre : définition précise du produit ou du service, public visé, contraintes de prix, indicateurs de qualité, heures d'accessibilité — le propre de la vie associative étant de fonctionner en dehors

des heures de travail, cela posera inévitablement des problèmes dès que l'association emploiera du personnel salarié —, type de relation entre le personnel en contact et le public, par exemple, s'il s'agit de public à contraintes spécifiques (personnes âgées, handicapés, toxicomanes, délinquants...), rapidité de mise en œuvre. Le problème de la spécificité du public bénéficiaire du service peut se révéler hautement complexe. Par exemple, dans les opérations de mécénat culturel, l'entreprise cherche à valoriser son image de marque et l'association à développer une politique culturelle, il y a donc deux services différents s'adressant à deux bénéficiaires, le rôle de l'association étant de concevoir le projet commun qui les regroupera.

De quelle manière ce type de service est-il actuellement assuré ? Il peut l'être par le marché, par des institutions publiques ou des associations. Il faut étudier sa conformité au cahier des charges, notamment en ce qui concerne sa réponse au besoin identifié, sa spécificité et l'identité du public visé.

La création d'une association est-elle la bonne réponse ? Faut-il en créer une nouvelle ou développer le projet comme subdivision d'une association existante ? Il faut se méfier d'une tendance couramment répandue — et très française — de vouloir répondre à des problèmes par la création de structures. Les collectivités publiques y sont, par principe, hostiles par crainte d'avoir à les entretenir par voie de subvention. La décision de créer une structure doit intervenir en dernier une fois que l'on a identifié tous les éléments du projet à mettre en œuvre.

ÉVALUER ET DEPASSER LES CONTRAINTES

[Retour à la table des matières](#)

Le projet doit être soumis au débat devant les membres et les partenaires de l'association. Il est nécessaire de raisonner sur des éléments concrets que l'on regroupera sur une fiche *de projet* qui, après avoir rappelé l'opportunité du projet découlant de l'analyse des besoins, devra faire apparaître les trois questions fondamentales sans lesquelles on risque fort de débattre dans le vide :

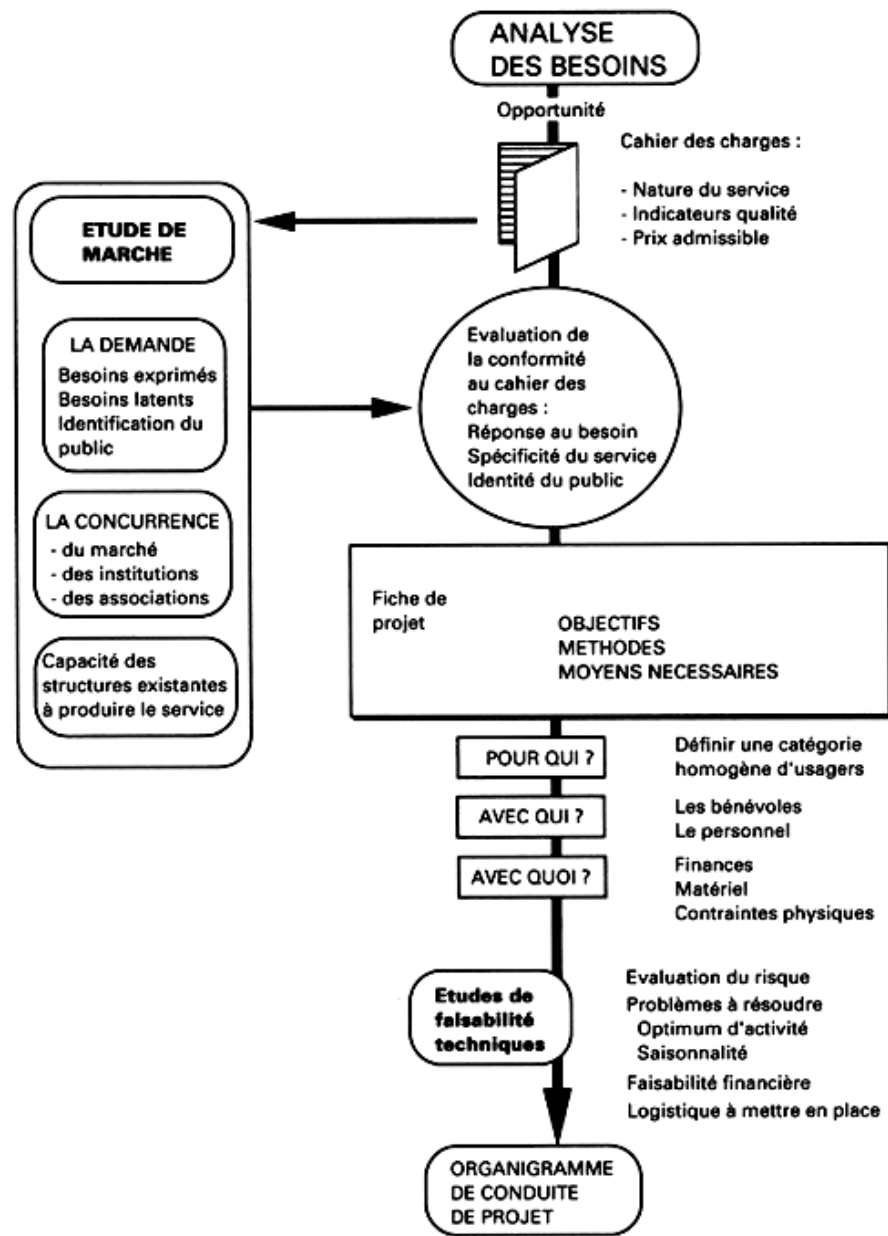
Pour qui ? Quel est précisément le public visé ? La production d'un service d'intérêt général ne peut être une auberge espagnole et on ne peut pas faire tout et pour tout le monde. Il y a des choix à faire : on ne conçoit pas le même service pour des gens de niveau d'étude universitaire que pour des populations à handicap socio-éducatif marqué. *Le public devra être défini de manière homogène* quant à sa demande, son niveau socioculturel, son pouvoir d'achat.

Avec qui ? De combien de bénévoles et de combien de salariés le projet nécessite-t-il le concours ? Sur quel réseau peut-on s'appuyer ? Qui sont les

bénéficiaires secondaires qui pourront le cas échéant apporter une contribution financière ?

Avec quoi ? Il faut évaluer l'ensemble des besoins matériels coût financier, en investissement et en fonctionnement, matériel à mettre à disposition, ainsi que l'intensité des contraintes physiques pesant sur la bonne réalisation du service, telles que le temps et la distance.

À ce stade, il ne faut pas avoir peur de raisonner indépendamment des contraintes dont on a par ailleurs connaissance. La vie associative est par excellence le domaine où l'on peut bâtir des châteaux en Espagne. On peut concevoir des projets ambitieux sans avoir le premier sou pour le financer. À deux conditions : que le projet soit bon et que l'association ait une gestion suffisamment performante pour être capable de trouver les financements nécessaires.



Élaboration de projet

Une fois la fiche de projet bâtie sur ce schéma objectif-méthodes-moyens, il faut procéder à une *étude de faisabilité*. Elle a pour objet de répondre aux problèmes techniques posés par la mise en œuvre du projet :

- **Le facteur risque** qui est, dans ce domaine, singulièrement volatile. Aussi fine que soit l'étude de marché, elle ne pourra jamais indiquer si le service mis en place répond à la demande du public. Tous les praticiens de la vie associative ont testé ce phénomène : les gens interrogés jugent

de manière très positive l'initiative prise, et pourtant personne ne vient, et il y a quelque part un déclic qui ne se produit pas. Il s'agit là d'un problème de psychologie sociale extrêmement fin que seule l'expérience permettra de bien cerner. Il sera préférable de commencer à mettre en œuvre un projet à très petite échelle pour le tester auprès du public. Bien souvent, il ne s'agit que d'un problème d'amorçage. Il faut trouver la clé d'entrée, ce qui survient généralement de manière inopinée après une période de tâtonnement. Une fois l'amorçage réalisé, il faut atteindre une masse critique d'usagers au-delà de laquelle le succès appelle le succès et où le public vient parce qu'il voit d'autres fréquenter le service et lui en faire la recommandation. C'est un point très important de la mise en œuvre des projets associatifs : ils sont avant tout portés par les usagers eux-mêmes bien plus que par la structure. Une activité associative dont les participants donnent une image de passivité ne grandira pas, même si l'association est par ailleurs dotée d'outils de gestion des plus modernes.

- **Le problème du volume de l'activité ou du service.** Deux facteurs interviennent : la capacité de réponse de l'association et la saisonnalité. Il y a un optimum de capacité au-delà duquel la qualité décroît parce que les membres seront débordés, qu'ils ne pourront plus assurer le service avec une qualité suffisante ou qu'ils tomberont dans une logique d'entreprise mal maîtrisée. Il faudra donc savoir dire non et refuser de se développer au-delà d'un optimum qui, en pratique, ne pourra être déterminé que par l'alternance d'expériences et d'analyses.

Le volume sera également fonction de la saisonnalité qui est forte dans ce type de service : secours aux mal logés, saison culturelle de printemps, activités de vacances et d'année scolaire... Il faudra donc également déterminer un niveau moyen d'intervention pour ne pas être en sous-capacité notoire aux périodes de pointe ni en surcapacité — très coûteuse — aux périodes creuses. Il sera toujours préférable de commencer petit et lentement pour bien maîtriser sa croissance : on peut toujours grandir mais il est beaucoup plus difficile de rapetisser car il se produit un effet de cliquet à la baisse. Il est facile d'embaucher, d'acquérir du matériel, il est plus difficile de licencier et d'alléger ses charges de structure.

- **La logistique** qui constitue le support de l'offre de service l'association, ses membres, son personnel, ses locaux, sa localisation. Il faut bien distinguer le support de l'offre de l'offre de service elle-même. Un atelier socio-éducatif est un service dont l'efficacité est conditionnée par la qualité de l'offre : l'association peut-elle ouvrir aux heures où le besoin est le plus grand, généralement le soir et en fin de semaine ? Un bon projet servi par une mauvaise logistique devient un mauvais projet ! Il faut donc s'interroger sur la capacité de la structure à produire ce

service : adhésion réelle des membres au projet, adaptation des locaux, professionnalisme du personnel. Cette approche devra se faire non seulement sous l'angle technique mais surtout qualitatif pour déterminer les cohérences entre le projet et les divers éléments de la logistique :

— Adéquation du support à la culture du public visé. Dans la mise en œuvre de politiques culturelles auprès des populations défavorisées, les tentatives d'attirer de jeunes marginaux dans les maisons de la culture ont généralement échoué car ce ne sont pas des lieux qui correspondent à leur univers socioculturel. La greffe prendra certainement mieux si une troupe de théâtre va se produire dans une cour de HLM.

— Cohabitation entre les publics de divers services. La cohabitation entre un foyer socio-éducatif et un club de poterie sera généralement conflictuelle avec le risque de voir deux publics hétérogènes s'exclure l'un l'autre.

— Complémentarité entre les services. Il faut déterminer quel est le service de base, et la complémentarité de chaque nouveau service avec l'existant. Une action de prévention des toxicomanies sera peut-être ennuyeuse et peu efficace dans une association socio-éducative, mais bien reçue dans une association sportive sensibilisée au problème du dopage.

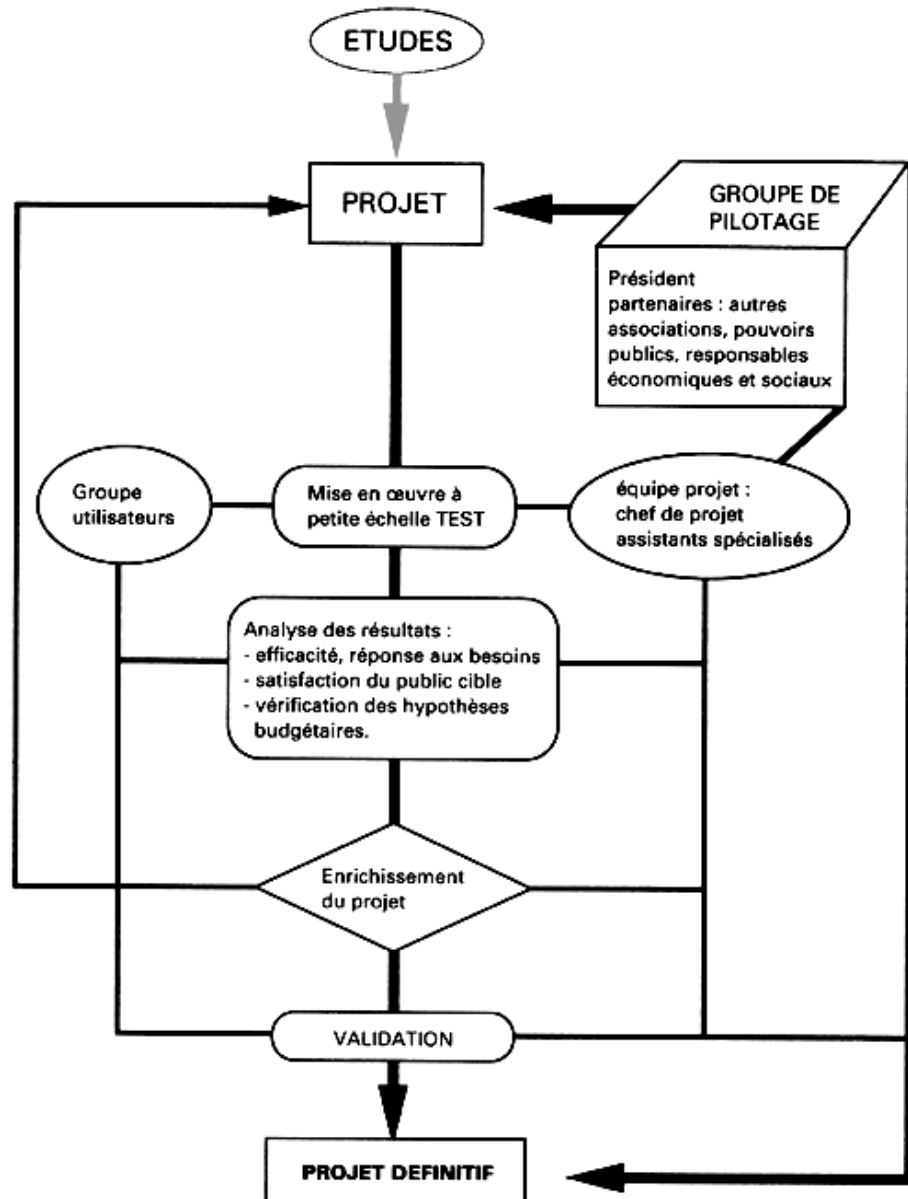
Un même service peut être mis à disposition de l'utilisateur dans des conditions d'attractivité et d'efficacité différentes. Ce point est souvent négligé dans les structures associatives où l'on a longtemps été porté à penser que la non-lucrativité pouvait prétexter un certain laxisme. La crise du tourisme associatif est pour partie due au déclin de l'attractivité des prestations : lourdeur du système de réservation, prédominance de l'hébergement collectif sur l'hébergement individuel, restauration négligée, etc., alors que le marché mettait à disposition de l'utilisateur des séjours à des conditions de prix identiques avec une attractivité des services connexes nettement plus forte.

- **La faisabilité budgétaire** — le premier paramètre est, bien sûr, le coût en investissement et en fonctionnement au regard de la capacité d'autofinancement de l'association sur ses excédents d'exploitation et des conditions de l'équilibre financier du projet. Mais il faut également prendre en compte les synergies qui se créeront entre les activités. La nouvelle activité peut induire un accroissement de la fréquentation des activités existantes, amener un public qui n'aurait jamais franchi les portes de l'association sans cela. À l'inverse, le public nouveau peut être un public dérivé des activités existantes. Les recettes d'une activité se traduiront alors par des pertes dans l'autre.

L'étude de faisabilité technique terminée, les différentes étapes de la conduite du projet seront rassemblées dans un organigramme qui sera le document de travail tout au long de la démarche.

L'organigramme fait apparaître les étapes de réalisation, les responsables qui en sont chargés, les décisions à prendre et leur ordonnancement logique, de telle sorte qu'une tâche ne puisse être accomplie tant que telle étape n'a pas été franchie et telle décision prise.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DE CONDUITE DE PROJET



La meilleure méthode est de travailler selon le principe du groupe de pilotage où l'on retrouve trois sous-groupes :

— Le groupe de pilotage central, qui rassemble les décideurs qui portent la responsabilité du projet. C'est une émanation directe du conseil d'administration, auquel on associera les autres partenaires, qui pourront être d'autres associations, des responsables économiques et sociaux, des représentants de collectivités publiques.

— L'équipe de projet, qui est l'équipe des techniciens chargés de la conduite des opérations. Elle rassemble autour d'un chef de projet – généralement un salarié de l'association si elle en a – toutes les compétences techniques nécessaires.

— Le groupe utilisateurs, qui rassemble les représentants du public, sera chargé de vérifier la conformité du projet aux besoins des usagers.

Le principe de la méthode est de mettre en œuvre le projet à petite échelle pour le tester, d'analyser les résultats pour valider ou non les hypothèses établies au cours de la phase d'étude.

L'équipe projet analyse les résultats de cette première phase de fonctionnement, modifie le projet si besoin est pour l'enrichir et le rendre plus conforme au cahier des charges initial, et améliorer son efficacité technique. Lorsque ce processus d'enrichissement est terminé, le projet final est présenté pour validation au groupe de pilotage qui décide ou non de sa mise en œuvre à grande échelle.

Ce projet n'est pas bien sûr figé : la tâche du manager sera, au travers d'une démarche marketing, du développement du management de la qualité, de faire évoluer le projet et ses conditions de mise en œuvre pour qu'il réponde le mieux possible à la demande du public et dans le meilleur rapport coût/efficacité pour l'association.

En résumé

- Bâtir un projet, c'est répondre à : Quoi ? Pourquoi ? Pour qui ?
- L'adhésion du public au projet est le seul critère de réussite.
- Il ne faut pas avoir peur d'être ambitieux : bon projet + bon marketing = forte probabilité de trouver les fonds nécessaires !

Deuxième partie

UN PROJET

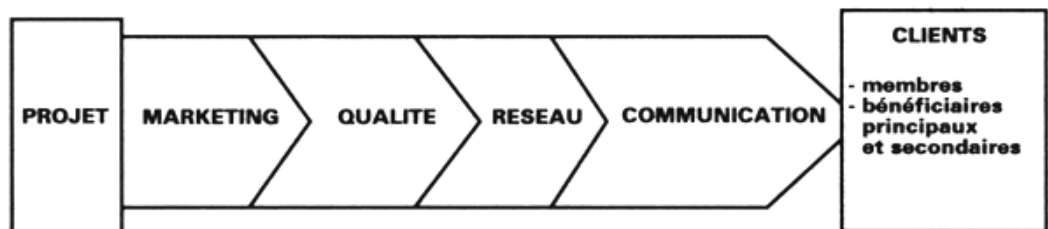
2

Du projet au client

[Retour à la table des matières](#)

Le projet ne pourra devenir effectif que si la transaction entre l'offre de l'association et la demande de l'ensemble des bénéficiaires — les clients — apporte à chacun d'eux un bénéfice satisfaisant et dans de bonnes conditions d'efficacité au regard des moyens mis en œuvre.

Quatre éléments du management entrent en cause : le marketing, la qualité, les réseaux, la communication.



Et comme les clients vivent et meurent, le projet aussi. Il connaîtra une phase de maturation, de plénitude puis de déclin. Aussi faudra-t-il songer à sa régénération permanente.

LE MARKETING OU COMMENT NE PLUS PARLER D'ARGENT

[Retour à la table des matières](#)

Les associations n'aiment pas parler d'argent, c'est bien connu. Il cohabite mal avec la pureté des idées tout en étant un moyen incontournable de leur réalisation. Ce sentiment est encore plus vif en France où, jusqu'à une période récente, l'activité commerciale n'était pas associée à de nobles principes. Mais paradoxalement ce problème obnubile tellement les associations qu'elles ne parlent plus que de cela.

L'argent n'est qu'un indicateur qui va montrer que la transaction s'est réalisée entre l'association et le bénéficiaire payeur (donateur ou bénéficiaire principal du service). C'est cette transaction qui est importante et l'objet du marketing. L'argent n'intervient pas toujours : un service social gratuit mal conçu, mal adapté au public auquel il est destiné, pourra lui aussi être victime d'une erreur fatale de marketing.

Le caractère monétaire de la transaction n'est que la partie émergée de l'iceberg : dès lors qu'un service est bien conçu, destiné au bon public au travers d'une bonne logistique et au prix adéquat, la vente elle-même ne pose pas de problème. Le marketing est donc ce qui va rendre possible l'échange et faire de l'acte de vente lui-même un acte superflu¹. *Pour ne plus parler d'argent, faisons donc du marketing !*

Les associations souffrent d'une mentalité anti-marketing prononcée. Dès lors que le projet leur paraît bon, il leur semble aller de soi que le public doit y adhérer. Que de fois n'entend-on pas des responsables associatifs se plaindre de l'ingratitude du public qui n'accourt pas aux activités de l'association ! On ne commande pas au public, on le convainc en lui proposant un service qui répond à ses attentes, à sa culture, et qui lui apporte un réel intérêt. Si le public ne vient pas c'est que le marketing est mauvais (à supposer, bien sûr, que le produit soit bon).

Comment se manifeste cette mentalité anti-marketing ? Quelles sont les erreurs couramment commises ?

- Les responsables associatifs font primer leurs goûts sur ceux des clients. Le responsable sait mieux que son client, il sait ce qui est bon pour lui, se comporte en militant, et remplace tout le nécessaire dialogue avec lui par une attitude doctrinaire, une langue de bois dont l'association s'est imprégnée par son concubinage avec le monde politico-administratif.

¹ Sur ce point, voir Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities*, p. 64-65.

- On ne segmente pas le public : ce qui est bon pour les uns l'est pour les autres.
- Les prix sont fixés avant tout compte tenu de considérations internes à l'association. C'est ainsi qu'un budget resserré les fera monter, ou qu'une quelconque considération doctrinale les modifiera, sans que cela ait le moindre rapport avec la valeur effective du service rendu à la clientèle.
- On n'accorde pas d'importance à la logistique, on n'hésite pas à vendre un service de haut de gamme dans des conditions matérielles qui le dévalorisent.
- On accorde peu d'importance à l'évolution des goûts et attitudes de la clientèle : ce qui a été bon aujourd'hui le sera demain.

Une autre déformation consiste à faire croire que l'on fait du marketing alors que l'on ne fait que de la communication : ce n'est pas en disant que le produit est bon qu'il le devient. Une telle attitude traduit un manque de considération pour le public : on pense que la réussite de la transaction n'est qu'affaire d'emballage. Le marketing n'est dans ces conditions que du boniment !

Qu'est-ce que le marketing ?

[Retour à la table des matières](#)

Il faut, avant toute chose, ne pas chercher à lui en faire dire plus qu'il ne peut. Il ne se substitue pas au management du projet et aux ambitions de l'association, mais en est le prolongement. Une association peut mourir faute d'une bonne politique marketing, mais un bon marketing ne pourra pas sauver une association sans projet ni ambition.

Une démarche marketing commence avec la question du pourquoi et du pour qui, ainsi que nous l'avons vu précédemment. La deuxième étape est *d'affirmer que la vocation de l'association est de servir ses clients et que toute son activité tend à leur satisfaction.*

Ses caractéristiques seront alors les suivantes :

- Une *orientation client*, qui requerra que l'on se pose en permanence les questions : pour qui travaillons-nous ? qui sont nos clients, que veulent-ils, comment perçoivent-ils les choses, quels sont leurs désirs et leurs aspirations, comment se mesurera leur degré de satisfaction ?
- La *connaissance du client*, non seulement en mesurant sa réaction au service rendu, mais encore en ayant une connaissance suffisamment étendue pour anticiper tout changement dans la demande. Toute mise en œuvre de projet devra bien identifier le public cible et commencer par un test de petite envergure pour le connaître précisément. C'est essentiel dans le marketing à but non lucratif puisque l'association ne se contente

pas de répondre à la demande existante mais l'anticipe. Cela suppose bien sûr que le manager accepte que les conclusions du test remettent en cause ce qu'il croyait initialement juste et qu'il ne se contente pas d'analyser les données qui confortent son point de vue.

- La *segmentation du public* permettra une adaptation fine du service au client. Ainsi, pour optimiser la gestion d'un fichier de collecte de dons, on peut affiner presque à l'infini les critères de sélection afin de connaître avec précision pour quel type de campagne solliciter tel type de donateur. Un segment reposera sur plusieurs variables dont les principales seront le produit ou le service offert, le type de client (âge, niveau social et culturel, style de vie), la localisation géographique, etc. En fait, un individu peut représenter un segment et il faudra choisir jusqu'où raffiner la segmentation, car si elle permet d'apporter à l'association une meilleure position concurrentielle, la segmentation représente un coût de gestion (par exemple un logiciel plus complexe pour gérer un fichier de donateurs, des accès plus fréquents, une documentation en plus grand nombre et à plus petit tirage), et il faudra alors déterminer l'optimum de rentabilité au-delà duquel la segmentation est superflue.
- *Accepter de changer* semble une évidence plus facile à énoncer qu'à pratiquer. Le marketing suppose que c'est à l'association d'adapter son offre à la demande et non l'inverse. Cela exige des managers d'être à l'écoute permanente du public et de se méfier de toutes les idées géniales qui ne cesseront de germer dans leur tête.
- Une *offre compétitive* : c'est le plus dur à admettre, l'association évolue dans un environnement concurrentiel. La première des concurrences est celle des choix du public. Si l'on monte un club de prévention, la concurrence est la délinquance ; influencer le choix des jeunes en leur offrant une activité de substitution qui réponde à leur manière d'être et à leur aspiration est affaire de marketing.
- *Toute l'organisation doit être concernée* par le marketing. Chaque bénévole ou professionnel en contact avec le public doit l'encourager à émettre ses observations et suggestions et à donner son opinion sur la qualité du service rendu. Au-delà de cette simple écoute quotidienne, il faut que chacun s'engage dans la recherche de l'évolution des tendances de fond, des goûts, pratiques culturelles, manières de sentir et de voir du public.

Prenons l'exemple d'un centre de soins gratuits dans un dispensaire d'organisation humanitaire : les soins sont indissociables de l'accueil, d'une prise en charge de la personne en situation de cumul des handicaps. Les soins physiques sont indissociables des soins psychologiques. Et il s'agit de rechercher comment ce service atteindra son but alors que le public est ici dépourvu de tout moyen d'expression. Tout le monde participe au marketing,

de l'hôtesse au médecin. Des réunions du personnel permettront d'évaluer les réactions du public. Elles permettront de dégager des indices de satisfaction et des indicateurs d'efficacité (moyens mis en œuvre/résultat obtenu), autant d'informations qui permettront d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

Organiser l'échange

[Retour à la table des matières](#)

Il ne s'agit donc pas d'endoctriner le public par une propagande plus ou moins malsaine, mais de lui démontrer qu'il gagnerait à accepter le service proposé par l'association.

Il y a toujours un échange dont le client doit retirer un bénéfice. En ce sens le marketing est une rupture avec l'optique caritative qui demande ou donne sans rien proposer en échange. Le donateur d'organisation humanitaire est généralement fidèle à son organisation, la choisit selon des critères qui lui sont propres (affinité culturelle ou religieuse, domaine d'activité...) et obtient en échange une satisfaction personnelle, une implication dans des problèmes dont il a conscience et dont il mesure la gravité, mais devant lesquels il se sent impuissant. L'objectif est de *créer de la valeur pour le client*, qui justifiera le prix demandé au bénéficiaire principal ou secondaire. Créer de la valeur veut dire permettre au client de réduire ses coûts (le coût des vacances pour une famille, le coût du chômage pour une collectivité locale), ou lui permettre d'améliorer ses performances, en expliquant par exemple à la collectivité locale et aux entreprises tout le bénéfice qu'elles peuvent retirer de l'activité de la mission locale pour l'emploi.

« Même lorsque les services sont gratuits, il y a échange. Même lorsqu'il existe des services sociaux peu coûteux et gratuits, les pauvres peuvent ne pas en profiter, souligne la Banque mondiale. Il y a à cela deux raisons : il se peut qu'ils ne comprennent pas les avantages de ce qui leur est offert ou bien ils peuvent en être détournés par ce qui peut leur en coûter — comme le temps de travail perdu à se rendre dans un dispensaire ou la perte de revenu subie par le ménage lorsque l'enfant va à l'école ¹. »

S'il n'y a pas échange, il ne se passe généralement rien. Une organisation qui ne ferait pas de marketing auprès de ses donateurs serait dépendante de l'actualité, des médias qui contribueraient de façon sporadique à son marketing en attirant l'attention sur des événements ponctuels sans apporter la cohésion et le suivi nécessaires à tout travail à long terme. Les éducateurs savent que ce qui est purement et simplement donné est peu efficace. Si un jeune en difficulté

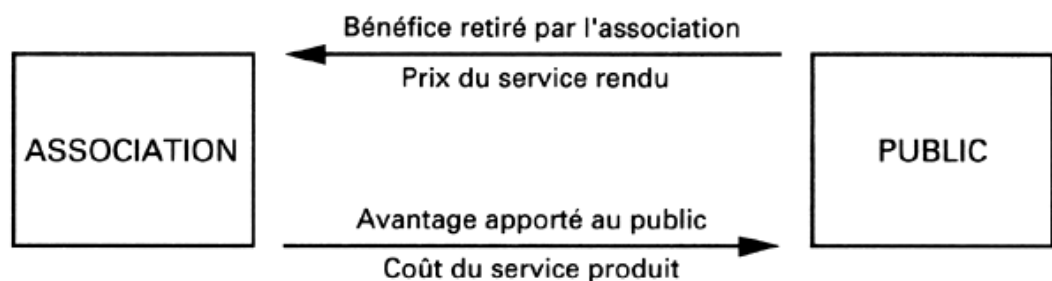
¹ Rapport sur le développement dans le monde 1990, « La pauvreté », BIRD, Washington, 1990, p. 101.

ne fait pas un choix explicite et librement consenti en venant au club de prévention, il n'y a pas échange. Il ne paie pas en temps et effort l'intérêt qu'il y trouvera, et au mieux il ne se passera rien, au pire il concevra ce service comme une agression et voudra le détruire.

Les services associatifs ont toujours un prix :
il est payé en argent, en nature ou en comportement.
La fixation de ce prix est stratégique.

L'échange ne peut se faire que s'il y a communication : il faut être à même de décrire sans ambages, sans langue de bois, sans chercher à dissimuler ni à tromper, ce qui est offert, le prix à payer, et en quoi il est inférieur à la valeur qu'on en dégagera.

Chaque partie est libre de rejeter ou d'accepter la transaction : les associations ont beaucoup souffert de se concevoir comme des services publics qui devaient accepter toutes les personnes se présentant. À défaut de transaction librement consentie, il n'y a pas de contrat entre chaque partie qui ne verra pas quel bénéfice elle retirera de la relation. Il s'ensuivra une attitude irresponsable du public (le saccage des « maisons de jeunes » par les jeunes les plus démunis et qui en auraient le plus bénéficié si un contrat clair avait été passé) et une fonctionnarisation du personnel qui, dès lors qu'il doit accepter tout le monde sans broncher, perdra de vue les objectifs de l'organisation. La transaction est l'occasion de fixer la règle du jeu, et il n'y a de jeu possible que si la règle est précise et librement acceptée.



Les termes de l'échange : l'échange est un contrat gagnant-gagnant où chaque partie retire un bénéfice (un produit, un service, une aide, de l'argent...) qui est supérieur au prix payé (en argent, en heures de travail bénévoles, en biens et services mobilisés...). La transaction ne se fait que si pour chaque partie le rapport efforts consentis/résultats obtenus est inférieur à 1.

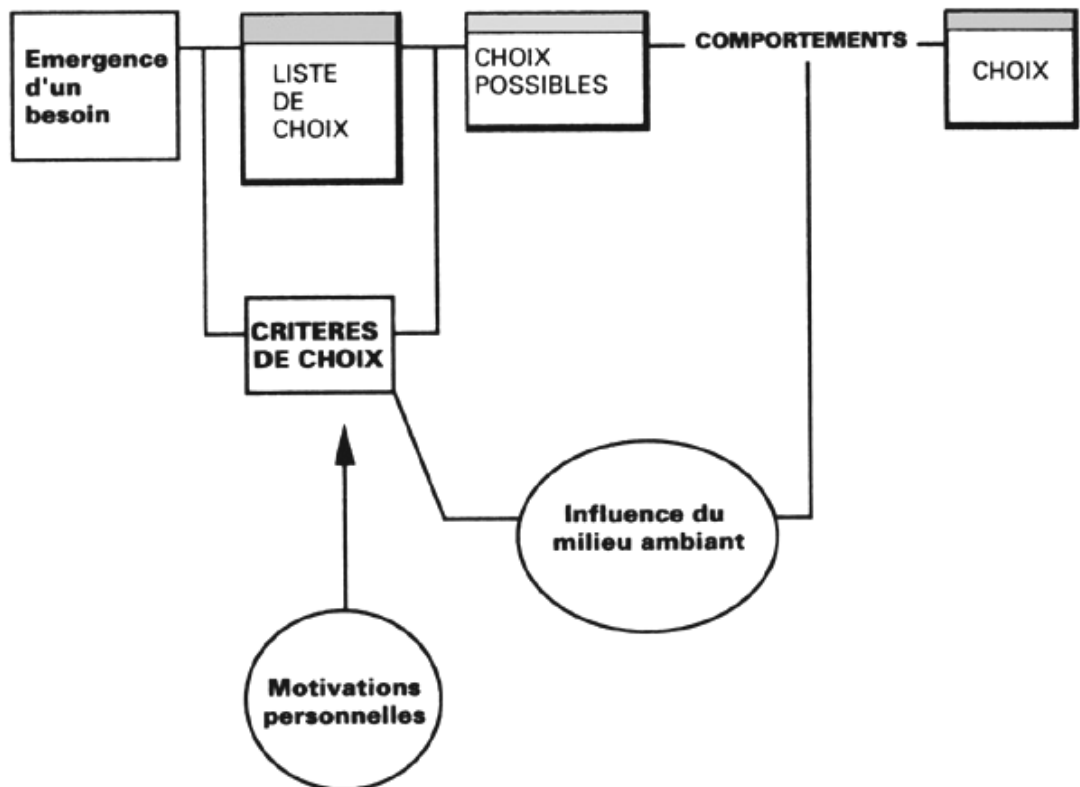
Choisir et être choisi

[Retour à la table des matières](#)

Maintenant que l'on a déterminé les possibilités d'échange, le manager va devoir s'intéresser à ce qui le conditionne, à ce qui fait que le client va choisir le produit de l'association plutôt que celui d'une autre, ou un produit non associatif.

Pour une ONG (Organisation non gouvernementale), il s'agira d'attirer les donateurs sur un marché très concurrentiel où ils sont déjà extrêmement sollicités. Pour une association culturelle, il faudra se faire connaître et obtenir une adhésion alors que les membres potentiels sont submergés par leurs activités professionnelles.

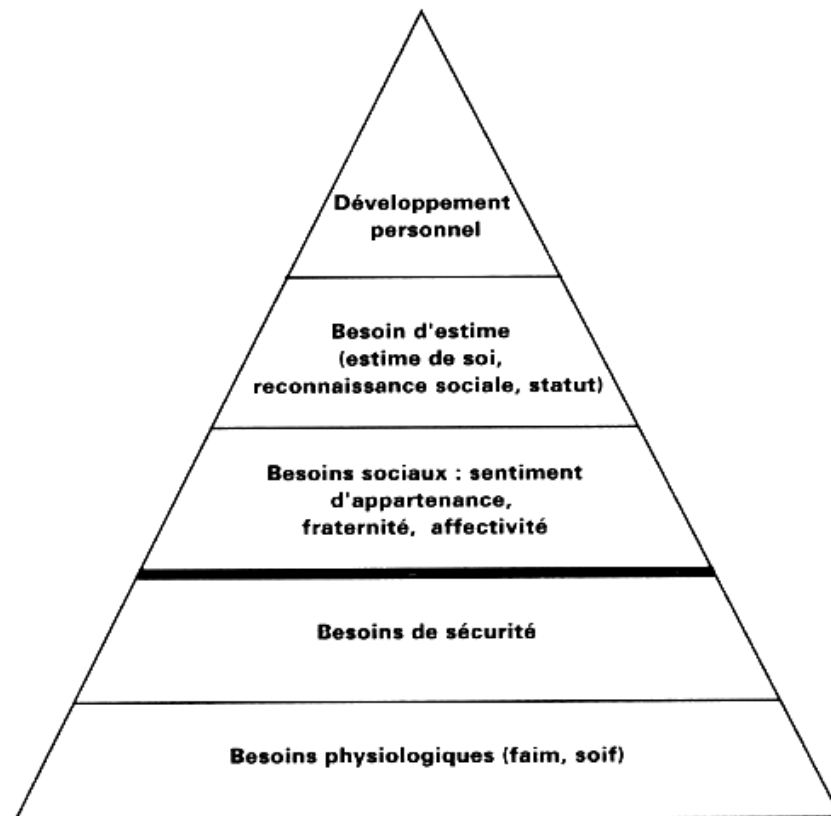
Le processus de choix peut être résumé par le schéma suivant :



La **première étape** est de *figurer dans la liste des choix possibles* du client potentiel. Il faut pour cela se faire connaître, faire savoir qu'on existe, être là où il faut au bon moment. C'est le ticket d'entrée sur le marché, qui est bien sûr plus ou moins élevé selon que la concurrence est plus ou moins rude, que le produit de l'association est plus ou moins différencié de celui des autres associations, qu'elle s'adresse à un public bien ciblé ou non. Il faut que l'association se fasse connaître soit directement auprès du public, soit auprès de prescripteurs (un élu local, un journaliste, l'administrateur d'une association

rendant un service complémentaire) qui pourra recommander le service au public auprès duquel il dispose d'une crédibilité qu'il apporte ainsi à l'association. Pour que le client repère l'association comme un choix possible, sa communication devra en toutes circonstances montrer que son produit est *nouveau* (pour susciter la curiosité du public qui aura toujours tendance à assimiler l'offre nouvelle à l'offre existante), en quoi il est *spécifique* (pourquoi il s'adresse à lui et pas un autre), et en quoi il est *unique* (ce que fait l'autre est différent et ne satisfera pas les mêmes besoins).

La **deuxième étape** est de comprendre les critères *de choix* du client. Il choisira en fonction de ses besoins et de ses motivations personnels, influencés par le milieu ambiant (les proches, le milieu professionnel, les amis...). Pour comprendre les besoins on peut se référer à la pyramide de Maslow qui, en les hiérarchisant, a établi que les besoins les plus élaborés ne peuvent être satisfaits avant les besoins les plus élémentaires : il ne sert à rien de proposer une pièce de théâtre à quelqu'un tant qu'on ne lui a pas donné à manger.



Les besoins d'un individu sont de deux ordres : les besoins physiologiques et de développement personnel. Les besoins physiologiques concernent l'alimentation et la sécurité. Ils doivent être satisfaits pour passer dans la catégorie supérieure, où l'homme a besoin d'appartenir à une communauté qui lui manifeste de l'estime. Ensuite l'individu se forge sa propre échelle de satisfaction qui devra pouvoir coïncider avec les signes de considération (statut social) manifestés par la société. Parvenu à ce stade d'équilibre l'individu peut se fixer

des objectifs de développement personnel et devenir le maître de ses satisfactions. La frontière entre les deux domaines est mouvante et les revendications physiologiques sont souvent le paravent de revendication d'un plus grand sentiment d'appartenance et de manifestations de considération de la part de la société.

Le seul moyen de connaître les besoins d'un public est l'enquête permanente, qui peut se mener sous des formes plus ou moins élaborées ¹.

Les méthodes d'enquête

- Le questionnement direct. C'est le moyen le plus facile. Il peut s'agir de discussions de groupe ou de questions individuelles.

Elles peuvent être ouvertes : « Quelle activité souhaiteriez-vous voir développée par notre association ? » ou fermées « Classez les activités actuelles par ordre d'intérêt » ou « Notez-les de 1 à 10. »

Les questions fermées ont l'avantage de présenter un résultat homogène plus facilement exploitable que les questions ouvertes, mais elles supposent que l'enquêteur connaisse déjà les centres d'intérêt du public, et si elles sont mal posées ou fondées sur de mauvais critères, elles fausseront les réponses et l'enquête sera sans valeur.

- Les méthodes indirectes : on part ici du principe que le client n'a pas forcément envie de faire connaître son sentiment ou qu'il ne sait pas toujours exprimer ce qu'il ressent profondément. Plusieurs techniques sont possibles :
 - on recherche les mots clés (ennui, considération, désespoir, musique...) qui définissent le sentiment d'une personne face à un problème ou à un besoin ;
 - on fait parler d'une personne imaginaire en supposant que l'interviewé projetera ses propres sentiments ;
 - on montre un dessin et on demande ce qu'il suggère.
- La carte des perceptions : technique plus élaborée qui permet de déterminer le poids accordé à chaque critère en demandant à l'enquêté de noter plusieurs alternatives.
- L'analyse conjointe : on associera le bénéfice escompté et le coût envisagé. On obtiendra une analyse beaucoup plus fine que si on avait posé séparément les deux questions. Il est plus instructif d'apprendre qu'un client préférera un concert à 200 francs avec des chaises confortables à un concert à 150 francs assis sur un prie-Dieu.

¹ D'après Kotler et Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*, Prentice-Hall, p. 90-91.

Les deux dernières techniques requièrent des méthodes d'analyse statistique informatisées tandis que les deux premières peuvent être utilisées artisanalement. Sans qu'il soit besoin de procéder à une enquête spécifique approfondie, la lecture des enquêtes et rapports existants peut apporter beaucoup d'informations.

Sur le marketing des services éducatifs, la Banque mondiale note ¹ la nécessité d'avoir satisfait aux besoins de la partie basse de la pyramide pour s'attaquer au développement de la partie haute : « Des études réalisées dans de nombreux pays en développement font systématiquement apparaître qu'une malnutrition protéique énergétique est liée à une baisse des notes obtenues aux tests de vérification des connaissances et à une détérioration des résultats scolaires... Une insuffisance d'iode influe sur l'acquisition des connaissances de neuf à douze ans. Une carence en fer réduit l'attention de l'enfant ce qui, à son tour, influe sur son aptitude à apprendre... À cause de l'effet positif qu'il a sur la productivité, l'investissement nutrition et santé contribue aussi à faire reculer la pauvreté. Et si l'on veut qu'ils tirent tout le parti possible de leur scolarité, il faut que les élèves soient bien nourris. *Cette identification précise du besoin à satisfaire permet d'améliorer l'allocation des moyens à un objectif et d'en réduire les coûts.* Il y a beaucoup de choses que les gouvernements peuvent faire et qui ne coûtent pas cher. Ils feraient beaucoup pour l'élimination des carences nutritionnelles parmi les enfants d'âge scolaire en leur faisant donner des capsules de vitamine A deux fois par an et des doses d'iode une fois tous les trois ans. »

La mise en œuvre d'une stratégie marketing

[Retour à la table des matières](#)

La stratégie marketing a pour but de maintenir un dialogue constant entre les objectifs de l'association, ses ressources et les évolutions du marché.

Cinq étapes sont à distinguer

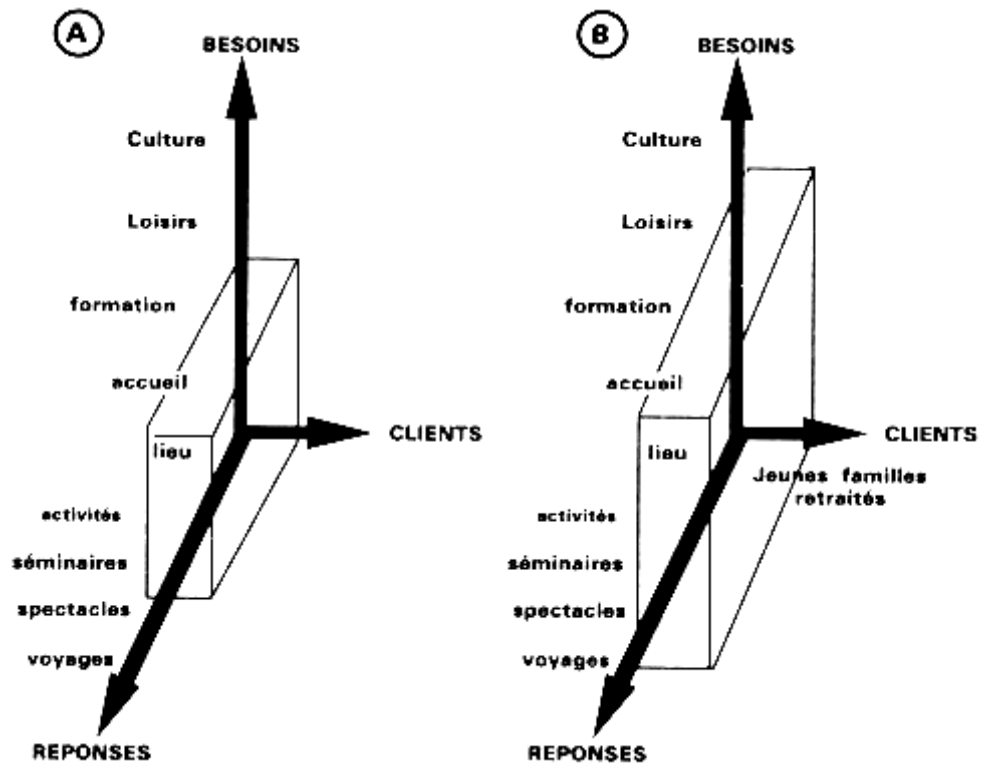
1. Définir clairement les objectifs de l'association.

Le marketing n'est qu'un outil de développement au service des objectifs généraux de l'association. Une carence du marketing est souvent le révélateur d'un manque de clarté des objectifs d'une association qui peut par ailleurs avoir un excellent produit (c'est souvent le cas des associations culturelles). Définir sa mission, c'est se poser quelques questions simples et fondamentales : Qu'est-ce que je veux faire ? Pour y répondre complètement il faut se poser la question : Qui suis-je ? Quel est mon métier, où commence et où s'arrête ma compétence ? Qu'est-ce que je sais faire et ne sais pas faire ? Quelles sont les

¹ *Op. cit.*, p. 94.

limites du service que je vais mettre en œuvre ? Dans les services sociaux, la prise en charge des personnes peut s'étendre indéfiniment et il importe de bien savoir où l'on s'arrête et quel est le point fort de l'intervention de l'association. Ensuite je dois savoir qui *est mon client*, ce qui lui est utile, comment sa demande pourra être satisfaite.

La mission peut se matérialiser sur un axe à trois dimensions représentant les groupes de clients, leurs besoins et les réponses qui leur sont apportées (ou plus précisément les logistiques supports de ces réponses, car elles sont spécifiques pour chaque client).



A. Une association au métier très ciblé : C'est le cas par exemple de la mission locale pour l'emploi qui s'adresse à un public strictement délimité (les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle) auquel elle rend un service précis : l'accueil, l'écoute et le conseil pour entrer sur le marché du travail. Ces associations ne peuvent accepter d'autres missions sous peine de diluer leur savoir-faire. Par contre, l'activité, relativement standardisée, peut se multiplier et s'étendre géographiquement.

B. À l'opposé, le centre culturel local s'adressera à un public beaucoup plus large et proposera une gamme d'activités étendue. Le professionnalisme sera moins pointu, et il y aura un risque de manque d'efficacité dans l'atteinte des objectifs par absence de segmentation du public et dilution de la spécificité du service.

La mission doit être *réalisable* (ne pas envisager l'éradication définitive de la pauvreté) et *motivante*. Déclinaison de la vision incarnée dans le projet

associatif (qui, elle, est une projection dans l'avenir de la volonté des membres), elle doit être suffisamment *ambitieuse* pour mobiliser les volontés et doit être formulée en quelques points simples. « Une semaine à la mer pour tous les enfants du quartier » est plus compréhensible et mobilisateur que « surmonter les handicaps socioculturels et psycho-affectifs par l'organisation de vacances collectives ».

La mission générique définie, elle doit se décliner en **objectifs** opérationnels à court terme qui seront les objectifs de travail. Ils doivent être impérativement **mesurables** et quantifiés : quantitativement (jouer cinq concerts cette année) et/ou qualitativement (réduire de 50 p. 100 les facteurs de mécontentement relevés par la clientèle).

Cette mission et ses objectifs doivent être choisis en associant largement les membres et le personnel pour s'assurer qu'ils traduisent bien les aspirations de chacun et qu'ils sont effectivement partagés. À défaut, sous les mêmes formules, chacun pourra mettre un contenu différent.

La première étape de la mise en place de la stratégie marketing est donc une opération de *marketing interne* où l'association ira à la rencontre de ce qu'offrent les membres et le personnel (leur savoir-faire) et de ce qu'ils demandent (leurs ambitions, leurs projets). La synthèse en est réalisée dans un contrat qui devient alors la ligne de travail pour une période déterminée. Cela exige bien sûr que les dirigeants parlent clair, jouent le jeu de la transparence et de la participation, qu'une communication dynamique relaie les décisions prises, les maintienne à l'esprit de chacun, et les fasse connaître au public.

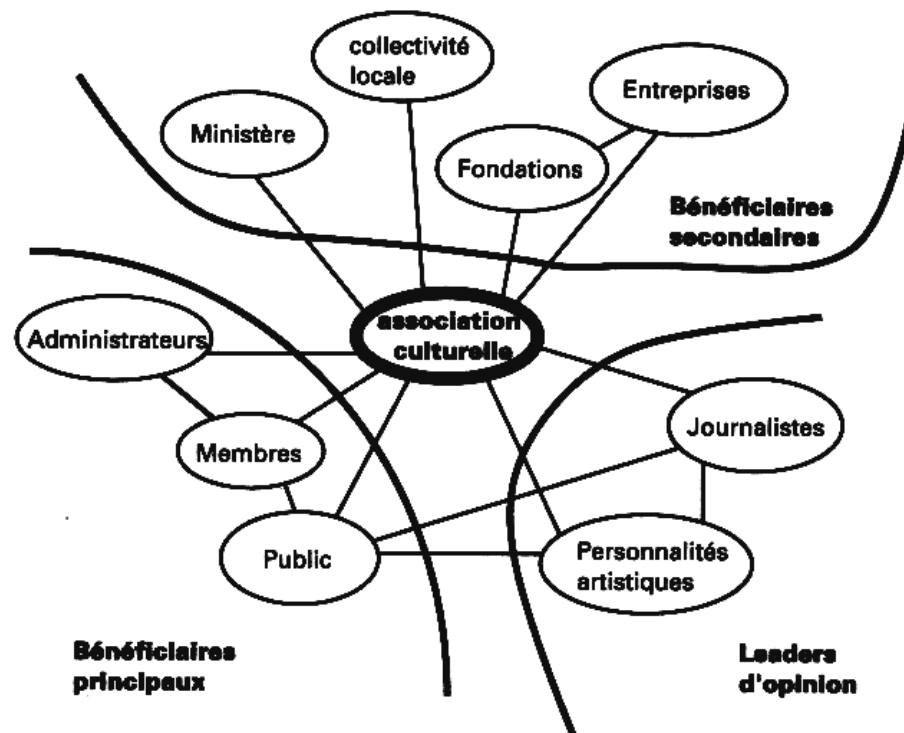
2. Analyser les opportunités et les menaces de l'environnement

L'association n'est pas seule : elle a des publics qui ont leur vie propre, des concurrents qui ont des projets qu'elle ne connaît pas, et la société évolue, produit des lois, connaît des crises. Le monde est aujourd'hui fait d'incertitude croissante et la capacité d'anticipation des évolutions économiques et sociales est devenue un facteur clé du succès.

Chaque public de l'association a d'autres formes d'organisation qui peuvent soutenir ou contrarier son action. Les *membres* sont plus ou moins absorbés par leurs activités professionnelles, plus ou moins satisfaits, et donc plus ou moins demandeurs de vie associative. Les *donateurs* peuvent vite s'irriter d'une inflation des sollicitations, devenir méfiants du fait d'une campagne de presse, d'un scandale révélant des détournements de fonds d'une association, ou tout simplement se lasser de donner, faute de sentir l'utilité de leur don. Les *salariés* peuvent rapidement perdre leur motivation si les questions sociales sont mal traitées, si le style des relations du travail n'est pas approprié aux missions. Le *bénévolat* est une denrée extrêmement volatile, l'enthousiasme des premiers

jours pourra retomber si le manager ne sait pas apporter un nouveau souffle et prendre le temps de rechercher les gratifications (manifestations d'estime plus ou moins explicite) que les bénévoles attendent sans l'exprimer. Les *médias* qui ont pu s'intéresser un jour à un événement marquant créé par l'association se préoccuperont moins de son travail de fond qui manquera alors des relais d'opinion nécessaires. Et, tout simplement, les goûts des *clients* changent et ils se désintéresseront lentement mais sûrement de ce que leur offre l'association.

Le marketer devra donc dessiner la carte du réseau des divers publics de l'association, évaluer leur importance, le risque que leur désaffection ferait courir, et essayer d'analyser ce qui pourrait la provoquer en imaginant des actions préventives.



Prenons l'exemple d'une association culturelle. Une association culturelle accumule les vulnérabilités : elle doit mobiliser, outre le public, des bénéficiaires secondaires qui contribueront à équilibrer son activité. Elle doit donc réduire les risques en les diversifiant. Si elle est subventionnée par une seule collectivité locale, elle est vulnérable à un changement de municipalité et le marketer devra se fixer pour objectif de rechercher d'autres sources de financement dont aucune ne soit hégémonique. Une brouille avec une personnalité artistique peut apporter un discrédit sérieux, tandis qu'un public fidélisé, fiché et régulièrement sollicité sera un atout.

La stratégie marketing déterminera ainsi les axes d'action qui permettront de réduire l'incertitude.

La concurrence : c'est à la fois une menace et un atout. Plus il y aura d'associations œuvrant dans un même but, plus cela attirera l'attention de l'opinion sur une cause. La croissance du nombre d'associations humanitaires contribue à sensibiliser l'opinion aux problèmes posés. Mais chaque association devra simultanément défendre sa part de marché pour éviter que ses donateurs ne la quittent pour une association plus séduisante. Si le marché global se développe suffisamment, les recettes peuvent même continuer à croître alors que la part de marché diminue. La stratégie de l'association consistera alors à se différencier des nouvelles associations entrant sur le marché et à définir la valeur spécifique qu'elle apportera à ses clients (satisfaction de l'ego, information sur les opérations menées, qualité de la correspondance, envoi des reçus fiscaux, adaptation de l'argumentation à la sensibilité du donateur ciblé) et le « plus » qui la différenciera des autres.

Une association doit donc augmenter sa position concurrentielle en se situant sur un marché plus restreint où elle pourra être plus performante : la *différenciation permet de traiter les autres associations non comme des ennemis mais comme des partenaires complémentaires* qui contribuent à l'animation du marché. Autre concurrence : l'évolution des centres d'intérêt de l'opinion. L'émergence des problèmes de grande pauvreté dans les pays industrialisés a progressivement capté l'attention des donateurs qui ont moins donné pour le tiers-monde. L'association devra être capable de comprendre cette évolution de la demande, mettre en place les actions souhaitables et le faire savoir aux donateurs par un marketing approprié. Une menace permanente est la capacité de mobilisation de l'opinion par les médias sur un problème donné : la Roumanie a fait un tabac durant l'hiver 1990 ; le téléthon assèche littéralement le marché par la force de l'image d'un enfant paralysé.

Les *évolutions institutionnelles* peuvent influencer considérablement l'activité de l'association. Que la limite de déductibilité fiscale des dons soit relevée et c'est plusieurs centaines de millions qui vont entrer sur le marché. La fiscalité peut influencer la politique de gestion du portefeuille d'activités. L'association doit anticiper ces évolutions, en tout premier lieu par un management suffisamment souple et réactif, mais aussi en ayant les bons amis aux bons endroits, et elle doit surtout provoquer ces évolutions en faisant du lobbying auprès des pouvoirs publics.

En comparant les menaces de l'environnement aux atouts de l'association, on peut dresser un bilan points forts/points faibles qui permettra de définir les objectifs de la stratégie marketing.

3. Classer les objectifs

Tous les objectifs n'ont pas la même incidence sur la vie de l'association et ne peuvent être atteints avec la même rapidité et au même coût.

Il faut positionner chaque activité, chaque objectif dans un portefeuille d'activités composé selon plusieurs critères.

Le portefeuille type BCG permet de classer les activités selon leur capacité à équilibrer le financement de l'association.

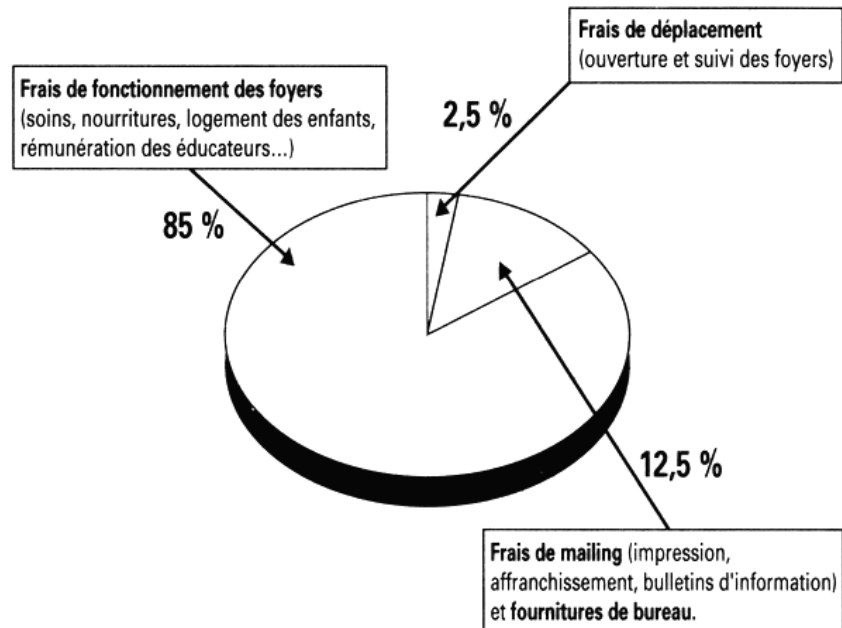
Le modèle McKinsey, qui classe les activités selon la capacité de l'association à se positionner sur un marché porteur, est plus intéressant du point de vue du marketing.

OU VA L'ARGENT ?

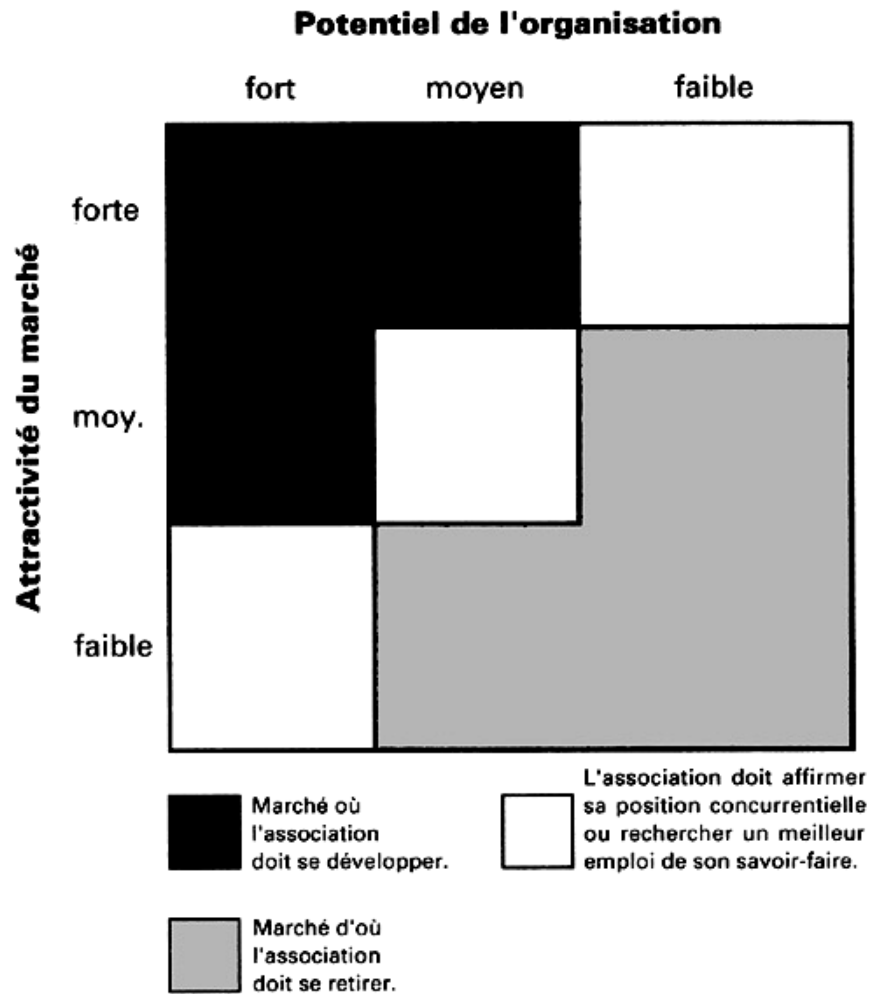
Lorsque l'on sollicite un donateur, c'est la première et légitime question qu'il se pose. Sur les 100 francs que je donne, combien vont aller effectivement au bénéficiaire principal, combien partiront en fumée dans les charges de structure ? La *Fondation Bethsabée* qui intervient auprès des personnes âgées présente ainsi à ses donateurs l'emploi qui sera fait des dons : *Le capital de la fondation rapporte de quoi financer tous les frais de structures, de telle sorte que les dons peuvent être intégralement affectés à des interventions auprès des personnes âgées.* Toute association collectant des fonds doit pouvoir justifier de la part des dons affectée aux charges de structure. Un taux de 10 p. 100 est honorable, 30 p. 100 sont le signe d'un mauvais contrôle de ces charges et d'une perte d'efficacité de l'association.

On gagnera toujours à l'authenticité du propos. Voici comment, de manière particulièrement claire, l'association *Enfants du soleil* – qui intervient auprès des enfants en rupture de famille dans les grandes villes du tiers-monde – présente la ventilation de ses dépenses pour 1992 :

Prévision pour 1992 - Montant : 1 million de francs



Les frais de fonctionnement d'un foyer de quinze enfants sont d'environ 5 000 francs par mois, soit un peu plus de 300 francs par mois et par enfant, ceci incluant la rémunération des quatre personnes recrutées en moyenne par foyer.



L'attractivité du marché dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa capacité bénéficiaire, de l'intensité de la concurrence, de son caractère cyclique et saisonnier, des possibilités de réaliser des économies d'échelle (les coûts de production baissent lorsque l'activité se développe) et surtout de la courbe d'apprentissage (les coûts baisseront avec les progrès du management et l'expérience acquise).

Le potentiel de l'association dépend de sa capacité à produire des programmes de meilleure qualité que ses concurrents, de son efficacité (rapport entre les moyens employés et le résultat obtenu), de sa connaissance du marché (entrer sur un nouveau marché présente toujours un risque) et de sa force marketing.

Chaque activité est placée dans une des cases et on divise la matrice en trois zones : l'une où l'association est forte et peut se développer, l'autre où elle est faible et d'où il serait préférable qu'elle se retire ou reste à l'écart, et une zone médiane où l'association doit développer ses points forts pour entrer ou se développer avec succès sur le marché. Comme avec la matrice BCG, le but est d'avoir un portefeuille équilibré : un marché porteur aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain et l'inverse est aussi vrai. Une bonne anticipation permettra à l'association de développer son potentiel sur un marché quand son

attractivité est encore faible et d'acquérir une expérience qui lui assurera une position concurrentielle forte. À l'inverse, il peut être intéressant, à titre de diversification, d'être présent sur un marché très porteur même si l'association n'y est pas concurrentielle, du moment qu'elle acquiert du savoir-faire et des clients pour ses autres activités.

4. Définir la stratégie marketing

Tous les éléments d'analyse précédents doivent être résumés dans une stratégie marketing qui s'articulera sur trois éléments :

- Les **marchés** que l'on vise parce qu'on les connaît bien et où l'on est capable de réaliser une transaction profitable pour le client.
- La **position concurrentielle** de l'association, là où elle est bonne, où elle apporte le maximum de valeur au client et est à même de le faire savoir.
- Le **marketing mix** qui sera composé des quatre variables définissant la position concurrentielle et la stratégie de développement de l'association :
 - la politique *produit* (niveaux de qualité, caractéristiques, services associés...);
 - la politique *prix* (l'association peut choisir d'être compétitive par les prix et la qualité vers un public non solvable ou par la qualité au prix du marché vers un public solvable);
 - la politique de *vente* (comment l'offre et la demande vont entrer en contact);
 - les lieux de *développement* (on peut développer un produit sur un grand territoire, ou une gamme de produits sur un territoire restreint).

Une association a plusieurs positions concurrentielles selon les segments de public auxquels elle s'adresse : elle sera différente s'il est solvable (un bon rapport qualité-prix avec un « plus » associatif pour une clientèle qui acceptera de payer un léger surpris si le service offert leur apporte plus de valeur) ou s'il est insolvable (la gratuité ou les bas tarifs n'intervenant pas comme stratégie de base mais comme un des moyens d'une stratégie différenciée qui recherche à apporter le maximum de valeur au client).

Il est important que l'association fasse connaître ses objectifs marketing et définisse ainsi en quoi elle entend être la meilleure sur un marché : spécialiste dans le traitement des jeunes toxicomanes (le client sera alors une collectivité locale), dans la conception d'événements culturels, dans l'organisation de loisirs de qualité élevée et moins chers que le marché, etc. *Il faut faire connaître au client en quoi il sera bénéficiaire en passant contrat avec l'association.*

DIFFERENCIATION ET MAITRISE DES COUTS

Il n'y a que deux stratégies concurrentielles de base possibles : la maîtrise par les coûts ou la différenciation ¹. La loi fiscale incite les associations à rechercher la domination par les coûts, une activité non lucrative étant définie comme étant vendue à un prix inférieur à celui du marché, ce qui est un non-sens. Dominer par les coûts suppose que l'on soit les seuls à pratiquer les prix les plus bas, ce qui est une position intenable qui entraînera l'association dans la logique suicidaire du subventionnement à outrance.

Il y a stratégie de différenciation lorsque l'association choisit *certaines caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins* ². Les associations maîtrisant généralement mal leurs coûts n'arrivent pas à rester compétitives tout en ne sachant pas définir un avantage concurrentiel différencié. Le tourisme social a ainsi connu des difficultés pour ne pas avoir su arbitrer entre une stratégie basée sur des prix bas et une stratégie de différenciation (« une autre manière de passer des vacances »). Cette différenciation a un coût qui suppose que l'association puisse obtenir le meilleur rapport entre surcoût (et donc surpris pour le client) et le produit différencié offert au client. La connaissance du segment de public auquel s'adresse le service permettra de savoir quel surpris il acceptera de payer pour obtenir un produit d'une plus grande valeur. Faute de faire un choix entre ces deux stratégies, l'association risque de sombrer dans la médiocrité : comme elle maîtrise mal ses coûts de gestion ses prix monteront sans pour autant que la valeur offerte au client augmente (d'où une désaffection du public), alors que la stratégie de différenciation vise à apporter le maximum de valeur au client, valeur qui pourra être un produit unique (un système de garderie gratuite pendant que les parents skient) comme un prix maintenu bas grâce au management de la qualité.

Différenciation et maîtrise des coûts ne s'opposent donc pas, mais font partie du produit global offert au client. La différenciation entraîne souvent dans un premier temps un surcoût (introduction de technologies, investissement, personnel mieux formé et mieux payé, informatisation...). La seule question à se poser alors est : est-ce que le client est prêt à payer pour ce supplément de valeur qui lui est fourni ? Si la réponse est non, on est en surqualité – donc en non-qualité – et la valeur créée n'apporte aucun avantage concurrentiel supplémentaire à l'association, bien au contraire puisqu'elle pèse inutilement sur ses coûts. Si le client est prêt à payer le coût non monétaire (par exemple une plus grande rigueur dans l'utilisation de services gratuits permettant une amélioration de leur efficacité), il faudra identifier quel type de client devra supporter le coût monétaire.

Ainsi, dans l'**accès à la santé et à l'éducation**, la Banque mondiale note : « ... on peut aussi progresser de deux façons : 1) en tirant un meilleur parti des dépenses actuelles (en privilégiant l'enseignement primaire par rapport à l'enseignement supérieur, par exemple, et les dispensaires de villages par rapport aux hôpitaux de ville) ; 2) en s'efforçant davantage de recouvrer auprès des utilisateurs le coût de certains services.

Dans quelle mesure est-il possible de faire payer ces services ?... La demande de soins médicaux est sensible à leur prix, et encore plus dans le cas des pauvres. Cela signifie que si ces soins deviennent payants (ou plus chers), les pauvres seront les premiers à en être exclus et il faudra fortement subventionner les services de santé dans les régions pauvres. Ceci ne veut pas nécessairement dire que les services doivent être entièrement gratuits ; on pourrait exiger un petit paiement dans les régions pauvres. Il serait plus raisonnable

¹ Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986.

² *Ibid.*, p. 26.

d'appliquer des tarifs plus

élevés dans les régions prospères ou les quartiers les plus riches des villes où cela procurerait des recettes appréciables. On devrait en outre envisager de faire payer les types de soins (notamment les soins hospitaliers) qui profitent surtout aux particuliers ; on libérerait ainsi des ressources pour l'application de mesures de santé publique et de soins préventifs¹. »

5. Adapter l'organisation de l'association

L'organisation doit être simple et efficace : si elle fait écran par trop de procédures et de bureaucratie entre le client et l'association, la stratégie marketing ne pourra se développer. C'est là le domaine du management de la qualité que nous verrons plus loin.

À chaque objectif du marketing-mix doit correspondre un responsable avec ses objectifs propres et des indicateurs de performance

Le marketing : un outil qui peut se raffiner... à l'excès

[Retour à la table des matières](#)

Le marketing est un outil efficace s'il sait n'être qu'un outil. Souple, il peut s'adapter à la spécificité de chaque projet associatif et se raffiner dans toutes les directions. On peut segmenter le public à l'infini, bâtir de multiples matrices d'analyse du portefeuille d'activités, faire des études sur les comportements des publics pour affiner toujours plus les objectifs, détailler les indicateurs du marketing-mix... Quel que soit son degré de raffinement, le *marketing doit aboutir à la formulation d'objectifs simples et compréhensibles par tous* qui apporte une certitude de pouvoir accomplir le projet autour duquel se sont rassemblés les membres. Le marketing doit donner confiance et non effrayer par une débauche d'outils importés de l'entreprise commerciale. Pour ce faire le marketer associatif ne doit pas se comporter comme un spécialiste, mais comme un animateur qui constituera des groupes de travail réunissant des membres, des salariés, des usagers pour cerner le projet et les ambitions de l'association, définir les objectifs opérationnels, établir les points forts et les points faibles et une perception partagée des atouts et des menaces de l'environnement. Les membres sont la première source d'information pour le

¹ *Ibid.*, p. 101.

marketer et donc une occasion de les associer à la démarche pour qu'ils se l'approprient. À défaut, la greffe du marketing ne prendra pas dans l'association.

**LE LANCEMENT D'UNE DEMARCHE MARKETING
DANS UNE ASSOCIATION DE COLLECTE DE SANG ¹**

Cette démarche a été appliquée aux États-Unis par une association du secteur sanitaire chargée de collecter du sang.

Le problème posé : L'introduction de techniques sophistiquées de marketing dans une organisation à but non lucratif peut générer des réactions très négatives en son sein, soit par crispation et repli de chacun sur son territoire, soit par appropriation de la démarche marketing par un clan de gourous qui se marginalisera et réduira à néant l'efficacité du marketing. Le premier pas est donc d'organiser l'appropriation de la démarche par l'ensemble du personnel en diffusant au sein de l'association *l'esprit client*, car tous y sont à la fois producteurs et vendeurs du service, ces deux opérations –production et vente – se déroulant par définition simultanément dans une telle organisation. Avant de lancer une démarche marketing à l'extérieur, à s'agit donc de réussir l'implantation de la culture marketing à l'intérieur de l'association.

Le contexte : Traditionnellement cette association centrait sa communication vers son public sur ses besoins. « *Nous avons besoin de sang, d'argent, de volontaires...* » L'association considérait que le public répondrait favorablement puisqu'il y retrouverait ses besoins. L'éducation et la persuasion étaient les techniques les plus couramment utilisées par la Croix-Rouge américaine et les besoins de reconnaissance du donneur n'étaient pas pris en compte. Avec l'usure du discours caritatif à sens unique ce genre de message était de moins en moins efficace. L'implantation d'une démarche marketing devait donc agir comme un agent de changement permettant à l'association de rester en phase avec le comportement toujours changeant de l'environnement externe et du public des donneurs. Accroître la collecte de sang imposait donc la prise en compte du besoin de reconnaissance du donneur, qui devenait un client qu'il s'agissait de conquérir et de fidéliser.

La diffusion de l'esprit client parmi le personnel : Le succès de la démarche marketing reposait sur la diffusion de l'esprit client chez tous les membres du personnel, à commencer par les moins gradés, les infirmières, qui sont en contact direct avec les donneurs. Passer d'un état d'esprit où l'on pense « nous avons besoin » à un état d'esprit où l'on pensera « ils [les donneurs] ont besoin / nous avons... de quoi les satisfaire » requérait une prise de conscience de chacun, quels que soient son rôle et sa place dans l'association, sur sa contribution à cet échange.

La démarche a commencé par des sessions de formation de une heure trente axées sur cinq points :

- la démythification du marketing et de ses concepts
- la démonstration que chacun fait du marketing dans ses activités quotidiennes ;
- la présentation du vocabulaire du marketing en termes simples et familiers ;
- la réalisation d'exercices pratiques sur les techniques de base du marketing ;
- la déclinaison effective des principes du marketing dans la réalité quotidienne de chacun.

¹ D'après « How to initiate a marketing perspective in a health services organization », in *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations – Cases and Readings*, Prentice-Hall, 1987.

La démythification du marketing a abordé sans fard tous les lieux communs qui l'entourent : c'est un mot à la mode (comme la « communication » une dizaine d'armées avant), de la publicité, une technique de vente, un artefact de management. Une fois apurée la charge politique et langue de bois on arriva à une clarification sémantique du mot : *le marketing est une manière de penser et d'agir qui se base sur le concept d'échange.*

Les groupes de travail ont ainsi été amenés à réfléchir sur les termes de l'échange : il y a un public potentiel important de donneurs, qu'avons-nous à leur offrir en échange ? On a identifié ce que l'association pouvait leur offrir :

- un sentiment de bien-être en aidant les autres ;
- un mini-examen médical ;
- un en-cas après la prise de sang ;
- du temps libre prélevé sur le temps de travail ;
- l'assurance d'une réserve de sang pour le jour où ce sera le donneur qui en aura besoin !

Puis les éléments du marketing-mix ont pu être définis :

- Quels sont les concurrents ? S'il n'y a pas à proprement parler de concurrents du secteur, il y a la concurrence des activités de remplacement : l'apathie, l'indifférence, la peur et tous les dérivatifs de la vie moderne.
- Les prix : le donneur paie en temps, en peur, en inconfort, etc., que la démarche marketing s'efforcera de minimiser.
- Les lieux de vente : Ils doivent être proches du donneur et suffisamment attractifs pour encourager le passage à l'acte.
- La promotion : l'acte du donneur doit être valorisé en lui donnant des symboles extérieurs qui l'inciteront à devenir un client régulier de l'association.

Ces paramètres ont pu être chiffrés : le prix payé ne devait pas dépasser trente minutes, l'accueil devait être individualisé... Les bénéfices retirés par le donneur apparurent comme l'estime de soi, un sentiment d'appartenance, du temps prélevé sur le temps de travail, le sentiment d'être en bonne santé, la fierté d'avoir surmonté sa peur et d'avoir rempli une obligation sociale, et des prestations matérielles (casse-croûte...).

Un **audit** de l'organisation a permis de situer chacun par rapport à la production de bénéfices pour le client et de tenir actualisés les critères de satisfaction des donneurs.

Une **évaluation** pratiquée six mois après montra que la majorité du personnel avait assimilé les principes du marketing et était capable de faire le lien entre ses comportements quotidiens et les objectifs marketing de l'association.

La mobilisation du personnel autour des objectifs marketing est essentielle dans une organisation de services qui ne délivre pas de biens tangibles et où le comportement du personnel *est* le service lui-même, et d'autant plus dans les organisations à but non lucratif où la rémunération du client donneur est essentiellement immatérielle et délicate à identifier.

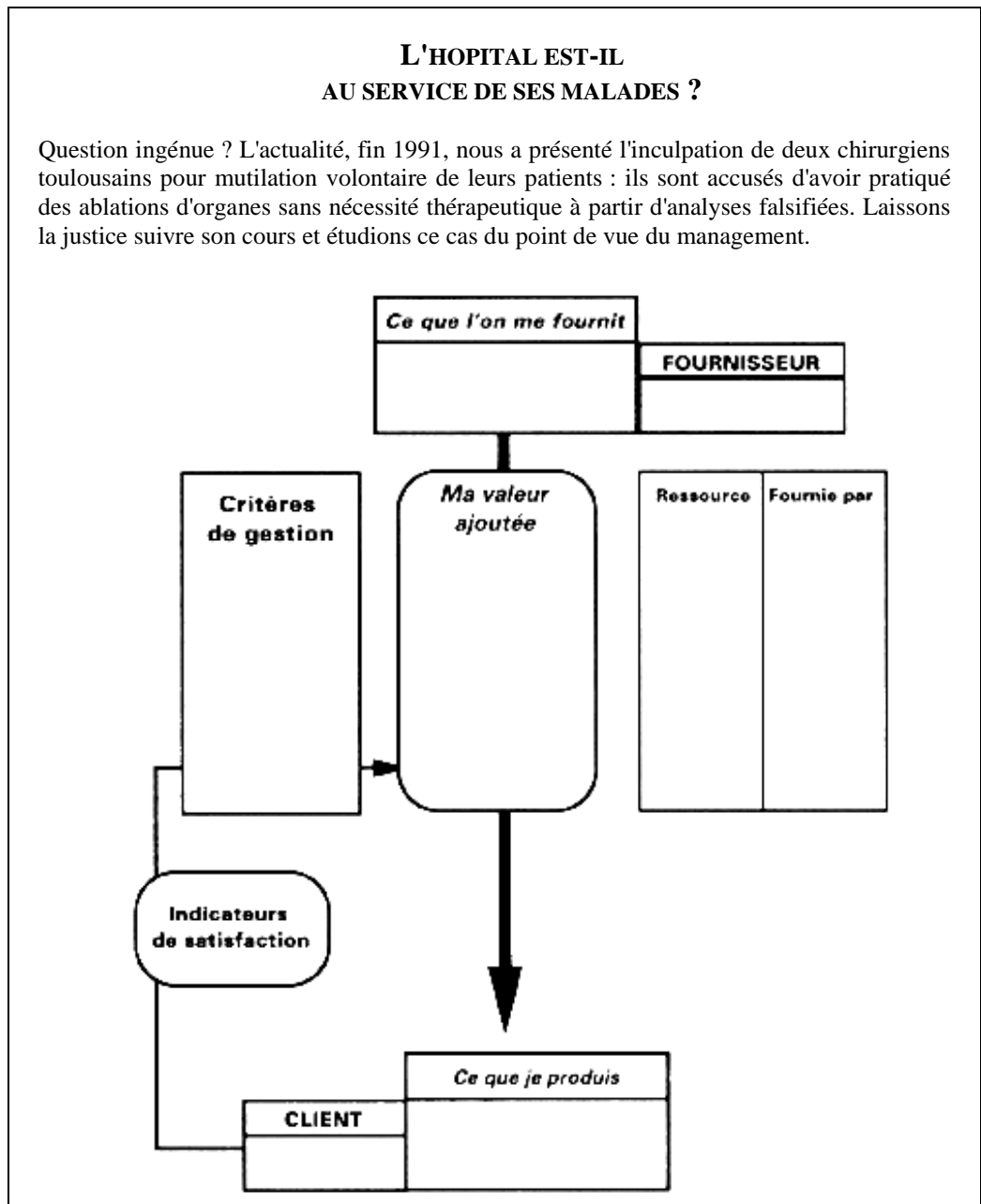
Le marketing doit enfin rester dans une juste proportion avec les objectifs de l'association. Un bon moyen d'éviter un dérapage des dépenses marketing (qui peuvent être du temps passé en réunion et des coûts d'enquête) est de bâtir

un ratio de rentabilité du type : dépenses marketing rapportées aux progrès dans l'atteinte des objectifs.

En résumé

Le marketing, c'est :

- ne plus parler d'argent mais de valeur pour le client ;
- jouer « gagnant-gagnant » : un plus grand bénéfice pour le client et une meilleure rentabilité pour l'association.



Le malade est-il un client ou une ressource pour l'hôpital ? De l'option qui va être prise va découler la politique marketing de l'établissement et des choix de gestion.

Objectivement le malade est une ressource pour le compte d'exploitation, puisque le financement, au travers de la sécurité sociale et des mutuelles, se fait sur la base du nombre de jours d'occupation des lits et du nombre d'actes pratiqués.

Qui est alors le client ? Le médecin, auquel il offre un terrain d'expérience et de valorisation professionnelle ? Le directeur d'hôpital, pour qui il est une source de revenus et d'amortissement des coûteux investissements qu'il a réalisés ? On définit communément le client comme *celui auquel on apporte quelque chose qu'il peut à nouveau transformer pour l'apporter à d'autres que nous*. Le malade ne peut donc être une ressource pour l'hôpital

puisque la valeur qu'il lui permet de créer dans ce cas reste dans l'hôpital ou va au médecin. Si par contre l'hôpital définit sa mission comme *apporter de la santé au malade* pour qu'il la transforme en énergie vitale qui va contribuer au bien-être de l'ensemble de la communauté, *le malade ne peut être qu'un client et toute la gestion doit viser à lui apporter le maximum de valeur* diagnostic, soins, guérison rapide...

Ces choix vont influencer sur le processus de soin : les actes médicaux seront évalués uniquement au regard de leur efficacité dans le processus de guérison. Les considérations paramédicales – qui ont un rôle psychosomatique important, notamment dans les soins aux enfants et aux personnes âgées – pourront être prises en compte. Laisser un enfant avoir ses jouets familiers, une vieille dame voir son petit chien, sont des choix de gestion directement dictés par *l'orientation-client* que l'hôpital aura – ou non – décidé de prendre.

Sur le schéma suivant, établissez les deux scénarios :

- la ressource est le malade, et le client l'hôpital et le médecin ;
- le client est le malade, l'hôpital la ressource, et le médecin le pilote du processus au service du client.

Vous dégagerez vos critères d'efficacité de la gestion en fonction de chaque scénario :

Si vous lisez ce livre dans l'attente d'un heureux événement, renseignez-vous sur la politique de votre maternité : selon qu'elle vous considérera comme un client ou une ressource, votre probabilité d'avoir une césarienne variera considérablement !

Au fait, votre association tourne-t-elle pour ses clients ou pour elle-même ? Ce choix n'est bien sûr pas dichotomique : on ne sacrifie pas l'institution au profit des clients, on **gagne** parce que le client **gagne** !

LA QUALITE : Y A MIEUX, MAIS C'EST MOINS CHER !

[Retour à la table des matières](#)

Il est courant d'expliquer la qualité toute relative d'un service associatif par sa vocation à but non lucratif. Admettre un tel raisonnement signifierait que les services d'intérêt général peuvent se permettre d'être de qualité moindre que les

services d'entreprises commerciales qui seront sanctionnés par de mauvais résultats financiers.

La qualité des services, et surtout des services d'intérêt général, est souvent médiocre en France : l'utilisateur est considéré comme un intrus, quand ce n'est pas un ennemi, auquel on consent à rendre service ! L'enseignement fonctionne plus pour la bureaucratie du ministère et pour les enseignants que pour ses clients, les parents et les enfants qui ont l'ardente obligation de se taire. La confusion est ici totale et tout le monde est frustré : les clients ne voient pas leurs critères de satisfaction pris en compte, les profs s'isolent de jour en jour, perdent toute idée de mesure de leurs performances : seule la bureaucratie prospère sur un tel océan d'ignorance et de mépris ! L'utilisateur n'est qu'un prétexte que l'on sort de sa boîte en cas de besoin et qui n'a aucun droit à la parole. Dans une association qui ne pratiquera pas le management de la qualité, le malencontreux usager qui tentera d'émettre la moindre critique sur la qualité du service se verra non seulement rabroué mais recevra une leçon de morale culpabilisante pour avoir osé critiquer l'action de gens qui œuvrent sans but lucratif ! Or la qualité n'est pas un « plus », un vernis de façade dont on pourrait se passer en temps de vaches maigres, mais c'est au contraire le cœur de la réussite du projet.

Pas de marketing possible sans qualité

[Retour à la table des matières](#)

La qualité est ce qui va mener à la satisfaction optimale du client, qu'il soit bénéficiaire principal ou secondaire du service. Elle est donc *au cœur du management*, elle est le mode de fabrication du service, et s'il ne correspond pas aux attentes du client, il est d'avance inutile d'en faire le marketing. Par contre, si l'on souhaite réellement que la transaction se fasse avec le public cible, c'est par la qualité qu'on produira un service associatif concurrentiel :

- Nous vivons dans une société de choix où le public est confronté à une offre abondante de services. Même si son pouvoir d'achat ne lui permet pas d'y accéder, il ne comprendra pas qu'on lui offre un service de qualité inférieure à ceux proposés par le marché et sera fondé à y voir un manque de considération. Les organisations humanitaires ont compris cette notion, qui font de la qualité une condition d'efficacité de leur action auprès des plus démunis : la satisfaction de besoins psychologiques (estime, considération, fraternité) voisine avec la satisfaction des besoins physiologiques, et il faut apporter du soin à l'ensemble de la relation qui va y concourir.
- Le projet associatif, compte tenu de sa vocation de laboratoire d'idées et d'innovation sociale, a un caractère prospectif, *s'efforçant plus de satisfaire un besoin latent qu'un besoin immédiat*. L'attractivité du

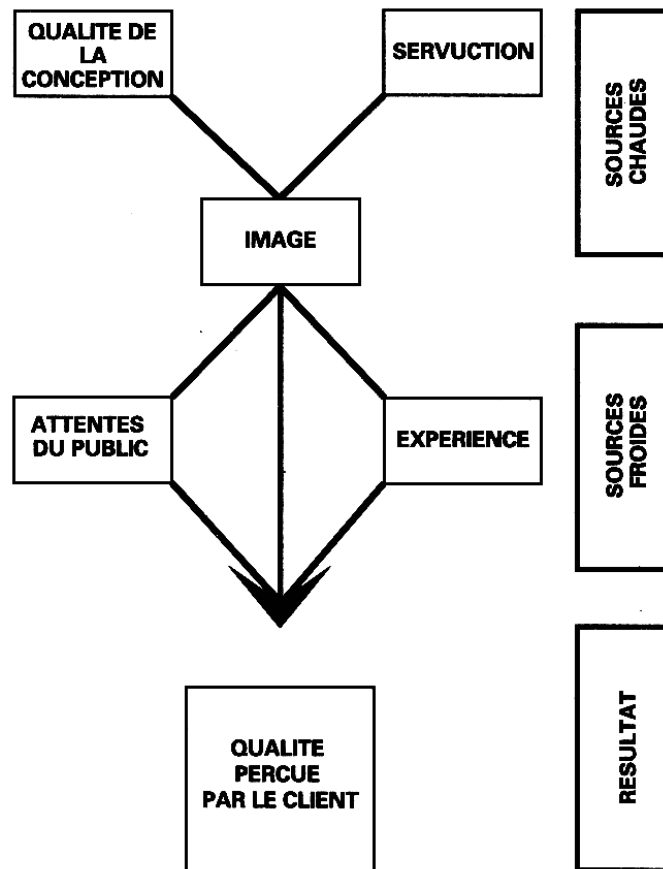
service, fondée notamment sur sa qualité, est alors un élément stratégique essentiel pour recueillir l'adhésion du public. Que resterait-il d'un projet visant à faire évoluer la nature humaine et qui ne serait pas capable de maîtriser les éléments les plus triviaux du quotidien ? Une prétention ridicule !

- La qualité interne — bonne organisation, bonne communication, vie institutionnelle active et transparente — est une condition d'efficacité de l'outil associatif et sera à la source d'une gestion stratégique et financière satisfaisante, cohérente avec la stratégie marketing. La qualité est un tout, et il est inutile de recourir aux techniques de communication externes les plus modernes, de discourir sur la démocratie et la participation des citoyens, si la communication interne est défailante, si les membres et le personnel ne sont pas informés et impliqués.

Comment fabrique-t-on la qualité ?

[Retour à la table des matières](#)

La problématique est complexe dans les associations puisqu'elles ne fabriquent pas de produits tangibles où la déviance par rapport à des normes pourrait être constatée à chaque étape de fabrication.



La seule bonne qualité est celle qui est perçue comme telle par le client. Il n'y a en pratique qu'un seul critère d'évaluation : ça marche ou ça ne marche pas, le public adhère ou n'adhère pas au projet, en est satisfait ou ne l'est pas. Le service de bonne qualité est celui qui donne satisfaction aux usagers : cette définition sommaire est incontournable. Refuser de mesurer la qualité au travers de la satisfaction du client, ou pis, lui faire grief de son ingratitude n'est qu'un moyen de se voiler la face sur l'impossibilité de fournir un service de bon niveau.

Une tendance assez répandue dans les associations — soit par esprit doctrinaire, soit, plus souvent, parce que c'est un prétexte pour réclamer des subventions — est la surqualité, c'est-à-dire fournir un service qui dépasse les standards de qualité attendus par le client. Le manager projette ses propres critères au lieu de prendre en compte ceux du client. Résultat : le service produit ne convient pas et risque d'être rejeté. Ce fut une des tendances de la politique municipale à Grenoble dans les années 70 : on installait des équipements associatifs luxueux dans des quartiers à problèmes. Les responsables croyaient ainsi marquer leur intérêt pour ces quartiers. Les habitants y ont vu un luxe provocant, une invasion d'une autre culture qui les

menaçait et les ont souvent détruits. *La surqualité, c'est aussi de la non-qualité.*

La chaîne de production de la qualité peut se représenter par le schéma ci-dessus (p. 103 [édition de papier]).

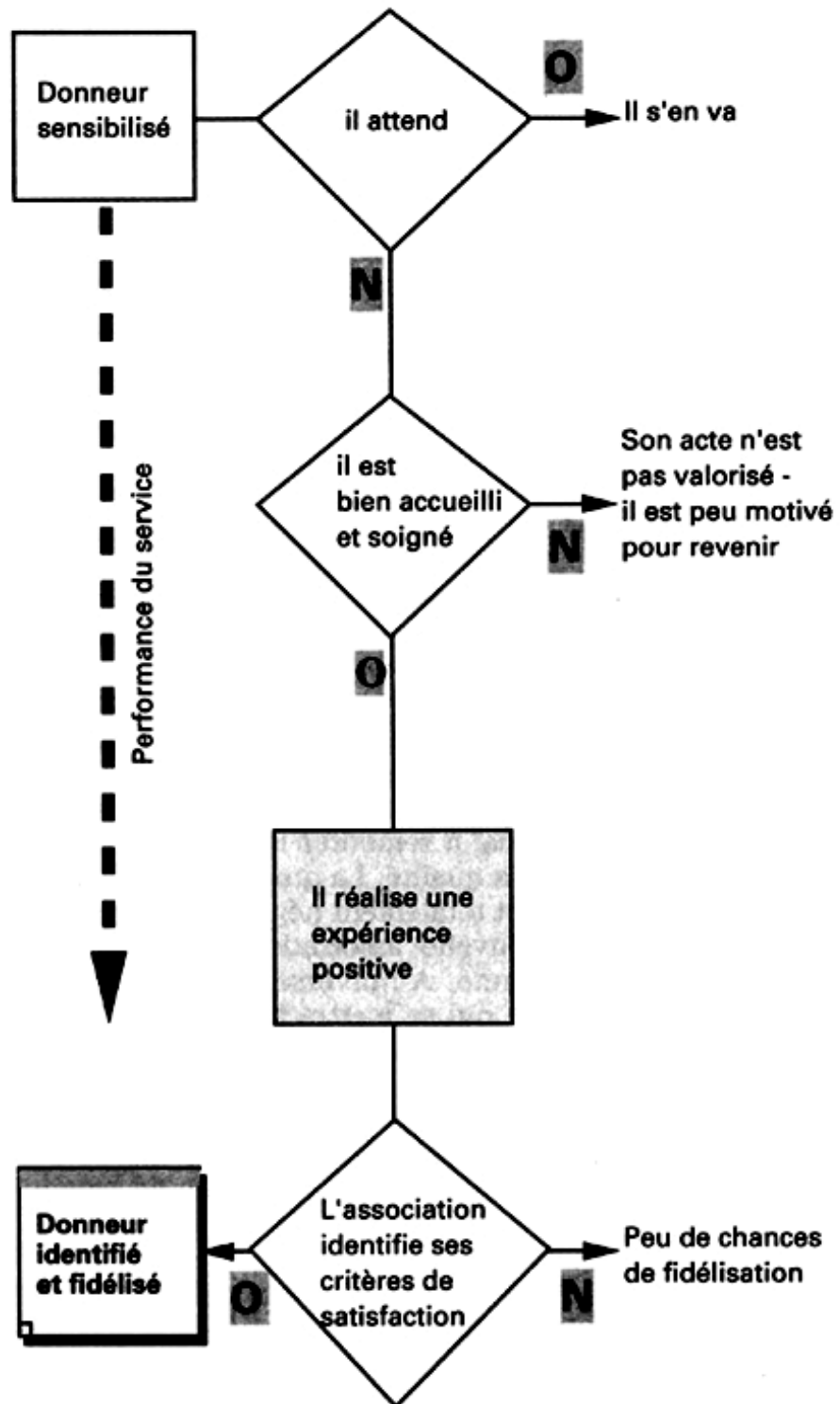
La qualité a des sources chaudes sur lesquelles le producteur de service associatif peut agir directement, et des sources froides sur lesquelles il ne peut agir en temps réel et qui n'évolueront qu'en temps différé.

Les sources chaudes sont :

- *La conception du service.* Il faut associer l'utilisateur futur, l'ensemble des producteurs (bénévoles et salariés), au travers de groupes de travail, d'expériences pilotes à petite échelle, à la conception d'ensemble du produit. Il s'agit de réaliser le *design* d'un service, comme pour un objet d'art, tant un service est fait de supports matériels comme de perceptions, d'intuitions, de dit et de non-dit. C'est la cohérence et la pertinence de l'ensemble qui feront la qualité. Un moyen simple consiste à dessiner tous les éléments pour faire apparaître leurs interactions et identifier les points qui pourraient poser problème. Voir ci-dessous l'exemple d'une association de donneurs de sang.
- *La servuction.* C'est toute la logistique qui assure la production du service¹, que ce soit le cadre matériel, son état de maintenance, le niveau d'équipement de l'administration, la qualification du personnel et des bénévoles, en contact ou non avec l'utilisateur, ou la qualité de l'interaction de tous ces éléments entre eux. Pour apprécier la qualité de la servuction, il faut appliquer la loi des systèmes² : un système ne vaut que ce que vaut le plus faible de ses éléments. Si l'accueil ou la restauration sont mauvais, la politique de prix mal étudiée, ils donnent la valeur de l'ensemble de la prestation. Un service de base de bon niveau pourra être complètement gâché par la non-qualité des services associés : il faut apprécier la qualité du service global qui est le résultat de la multiplication de l'ensemble des services qui le composent. Le client devient d'ailleurs de plus en plus exigeant au fur et à mesure que s'aiguise la concurrence et tend à ne voir que ce qui ne va pas.

¹ Par analogie avec production, voir Eiglier et Langeard, *Servuction*, Mc-Graw-Hill, 1988.

² Voir le chapitre 5.



L'objectif est de fidéliser le donneur et de constituer un fichier qui permettra à l'association de collecter du sang dans les meilleurs délais. Le *design* permet d'identifier tout ce qui apporte de la valeur à l'acte du donneur pour qu'il ait envie de répondre à la prochaine sollicitation de l'association.

- *L'image* est le filtre réducteur ou amplificateur de la qualité produite par les sources chaudes. Elle est rémanente, c'est-à-dire qu'elle persiste même après la disparition des phénomènes qui l'ont créée. Une association qui a un passé de non-qualité aura du mal à remonter la pente même si elle se met à produire de la qualité. La qualité est la marque de l'association. Si elle est totalement négative, il sera préférable de créer une nouvelle association qui reprendra le savoir-faire de l'ancienne. À l'inverse, une association qui a une bonne image et qui se mettra à produire de la non-qualité pourra continuer quelque temps à abuser le public.

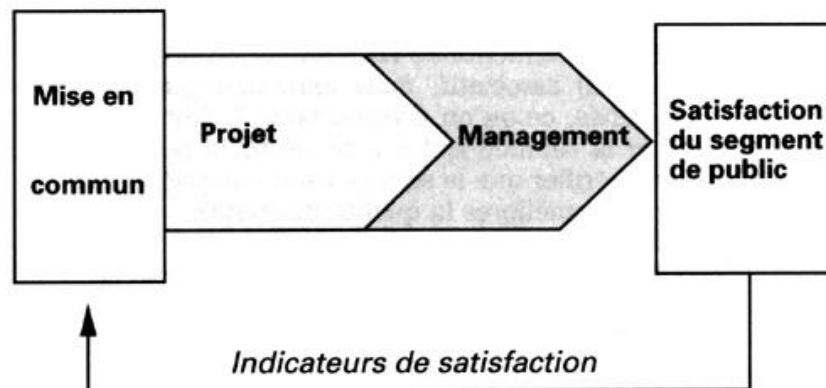
Une image se construit en exploitant et en mettant en valeur la qualité produite, les succès remportés, ainsi que la satisfaction exprimée par le client qu'il faudra savoir mesurer et faire connaître par une politique de communication.

Les sources froides sont :

- *Les attentes du public.* Elles ont été cernées au cours de la mise en place de la stratégie marketing. Il faut néanmoins s'assurer en permanence que le service proposé y répond (une étude marketing peut être fausse !) de manière à pouvoir ajuster le tir en faisant appel à la souplesse de l'organisation.
- L'expérience accumulée par l'association. La compétence de l'organisation augmente avec l'expérience, à condition qu'on prenne soin d'en tirer les leçons : on tend à faire mieux et moins cher. Qualité et baisse des coûts vont toujours de pair !

La qualité se mesure

Une politique effective de qualité suppose qu'elle soit mesurée en permanence :



Contrairement aux entreprises industrielles où des indicateurs peuvent être installés tout au long de la chaîne de production, il n'est pas possible dans une entreprise de service comme l'association de mesurer le niveau de qualité avant consommation, pour la simple raison qu'un service se fabrique en même temps qu'il se consomme, et que l'utilisateur est intégré à cette production. Lorsqu'on accueille un spectateur à un concert ou à une représentation théâtrale, il est partie prenante de sa réalisation et de son succès, l'interprétation elle-même n'étant que le support du service : le spectacle, matérialisé par un cadre d'accueil, une relation directe avec le public dont les artistes sentent la pulsation et auprès duquel ils recueillent des indicateurs de satisfaction qu'on ne pourra obtenir durant les répétitions.

Le manager associatif devra donc procéder à des vérifications systématiques appuyées par des tests auprès des usagers. Le questionnaire et l'enquête resteront des outils d'usage courant. Mais la vie associative se prêtera plus particulièrement à des réunions périodiques avec les usagers, auxquelles participeront les administrateurs et les membres actifs de l'association. De telles réunions non seulement permettront de construire des indicateurs, de les mesurer, mais encore d'impliquer tous les membres et le personnel dans leur rôle de producteur du service.

L'efficacité de ces réunions dépend bien sûr de ce qu'elles puissent se dérouler dans des conditions de dialogue et d'écoute réciproques, qui seront réalisées en observant quelques règles simples :

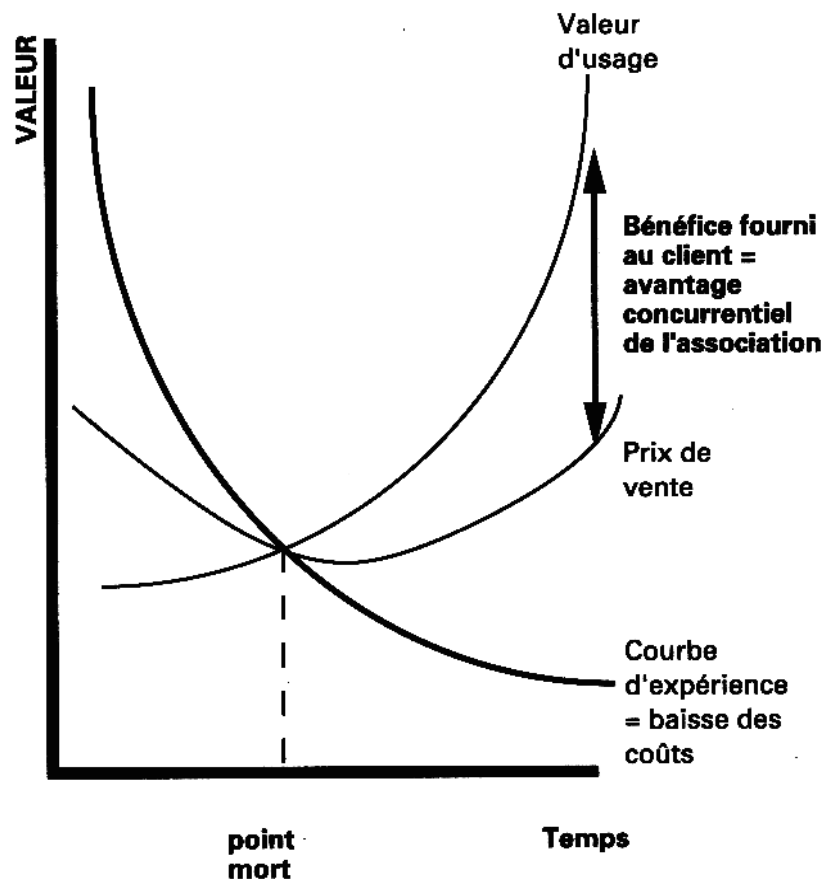
- Ne pas commencer une réunion qualité en justifiant par avance tous les éléments de non-qualité au nom de la justesse de l'idéal associatif, mais expliquer quels sont les buts recherchés, ce qu'on a voulu faire. Il faut insister sur l'objectif de la réunion qui est de sentir la perception du public pour vérifier que le service est conforme à ses attentes et pour en améliorer la qualité ultérieure.
- Bien préciser la règle du jeu : il ne s'agit pas de faire un procès à des personnes, ni de désigner des coupables, mais de porter des jugements sur des procédures, pour trouver des solutions permettant de mieux satisfaire l'utilisateur.

Ces réunions sont en outre un bon moyen pour mobiliser les usagers autour du projet associatif, de l'actualiser et de remédier au dilemme usagers/membres actifs.

Augmenter la valeur, diminuer les coûts

Le but est d'augmenter la valeur produite, c'est-à-dire le bénéfice que va retirer le client de sa transaction avec l'association qui doit dépasser la valeur monétaire du prix payé.

Tandis que les coûts ¹ baissent avec l'expérience acquise par l'association, la démarche qualité va permettre d'accroître la valeur d'usage pour le client. Le prix de vente pourra baisser dans un premier temps pour pouvoir remonter ensuite, car le principal attrait de l'association ne sera plus le prix pratiqué mais la valeur produite. C'est cette différence entre prix et valeur qui représente le bénéfice retiré par l'utilisateur du service associatif. L'avantage concurrentiel entre les associations s'appréciera par cette capacité à procurer une valeur différenciée au client plus que par les prix pratiqués.



Analyse de la valeur et avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est donc ce qui apporte la plus grande valeur aux clients de l'association et ce qui fait qu'ils en seront des membres fidèles et peut-être actifs.

¹ Par coût, on entend ici les coûts nets, après contributions externes (subventions) et internes (contributions positives ou négatives aux charges de structure).

Prenons l'exemple d'une association organisatrice de séjours de ski. Chaque élément du système est productif de valeur pour le client, tous les éléments constituant une chaîne de valeur produisant un **produit global**. Cette chaîne comprend des *éléments séquentiels* (une logistique interne permettant de produire le service, la servuction, la logistique externe permettant au client d'entrer en contact avec le public, et les services commerciaux qui vont permettre la réalisation de la transaction avec le client) et des *ressources partagées* par chaque fonction de l'association : les ressources humaines (le capital principal de l'association !), des technologies et des approvisionnements (sait-on acheter la nourriture et des skis selon le meilleur rapport qualité/prix ?). La position concurrentielle de l'association sera assurée dès lors que le produit global résultant de sa chaîne de valeur répondra aux désirs, aux besoins exprimés ou non, aux valeurs des clients.

Améliorer la qualité

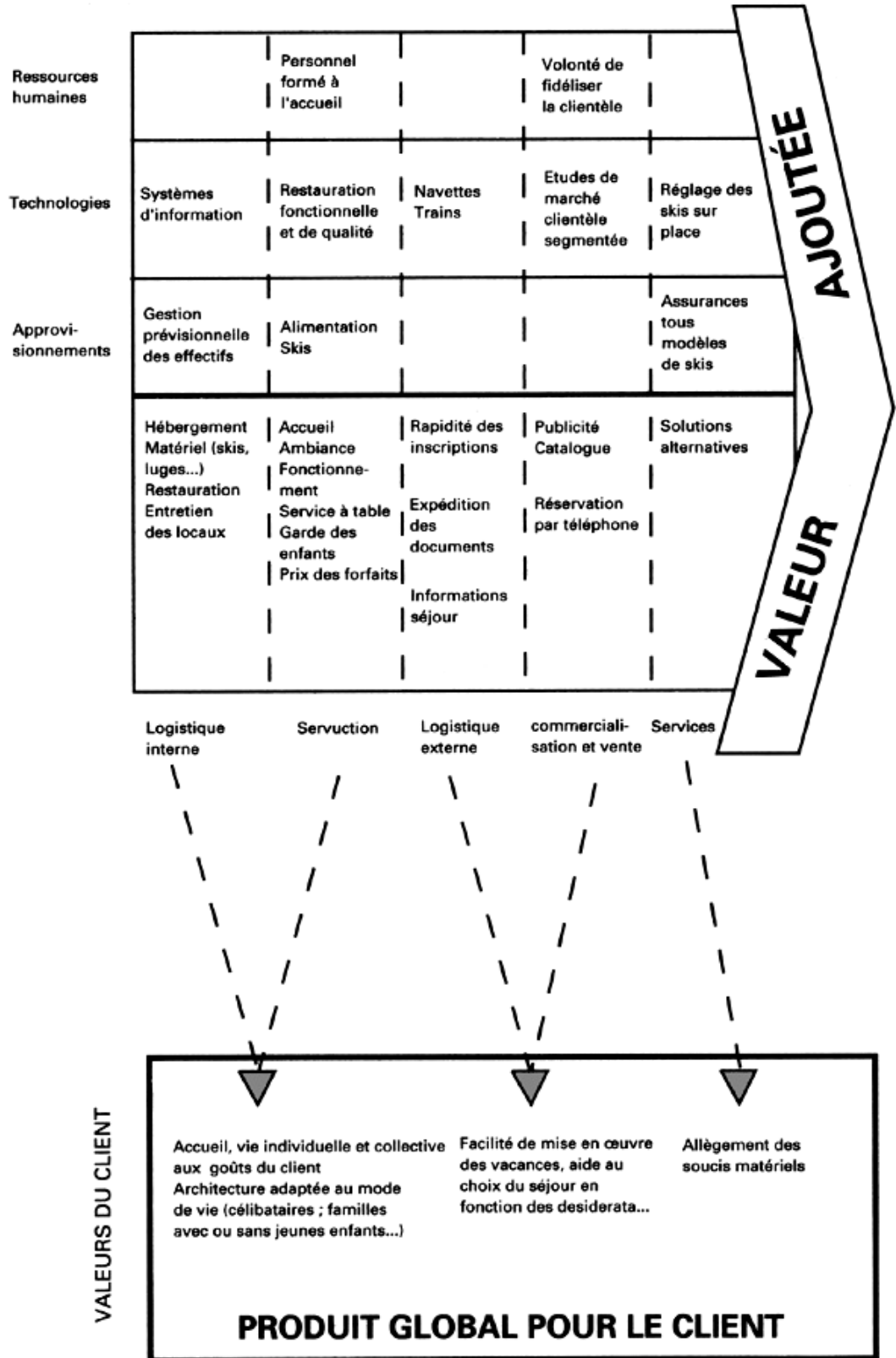
[Retour à la table des matières](#)

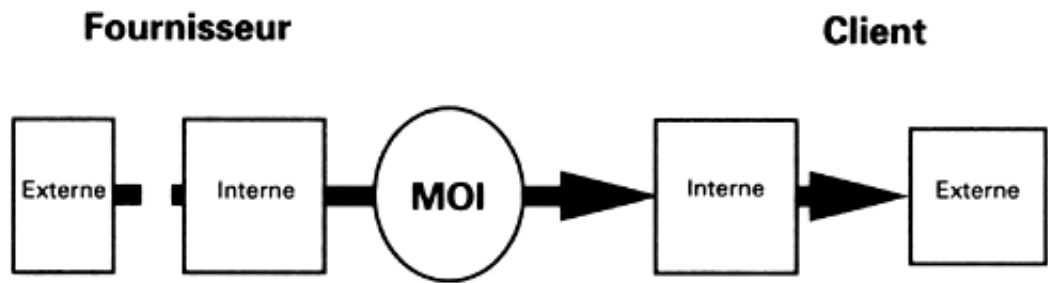
« Tout cela est bien joli, répondra la langue de bois associative. Que l'on nous donne les moyens, que l'on augmente nos subventions, et nous pourrons faire de la qualité. » Faux : une association mal managée dont on augmentera inconsidérément les subventions verra son efficience diminuer et la qualité de ses services baisser, car elles auront pour principal effet de renforcer sa bureaucratie et les maux dont elle souffre !

À cette logique de la quantité — qui imprègne notre culture, le « toujours plus » : plus de salaires, plus de subventions, d'avantages acquis, de rentes de situation... — la logique de la qualité oppose la recherche de l'adéquation des moyens aux objectifs poursuivis, et est par là *source d'économies de toutes les structures et procédures inutiles qui pèsent sur les frais de gestion*.

1. Orienter toute l'organisation vers le client

Le développement d'une démarche qualité dans une organisation part d'un principe simple : la relation client-fournisseur. Chaque élément de la chaîne de valeur est client de l'un et fournisseur d'un autre : l'accueil fournit des renseignements au client externe et est lui-même fournisseur pour les producteurs d'activités. Le but de la démarche est d'adapter de proche en proche toute l'organisation et le fonctionnement de chaque unité à un seul objectif final : la satisfaction du client de l'association, membre, usager, tiers, bénéficiaire principal ou secondaire du service.





La qualité vise à organiser dans l'association un enchaînement de processus finalisés vers la création de valeur pour le client final.

2. Mesurer le coût de non-qualité

Après avoir identifié le réseau des relations client-fournisseur, on identifiera les facteurs de non-qualité qui seront quantifiés en termes financiers.

Un imprimé inutile, ce sont des heures de travail gaspillées et un client qui ira ailleurs. Un chèque qui traîne sur un bureau, ce sont des frais financiers au lieu de produits. Une économie peu judicieuse sur la location des chaises du concert, ce peut être un capital image négatif, le client se souvenant plus d'avoir eu mal aux fesses pendant deux heures que du plaisir de la musique. Une opération mal pilotée et ce seront des contentieux et des disputes avec les membres, les clients ou les fournisseurs. Faites-en le compte rapide : les moyennes relevées dans les entreprises avant qu'elles ne s'engagent dans des démarches qualité montrent que deux jours par semaine sont consacrés à refaire ce qui n'a pas été bien fait du premier coup. L'addition de tous ces facteurs de non-qualité représentera le manque de performance de l'association : mauvais renouvellement des adhésions, infidélité des donateurs, prix trop élevés, perte d'efficacité...

La mesure de la qualité se fait au travers d'indicateurs réunis en tableaux de bord qui seront largement diffusés pour servir de base aux réunions qualité.

3. Prévenir plutôt que guérir

La qualité permet donc, par la prévention des dysfonctionnements du système, de réduire les coûts des erreurs commises et du contrôle bureaucratique.

Le coût d'obtention de la qualité est la conjugaison de trois éléments :

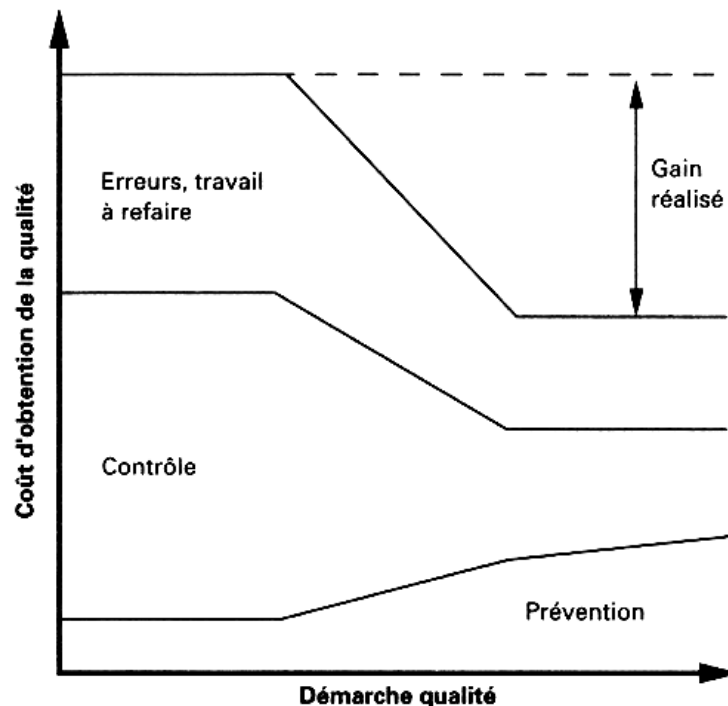
— Les erreurs et le travail à refaire qui sont la norme dans les associations qui travaillent toujours dans l'urgence ou n'arrivent pas à anticiper les événements et sont réduites à jouer les pompiers. Réduire ce coût est un changement de culture qui ne peut être obtenu que par une volonté explicite et la mise en place de mesures préventives.

— Le contrôle bureaucratique va de pair avec la non-qualité devant les dysfonctionnements constatés, les gestionnaires augmentent les contrôles (double signature des chèques, retrait des délégations) qui sont autant de coûts de gestion et qui augmentent la déresponsabilisation qui augmente à son tour la non-qualité.

— La prévention est un investissement dont le coût ne doit pas être négligé : en formation, en mise en place d'outils et de procédures qui permettront d'identifier les causes de non-qualité à l'aide d'indicateurs permettant de prendre en temps réel des mesures correctives.

La qualité a donc toujours un coût qui contribue à la recherche d'un avantage concurrentiel : mais la mauvaise qualité coûte plus cher que la bonne !

L'idéal est bien sûr de réaliser le fameux zéro défaut, mais il faut choisir des objectifs de progrès réalisables : réduire de sept à quatre jours le délai de réponse au courrier des membres, encaisser les chèques en quarante-huit heures, etc. En fait, le zéro défaut n'existe pas, car on peut toujours améliorer la qualité. Il faut en outre se méfier du côté langue de bois que peut prendre ce slogan.



Reprenons l'exemple de la chaîne de valeur de l'association organisatrice de séjours de ski : si chaque élément de la chaîne de valeur parvient à réduire à 5 p. 100 son coût de non-qualité, ses performances seront de 0,95 p. 100, ce qui sur ce type d'activité est déjà très bien. Comme nous avons cinq éléments, ces performances se cumulent selon la formule $0,95^5$, soit une performance globale de 0,77 p. 100, ce qui pourra paraître décourageant. Le gisement d'amélioration de la qualité résidera là dans celui du fonctionnement des éléments de la chaîne de valeur entre eux : c'est le cœur de la démarche d'amélioration et qui rendra nécessaire la mise en œuvre d'une démarche de changement.

Un des pères de la qualité, le professeur Deming, préférait parler d'écart admissible mesuré à l'aide de méthodes statistiques. Tout écart hors de cette zone doit faire l'objet d'une analyse particulière pour en déterminer la cause. Cette méthode, appelée « contrôle statistique des procédés », a permis à la sidérurgie de connaître un redressement spectaculaire. Elle peut être transposée pour peu que l'on soit un associatif matheux ¹. Il est néanmoins possible de se doter de manière simple d'indicateurs de qualité.

- Comment construire des indicateurs qualité ?

Les indicateurs qualité sont différents des indicateurs de gestion (financiers, quantitatifs divers) qui renseigneront après coup sur ce qui n'a pas bien fonctionné, alors que le rôle des indicateurs qualité est de fournir des

¹ Ils pourront avec intérêt consulter l'ouvrage de Michel Périgord, *Formation à la maîtrise statistique des procédés*, Éditions d'Organisation.

informations à la chaîne de production du service associatif pour permettre que soient prises en temps réel les mesures correctives nécessaires. Un bon indicateur permettra d'identifier immédiatement de quelle partie de la logistique associative vient le problème.

Le panel d'indicateurs dont doivent disposer les dirigeants d'associations pour piloter la production de qualité comporte trois grandes catégories :

— Les *macro-indicateurs*, qui ne donnent pas de mesures directement opérationnelles mais indiquent une tendance positive ou négative. Parmi eux : la satisfaction du client, le climat social, l'aptitude opérationnelle des prestations, la croissance et la part de marché. Un dérapage dans ces indicateurs va indiquer au manager qu'il doit engager une action corrective et rechercher pour ce faire des indicateurs opérationnels.

— Les indicateurs concernant le *mode de production* : ils vont renseigner sur la production de non-qualité au travers de la chaîne associative, structure d'animation, d'administration, de gestion. Ils vont mesurer la précision, la fiabilité, l'exactitude, les volumes, l'aptitude à l'emploi, l'efficacité et la capacité à répondre à la demande du segment du public visé.

— Les indicateurs qualité de *l'organisation* : ils mesurent la performance des services internes à l'association. Le courrier part-il à l'heure ? Les relations avec les fournisseurs externes sont-elles satisfaisantes ?

Ces indicateurs fonctionnent un peu comme la vérification d'une voiture : les macro-indicateurs comme la consommation d'essence et d'huile indiquent la présence d'un problème, les indicateurs de production vont fournir des informations sur le fonctionnement de chaque organe (les bougies, les freins...) pour localiser la cause et permettre une action corrective, les indicateurs d'organisation sont le système d'information représenté par le tableau de bord qui renseigne sur la cohérence de fonctionnement de l'ensemble des éléments.

- Comment établir ces indicateurs ?

Tout doit partir de la mesure de la satisfaction du client. Il n'y a aucun modèle, car tout système doit être bâti au contact de la clientèle au travers d'une démarche en trois temps :

— Une phase exploratoire à partir de réunions ou d'enquêtes directives auprès de la clientèle, qui permet d'obtenir un catalogue de variables à partir desquelles la clientèle juge la qualité.

— On peut obtenir ainsi une bonne centaine de variables qu'il va s'agir de réduire pour bâtir un système de mesure opérationnel. On sélectionnera les variables clés en partant des plus discriminantes : il faut retenir celles qui expriment une satisfaction ou insatisfaction catégorique (c'était bien, mais j'ai fait une heure de queue car la billetterie était mal organisée). Les statisticiens utiliseront les liens de corrélation entre variables à partir de facteurs d'analyse.

— On obtient un panel d'une dizaine d'indicateurs de satisfaction que le client notera de 1 à 5 sous deux aspects : l'importance de ce critère à ses yeux

(la moyenne donnera le poids de ce critère pour le segment homogène de public sondé) et la manière dont il a été satisfait par le service associatif.

En rapportant la note moyenne de satisfaction de chaque critère au poids obtenu à la première question, on obtient la mesure de la satisfaction effective du client. Par exemple :

A) Poids du critère.

1. Cela m'est indifférent.
2. C'est important, mais pas spécialement pour moi.
3. C'est un critère de choix.
4. C'est une des premières choses que je prends en compte.
5. Dans la négative, je ne viendrai pas.

B) Note de satisfaction.

1. Mécontentement
2. Performance juste suffisante.
3. Cela a satisfait mes attentes.
4. J'ai été très satisfait.
5. Je ne m'attendais pas à une telle qualité.

L'enquête permet de sélectionner les dix critères suivants, qui sont classés par ordre d'importance pour le client :

Critères	Poids	Note	Note pondérée
– exactitude	3,8	2,0	0,57
– précision de l'information	3,6	3,5	0,97
– confort du cadre	3,4	4,0	1,17
– politesse	3,4	3,0	0,88
– accessibilité	3,3	2,9	0,87
– simplicité	3,3	3,3	1,00
– compétence	3,2	4,0	1,25
– modernité	2,8	3,0	1,07
– sécurité	2,0	3,0	1,50
– horaires	2,0	2,5	1,25

L'objectif est d'obtenir une note pondérée la plus proche de 1, qui est l'optimum client, ou le zéro défaut. En deçà on est en non-qualité, au-delà en sur-qualité. Dans les deux cas, il y a dissipation de la valeur produite : en non-qualité on perd ses clients, en sur-qualité on paie des choses inutiles au client et on risque aussi de le perdre car il peut avoir l'impression que le service ne le concerne pas ou se sentir mal à l'aise (cas des équipements socioculturels luxueux et non fonctionnels dans un quartier populaire).

La confection d'un tableau de bord n'est pas compliquée. Il doit se présenter de manière simple et lisible par tous.

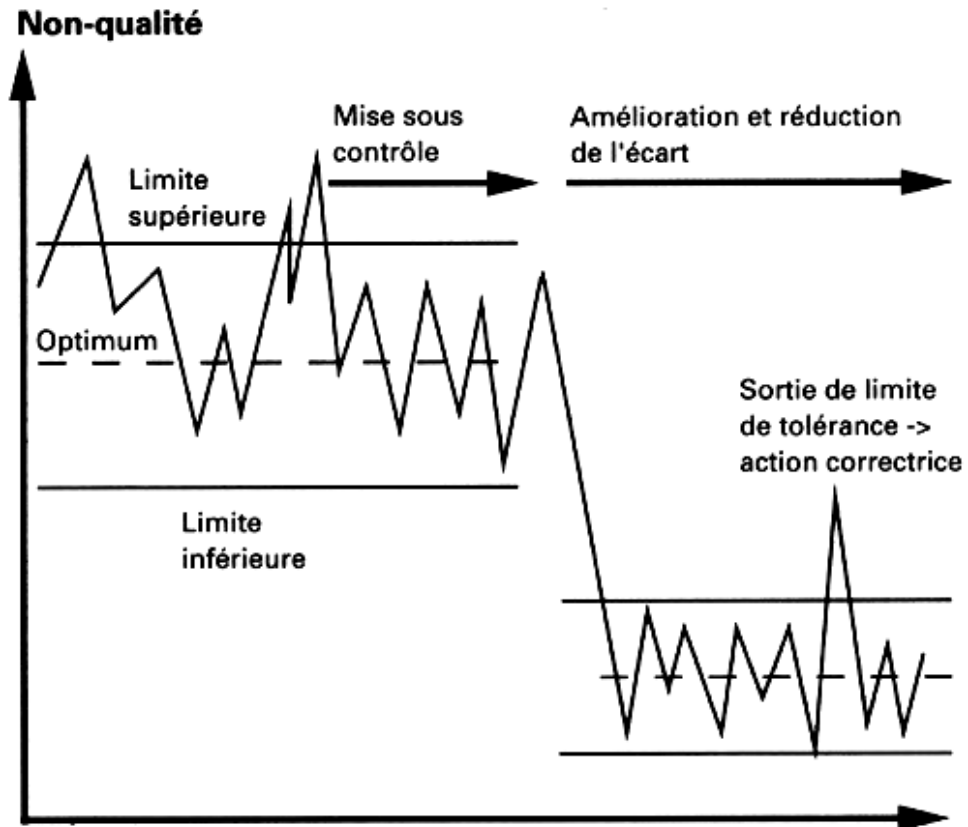
L'utilisation des méthodes statistiques permet de raffiner cette approche rudimentaire :

— Une mesure régulière des indicateurs permet de déterminer un **écart type** par rapport à 1, qui est le zéro défaut.

— Une fois déterminé cet écart, on sait ce qu'est une variation normale, le niveau des prestations de l'association peut être régularisé et stabilisé en réduisant les variations en dehors de ces limites : on dira que le système est **sous contrôle**.

— Des **variations anormales** en dehors de l'écart type surviendront encore de manière aléatoire et vont demander une réaction.

— Les actions d'amélioration de la qualité vont tendre à **réduire l'écart type**.



Chaque responsable d'un point de contrôle va être doté d'une feuille de relevés sur laquelle il va porter les mesures faites. À chaque sortie d'une limite de tolérance, il engage l'action

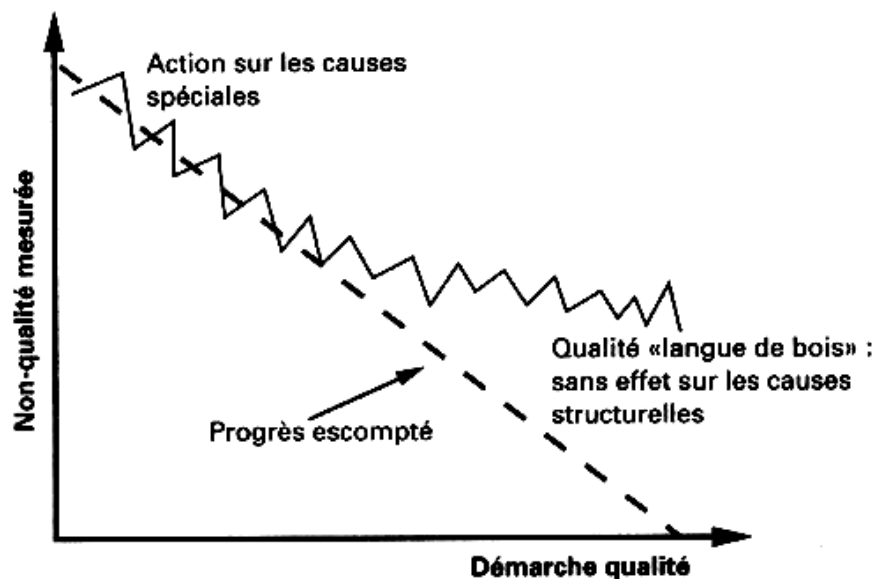
corrective nécessaire. Ce qui suppose, bien sûr, que des règles claires de délégation aient été établies et qu'une formation spécifique ait été délivrée.

4. *S'attaquer aux causes de non-qualité*

D'où provient la non-qualité ? « Une erreur d'interprétation des résultats que l'on commet très souvent consiste à supposer que chaque défaut est imputable à un événement particulier bien connu, généralement parce qu'il est d'actualité [...] ; mais la plupart du temps, les désordres que l'on trouve dans une activité de production ou de service proviennent du système ¹. »

Pour Deming, 94 p. 100 des causes de non-qualité sont des causes communes qui viennent du système, tandis que le manager ne tend à voir que les causes spéciales qui ne sont responsables que dans 6 p. 100 des cas. Ce refus de remettre en cause le cœur du système provient de la facilité d'identifier les causes spéciales, d'une étroitesse intellectuelle ou d'un dogmatisme qui refuse toute remise en cause de l'existant. La qualité risque alors de devenir un discours creux de vœux pieux, sinon une langue de bois qui discréditera le principe même de la qualité.

Les associations sont particulièrement exposées à ce danger car elles font par nature appel à la morale, à la bonne volonté des gens et à leur désir de mieux faire. Cela peut marcher dans un premier temps, mais très vite la démarche qualité atteindra ses limites. Elle évoluera selon le schéma suivant :



L'appel aux bons sentiments a attiré l'attention sur les causes spéciales les plus visibles auxquelles il est remédié, et le niveau de qualité s'améliore. Mais

¹ W. Deming, « La qualité – La révolution du management », traduction de « Out of the Crisis », Economica, 1990.

l'incantation ne remplace pas la réflexion sur le management et la langue de bois reste inefficace pour s'attaquer aux causes communes. Il s'ensuit alors une frustration démobilisatrice qui peut ramener l'association à un niveau de qualité plus mauvais qu'au départ. Nous verrons dans le dernier chapitre comment conduire le changement pour appliquer les principes du management de la qualité.

5. *Quelles sont les causes communes d'un mauvais management ?*

— un mauvais design du produit/service dans l'élaboration de la stratégie marketing ;

— le maintien de barrières qui cloisonnent l'association, empêchent la coopération et privent membres et personnel du droit et du plaisir d'être fiers du travail accompli ;

— une formation insuffisante des managers et du personnel qui est criante dans les associations par la faiblesse des dispositifs de formation des bénévoles et de politiques de bas salaires irresponsables et injustifiées ;

— une inaptitude à mesurer les causes communes à l'aide d'un tableau de bord ;

— une inaptitude, conséquence de la précédente, à donner aux membres et au personnel des informations leur permettant d'améliorer la qualité ;

— des éléments de la servuction déficients.

Mais les causes communes les plus répandues sont les maladies associatives dont l'éradication est incontournable pour implanter durablement le management de la qualité.

Certaines sont mortelles :

— le *manque de vision stratégique*, de projet clair, un pilotage à vue camouflé dans un embrouillamini idéologique ;

— des *objectifs à court terme* prétextes d'objectifs politiques inavoués (et inavouables !) qui font de l'association un cache-sexe ;

— le *« pouvoir fou »*, qui est le pendant associatif de l'« argent fou » dans les entreprises qui oublient leurs clients, leur management, pour ne plus se livrer qu'à des manœuvres financières. Le pouvoir associatif n'étant pas lié aux performances de gestion de l'équipe au pouvoir, celle-ci est facilement tentée par l'ivresse des luttes de clans et n'a cure du management ;

— le *management par la crainte* : membres et personnels se sentent jugés, évalués sur des critères évanescents par des ayatollahs associatifs qui privilégient le conformisme et découragent l'initiative et l'expérimentation ;

— l'*incapacité à promouvoir le travail d'équipe* : il y a les circuits légitimes des idées légitimes, les notables qui ont le droit aux idées justes et les sans grades qui ne peuvent dire que des âneries ; les bonnes idées ne sont énoncées que là où elles valoriseront leur émetteur et, bien sûr, jamais dans les réunions de résolution de problème ;

— une *culture d'opposition* : les associations se forment pour réagir aux événements, elles sont souvent plus « contre » que « pour ». La qualité de la production associative n'apparaît qu'en comparaison avec la non-qualité qu'elle sera instinctivement amenée à produire au début de chaque projet. C'est le paradoxe du pompier pyromane : s'il y a jamais de feu, nul ne songe à féliciter les pompiers pour leur travail de prévention. Faire bien du premier coup est moins valorisé que remédier au mal, pourtant ce doit être l'objectif du manager.

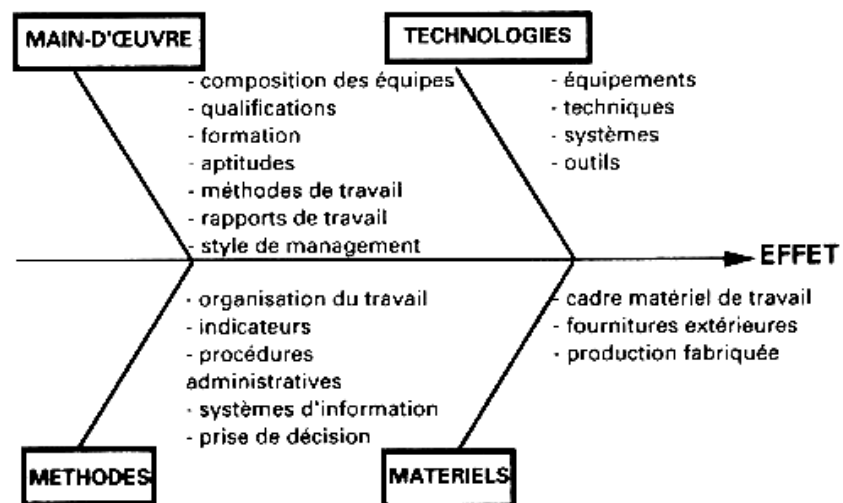
D'autres sont vénielles :

— les *NYAKAFAUKON* : on croit qu'il suffit de s'adonner à des incantations pour résoudre les problèmes. On recherche une cause spéciale qui résoudra tous les problèmes : la réforme de la taxe sur les salaires, l'informatisation et l'administration, l'augmentation des subventions, etc.

— le *culte du spécialiste* : on recherche des solutions à l'extérieur en s'en remettant à une technique et sans chercher à valoriser les ressources latentes de l'association que sont ses membres, son personnel et leurs multiples compétences.

6. Comment identifier les causes de non-qualité ?

Pour être sûr de cerner toutes les causes de non-qualité, il faut apprendre à fonctionner en groupe de résolution de problèmes et à pratiquer le remue-méninges. Chaque équipe rassemblant l'ensemble des personnes concernées par le constat d'un problème se réunit et liste de la manière la plus exhaustive, grâce au remue-méninges, l'ensemble des causes possibles sans chercher à les évaluer ni à les classer.

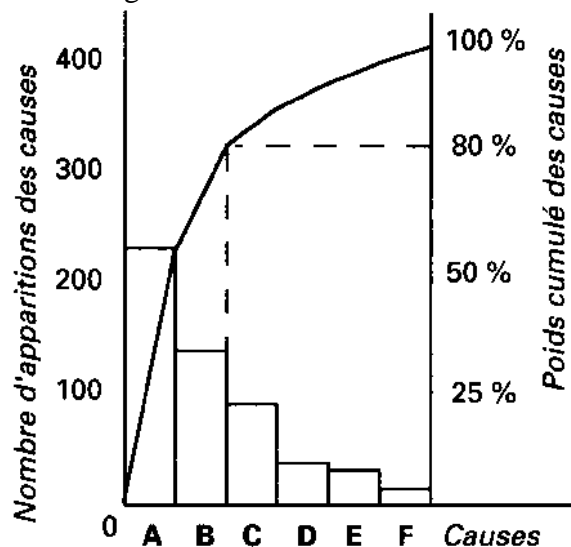


Ce n'est qu'après que l'on peut passer à une approche rationnelle de classification de ces causes sur un diagramme en arête de poisson (voir ci-dessus).

Ce diagramme permet de classer les causes par famille au regard de l'effet sur lequel on veut avoir une action.

Une analyse correcte de la relation causes/effets ne résout pas à elle seule le problème. La bonne solution répondra simultanément à deux séries de critères :

- Avoir une action corrective rapide : généralement une minorité de causes produit la majorité des effets. On peut les identifier en les disposant sur un diagramme de Pareto.



Une fois déterminé l'effet sur lequel on veut avoir une action, on mesure sur une période donnée les causes à l'aide de feuilles de relevés. Ces causes sont classées par ordre d'importance et disposées en abscisse sur le diagramme. En ordonnée, on dispose sur la colonne de gauche le nombre total d'apparitions des causes, et sur la colonne de droite les pourcentages. Les barres représentent le poids de chaque cause, et la courbe les poids cumulés exprimés en pourcentages. On voit que sur cinq causes, deux produisent 80 p. 100 des effets : c'est sur celles-ci qu'il faut faire prioritairement porter l'effort.

- Être acceptée et partagée par tous ceux, membres et personnel, qui seront chargés de l'appliquer.

Dans une telle démarche la *forme sera plus importante que le fond* : il est inutile de concevoir seul dans un coin une solution soi-disant géniale si son principe est rejeté par ceux qui seront chargés de l'appliquer.

Toute solution devra être soumise au débat devant chaque équipe sous les quatre angles suivants :

- Cette idée est-elle cohérente du point de vue administratif ?

- Est-elle réalisable techniquement ?
- Est-elle viable économiquement ?
- Est-elle politiquement acceptable par l'association ?

À chaque fois que l'on enregistre une réponse négative à l'une de ces questions, il faut consacrer du temps à écouter les arguments adverses et à rechercher des solutions alternatives. Ce n'est que par la prise en compte des objections de chacun et l'amélioration progressive — ne serait-ce bien souvent que sur le plan de la forme et de la présentation — que l'on peut aboutir à une solution opérationnelle parce que recueillant l'accord de l'équipe de travail.

La bonne solution est celle qui a un effet réel
sur les causes et peut être mise en œuvre
avec le soutien des opérateurs concernés.

7. *Améliorer les procédés pour réduire les coûts et augmenter la qualité*

Tout ce qui ne contribue pas à la satisfaction du client est une dissipation de valeur qui représente un coût inutile supporté par l'association et donc, *in fine*, par ses clients. Il va donc falloir améliorer les procédés de fabrication du service associatif de telle sorte qu'ils ne fabriquent que du service utile au client.

Prenons l'exemple d'une organisation humanitaire qui doit répondre dans un délai donné à la demande de ses clients (des populations sinistrées) pour déclencher une opération humanitaire.

Pour déterminer le rapport qualité/coûts, il va falloir prendre en compte trois paramètres :

- les limites de tolérance du client par rapport à ce délai ;
- la capacité des procédés de fabrication de ce service (la servuction) à maintenir les délais de réalisation dans un écart stable : on parlera de *capabilité* des procédés ;
- la capacité de ces procédés à rester en relation avec les paramètres de satisfaction client.

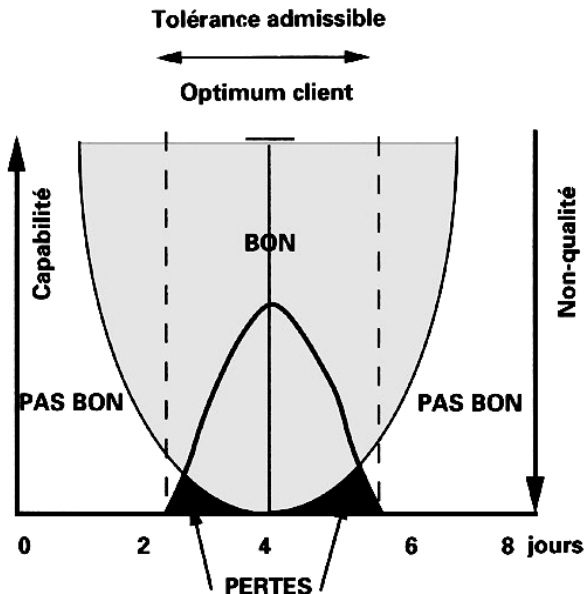
QUAND L'AIDE HUMANITAIRE TUE...

Début 1991, l'opinion internationale a été choquée par le spectacle de Kurdes tués par des caisses de vivres larguées d'hélicoptères ou parachutées de gros porteurs. L'aide humanitaire a tué : c'est un coût de non-qualité insupportable.

Que s'est-il passé ? Nous étions pourtant dans les délais d'intervention : l'aide s'est mise en place rapidement, entre la limite inférieure acceptable (le constat par la communauté internationale de la nécessité d'une aide d'urgence) et la limite supérieure (au-delà de laquelle le taux de mortalité aurait été trop élevé). La qualité peut ici être améliorée en

portant son attention au processus de mise en œuvre plus qu'à la quantité d'aide.

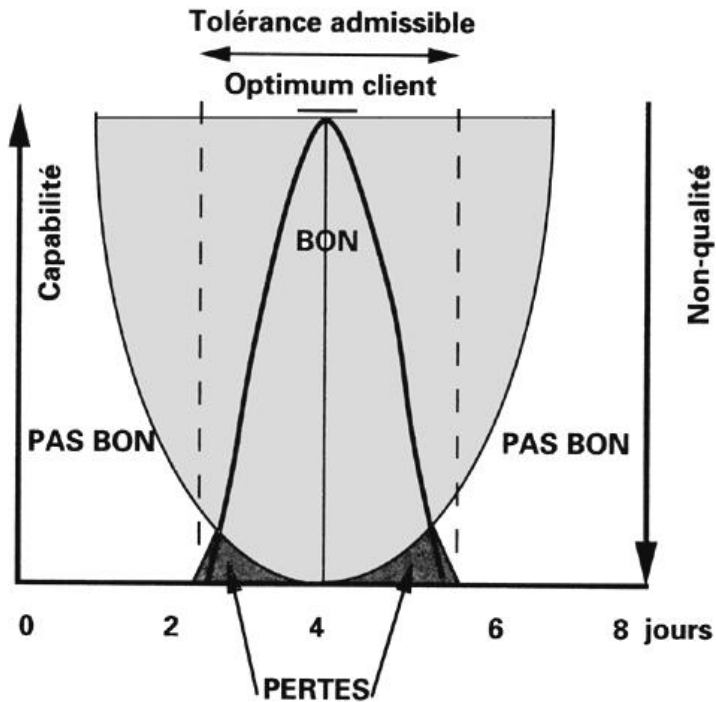
Supposons que par enquête on ait déterminé que le délai optimal de mise en place d'une intervention humanitaire est de quatre jours, avec une tolérance de plus ou moins quarante-huit heures. La relation entre la capabilité et la satisfaction client se présentera comme le montre la figure ci-dessous.



On remarque qu'il y a des cas où même en restant dans les limites de tolérance client on fonctionne en non-qualité car ces limites ne sont pas stables : chaque cas aura ses spécificités. Si on arrive le troisième jour alors que la tolérance était de quatre jours et demi, on a généré des coûts inutiles et le travail risque d'être bâclé et non performant, faute de préparation. À l'inverse, s'il fallait arriver le troisième jour et que l'on n'arrive que le cinquième, la mission sera incomplètement remplie et, là encore, aura généré des coûts inutiles et de la non-valeur pour le client : combien de personnes seront mortes faute de soins ?

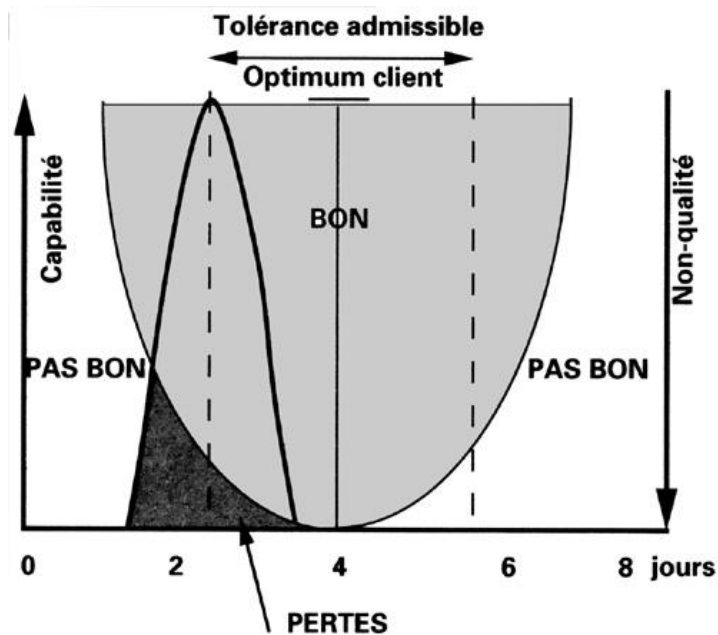
Face à un tel problème, il y aura deux attitudes : l'attitude administrative qui tendra à considérer que dès lors que l'on reste dans des limites d'intervention définies par l'écart type de tolérance, il n'y a pratiquement pas de perte de valeur dans les prestations. L'approche qualité, au contraire, considérera qu'il y a perte de valeur dès que l'on s'écarte de l'optimum : dans certains cas ce sera sans conséquence mais dans d'autres, alors même que la prestation se sera déroulée selon les procédures établies et à l'intérieur de l'écart type acceptable, les conséquences seront dramatiques. Si la variabilité du système reste aléatoire, il y aura statistiquement une perte de valeur substantielle.

Pour améliorer ses performances tout en réduisant ses coûts, le manager devra augmenter la capacité de son organisation en diminuant la variabilité des délais autour de l'optimum client (figure ci-dessous).



La probabilité d'intervenir à contretemps est considérablement réduite au prix uniquement d'une amélioration du fonctionnement de l'organisation.

Encore faut-il que l'ensemble du système reste stable. Rien ne servirait d'augmenter la capacité de l'organisation si, par routine, manque de contact avec le client, obsolescence des formations du personnel, elle ne correspondait plus à l'optimum client souhaité. On aurait un décalage entre les procédés et les attentes client, à nouveau générateur de coûts de non-qualité (figure ci-dessous).



Même en se conformant aux procédures établies, même en agissant avec conscience professionnelle, on peut donc générer de la non-valeur et des coûts de non-qualité, et ce qui a bien marché une fois pourra se révéler beaucoup moins performant la fois suivante.

La qualité, c'est une volonté d'amélioration permanente du système pour faire converger les performances des procédés avec les performances attendues par le client.

8. Pratiquer l'amélioration permanente

L'amélioration de la qualité est certes le fait de mesures spectaculaires, d'innovations technologiques, de percées, d'investissements qui vont contribuer à augmenter la valeur produite conformément aux attentes du client. Mais si les éléments de la chaîne de valeur fonctionnent selon une relation client/fournisseur qui produit un trop fort pourcentage de non-qualité, la valeur introduite par les innovations va se dégrader.

La diminution du coût d'obtention de la qualité par les petites améliorations apportées a donc un effet multiplicateur très fort sur la valeur globale produite. À cette amélioration au niveau de chaque élément de la chaîne de valeur pourra venir s'ajouter l'amélioration de son fonctionnement : meilleure coordination, travail en équipe, fortes valeurs partagées, capacité à résoudre les problèmes et à piloter des actions de progrès. L'amélioration des méthodes de travail crée de la valeur qui viendra s'ajouter à celle générée par les investissements. L'amélioration permanente étant par définition sans

limites, le gisement de progrès est très important, tandis que les investissements, les injections de liquidités, les innovations apportent un avantage concurrentiel qui tend à disparaître avec le temps. Mais cela exige une *évolution des comportements* qui ne pourra être obtenue que par la conduite d'une opération de changement dans l'organisation, qui fait l'objet du dernier chapitre.

Reprenons l'exemple de l'association organisatrice de séjours de ski. Nous avons vu que pour un taux de qualité de 0,95 pour chaque élément de la chaîne de valeur, nous avons un taux de qualité du système de 0,77. Quatre investissements successifs de 100 se dégraderont de la manière suivante :

Investissements	Cumulé	Valeur produite
100	100	77
100	177	136
100	236	181
100	281	216

400 d'investissements produisent donc seulement 216 de valeur.
Si le plan d'amélioration de la qualité se fixe pour objectif de gagner 2 points pour porter le taux de qualité à 0,97 (soit une augmentation de 1,9 p. 100), le taux du système passe à 0,86.

Investissements	Cumulé	Valeur produite
100	100	86
100	186	159
100	259	222
100	322	276

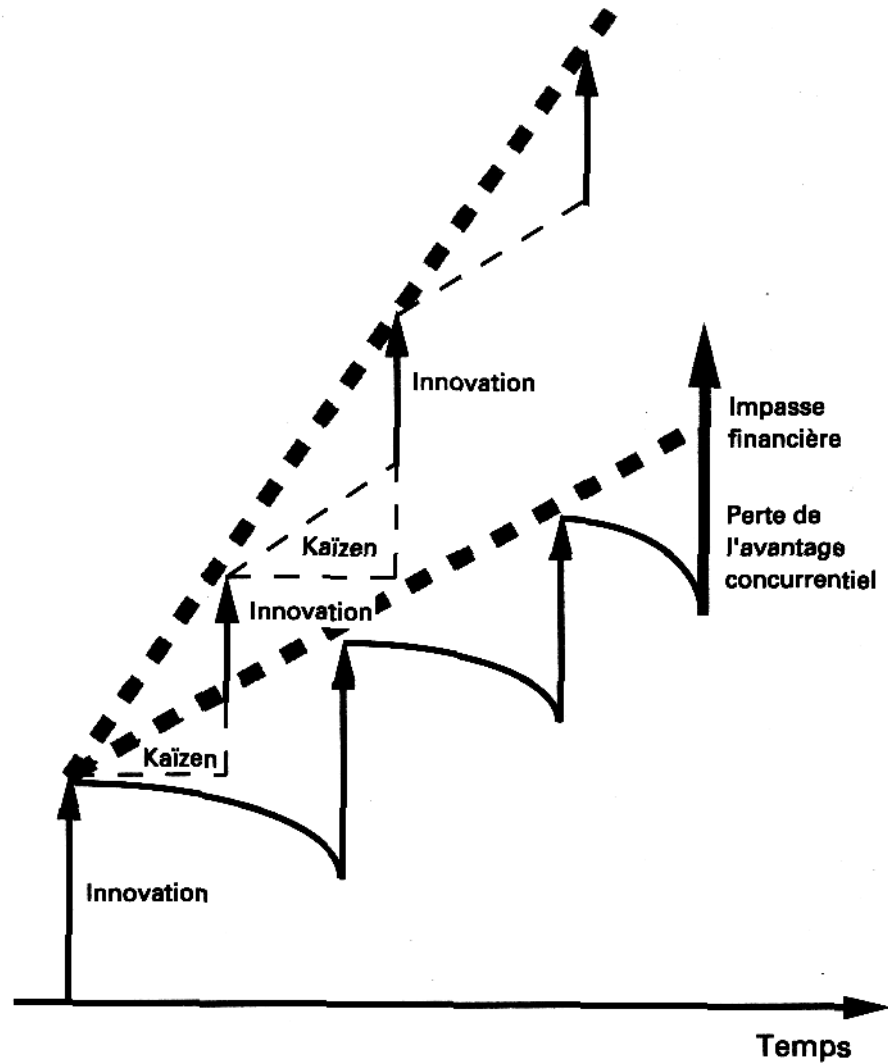
400 d'investissements ont cette fois produit 276 de valeur, soit 28 p. 100 de plus pour un effort de 1,9 p. 100 au niveau de chaque élément de la chaîne de valeur.

Cet esprit d'amélioration permanente — que les Japonais ont résumé sous le concept de kaizen ¹ — est ce qui va permettre de réaliser une allocation optimale des moyens aux fins.

Ce qui va créer la réelle différence entre les performances de deux associations, ce n'est pas tant l'argent que l'on y injecte

¹ Maasaki Imai, *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, Éditions Eyrolles, 1989.

que la capacité de leur organisation à créer de la valeur par une amélioration permanente de leur fonctionnement.



Le kaizen : porter attention à toutes les améliorations possibles de l'organisation.

Un système n'est jamais stable, étant soumis à la loi de l'entropie (voir chapitre 5, « Conduire le changement ») il tend à se dégrader et donc à dissiper la valeur créée par les innovations. Le principe d'amélioration permanente permet de lutter contre l'entropie. Il va démultiplier l'incidence des innovations en jouant sur le comportement des acteurs et sur l'amélioration de leurs méthodes de travail. Une association dont l'organisation sera anarchique démobilisera salariés et bénévoles, multipliera les procédures bureaucratiques, pourra englober toutes les subventions qu'elle voudra : elle perdra inexorablement son avantage concurrentiel.

QUAND UNE PETITE AMELIORATION DEVIENT STRATEGIQUE

L'association SOS-détresse¹ a pour objet l'écoute des personnes en grande détresse susceptibles d'un comportement suicidaire. Elle entre systématiquement en contact avec son public par téléphone dans un premier temps. Le temps de réponse est un élément stratégique de la qualité du service, car les personnes qui appellent ont par définition un besoin d'écoute fort. Aussi un standard moderne a-t-il été installé qui prend les personnes automatiquement en attente au bout de deux sonneries. Des paroles de bienvenue enregistrées incitent le client à la patience et l'assurent d'une prise de son appel dans les meilleurs délais.

Lors de son bilan périodique, en examinant ses indicateurs qualité, l'équipe d'animation s'aperçoit que le nombre de personnes écoutées est faible par rapport au nombre des personnes mises en attente.

Un groupe de résolution de problème se constitue et se fixe la démarche suivante :

1. Choix du thème de travail

On a constaté que le système devenait défaillant au-delà d'un temps d'attente de trente secondes : soit les personnes avaient raccroché, soit la logistique était saturée. Dans tous les cas la personne ne pouvait être écoutée, ce qui est contraire à l'objet de l'association, et une résolution a été adoptée en assemblée générale pour améliorer les prestations sur ce point.

Il est décidé de mesurer avec précision les faits sur une période donnée. La période du 20 au 31 décembre est choisie en raison du grand nombre d'appels traditionnellement reçus à cette époque.

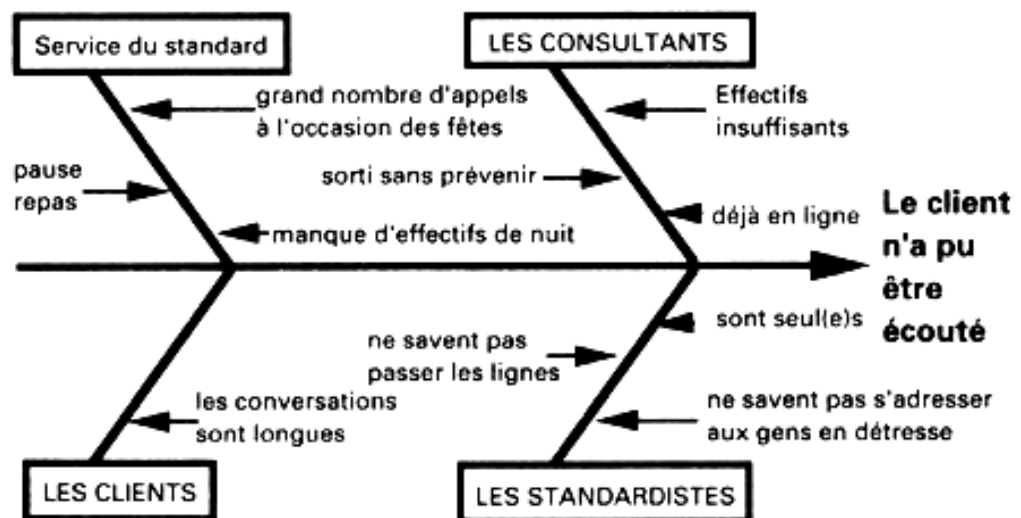
Les résultats sont les suivants, sur quatre cent vingt-cinq appels qui ont attendu plus de trente secondes et qui n'ont pu être écoutés

La personne a raccroché	210
On doit demander à la personne de rappeler	160
Erreurs de manipulation et autres causes	55

2. Analyse du processus

Le responsable de l'équipe fixe clairement la règle du jeu et refrène l'ardeur de certains membres à mettre en accusation l'un ou l'autre : il ne s'agit pas de désigner des coupables mais d'analyser les faits.

Quelles sont les causes pouvant amener un appel à ne pas être pris ? Le groupe travaille sur un diagramme en arête de poisson et obtient les résultats suivants :



¹ Cette étude de cas est imaginée, mais néanmoins à la portée de toute association !

Ces résultats sont obtenus par remue-ménages. E est décidé de les comparer à la réalité à l'aide des mesures collectées pendant la période observée.

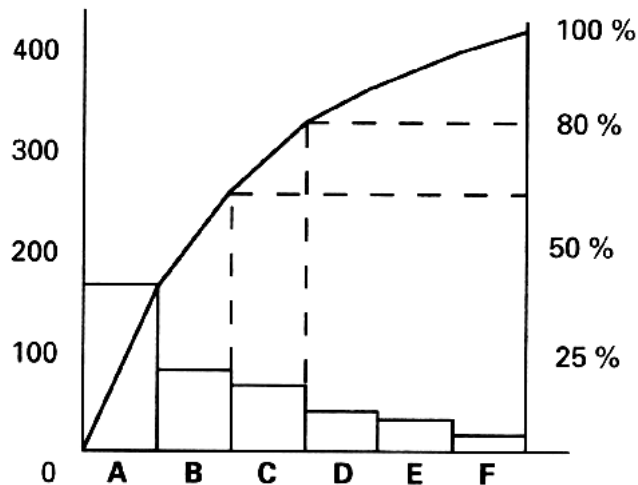
3. L'analyse des faits

Les résultats sont les suivants :

A	Un(e) seule standardiste est présent(e)	170
B	Pas de ligne libre (tous les consultants sont occupés)	90
C	Consultant sorti sans prévenir	70
D	Absence (planifiée) de consultants	40
E	Erreurs de manipulation	35
F	Autres causes	20
	TOTAL	425

De toutes les causes possibles, une émerge nettement qui représente autour de 40 p. 100 des causes d'échec : la présence d'une seule personne au standard, visiblement débordée par l'intensité des appels.

Ces résultats sont disposés sur un diagramme dit de Pareto, ou encore 80/20, car il permet de distinguer le noyau dur de 20 p. 100 des causes qui produisent généralement 80 p. 100 des effets :



Les causes sur lesquelles il faut donc prioritairement agir sont :

- efficacité du standard
- nombre de consultants pendant les heures de pointe
- disponibilité des consultants

4. Fixation d'un objectif :

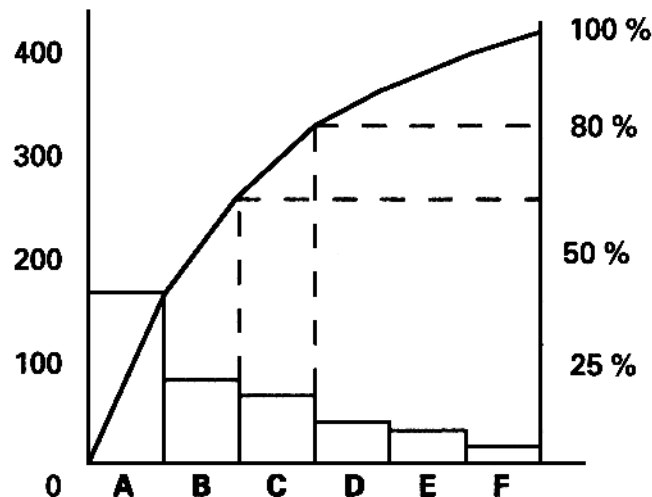
L'objectif arrêté en commun est le seul acceptable pour l'association : réduire à zéro le nombre de clients non écoutés.

5. Passage à l'acte

Les standardistes prendront leurs repas en plusieurs équipes, pour qu'ils restent toujours au moins à deux. Le gardien est en outre formé pour venir renforcer l'équipe en cas de besoin. Une réunion de présentation des résultats est organisée auprès des consultants pour les sensibiliser à l'idée que la qualité des prestations de l'association réside dans la gestion des pointes d'activités pour mieux organiser les présences. En outre, chaque consultant aura pour consigne de ne pas s'absenter sans s'informer auprès du standard de l'intensité des appels.

6. Mesure des résultats

Une mesure est pratiquée quelques mois plus tard, avec les mêmes paramètres et sur une période identique. Même si le zéro défaut n'est pas atteint, une amélioration notable des performances est relevée :



Le fait de concentrer l'attention de tous sur la cause principale de défaut a permis de la réduire considérablement et d'obtenir une amélioration importante du fonctionnement global du dispositif.

Mettre en place une démarche qualité va supposer :

- que l'on ait une gestion décentralisée des ressources humaines qui fasse la place à l'initiative de chaque responsable, quel que soit son niveau hiérarchique. Il est inutile de songer à plaquer un cercle de qualité sur une structure où le président et le directeur ne voudront pas se départir de leurs manies bureaucratiques et autoritaires ou de leur goût du secret.

- que l'on modernise l'ensemble de l'organisation vers un système plus souple basé sur la responsabilité de chacun : c'est une véritable évolution des comportements et de la règle du jeu du système associatif qu'il s'agit de promouvoir.

Les associations françaises, obnubilées qu'elles sont par les modèles hérités de l'administration publique, ont là bien du chemin à parcourir !

En résumé

La qualité, c'est :

- toute l'organisation orientée vers la satisfaction des membres et des usagers au moindre coût ;
- mesurer le réalisé et réaliser le mesurable ;
- la mort de la langue de bois et la responsabilité de chacun devant son client.

Les errances du management sont infinies alors que sa cible est unique : la satisfaction du client final, des membres et du personnel qui va de pair avec la réduction des coûts.

**S'INSPIRER DES QUATORZE PRINCIPES
DU MANAGEMENT DE DEMING ¹**

Deming est un professeur américain qui a le premier développé une approche systémique du management et s'est opposé à la pensée occidentale – américaine surtout – en la matière qui reposait sur le culte du profit à court terme et refusait l'analyse des dysfonctionnements dont on rendait responsable quelque bouc émissaire. Deming a immédiatement été entendu... au Japon, où il avait été envoyé en 1946 pour aider à la reconstruction. Son enseignement a été à la base du redressement japonais. Ses entreprises sont devenues maîtresses pour répondre à l'attente de clients à l'autre bout du monde ne partageant aucunement les critères de satisfaction (culturels, physiques,...) d'un client japonais.

Nous avons adapté pour les associations les quatorze points du management que Deming préconisait aux entreprises occidentales pour devenir compétitives :

- 1. Améliorer en permanence les services produits** : il ne suffit pas d'être bon aujourd'hui, il faut se préparer à développer le projet dans l'avenir. Pour cela il faut innover, que ce soit dans la conception des produits, dans la servuction, la formation des administrateurs et du personnel.
- 2. Il faut adopter une nouvelle philosophie**, celle de la compétitivité pour répondre à la demande croissante de vie associative. Il est inadmissible que tant de temps, d'énergie, d'intelligence soient gaspillés dans une gestion anarchique ravagée par l'incompétence et la langue de bois.
- 3. Faire bien du premier coup**, sortir de la culture d'opposition pour être performant en toutes circonstances en développant la prévention pour supprimer les contrôles bureaucratiques qui stérilisent l'initiative.
- 4. Passer d'une optique de bas prix à une optique de valeur pour le client**. Les associations achètent souvent tout au plus bas prix sans critère de qualité. Il faut quitter cette logique de caissier pour bâtir une relation durable avec les fournisseurs pour innover, créer de nouveaux produits répondant aux besoins des clients de l'association et diminuer les coûts. Lorsque l'association fait face à une tâche qu'elle ne sait pas faire, elle doit la sous-traiter à un partenaire qui devra être impliqué dans la production du service pour le client final. Si l'association est subventionnée, la collectivité publique doit être considérée comme un fournisseur et intégrée à la chaîne de valeur. Le prix fixé pour le client final sera la mesure de la qualité perçue et pourra être modulé pour chaque segment de public.
- 5. Améliorer continuellement la servuction pour diminuer les prix de revient**. Il faut prendre en compte les paramètres qualité dès le design du projet, réduire le gaspillage en augmentant la conformité aux besoins du client. C'est l'investissement dans la connaissance, dans la formation qui permet d'améliorer les performances, ce qui est à la

¹ La reproduction de ces quatorze principes — avec mention de leur origine — est autorisée et... vivement encouragée !

portée des associations les moins fortunées.

6. *Investir dans la formation* : le principal capital de l'association est immatériel, c'est la capacité d'initiative de ses membres et de son personnel. Cette éducation doit être permanente et se fonder sur les expériences vécues dans l'association et suscitées par elles.

7. *Adopter et instituer le coaching* : le management ne consiste pas à commander et à contrôler mais à guider et entraîner. C'est en mobilisant les hommes autour de la mise en œuvre des projets que l'on peut améliorer le système, agir sur les causes communes, développer l'initiative et supprimer les contrôles. Le coach doit connaître le travail de chaque membre de l'équipe et les conditions dans lesquelles il est accompli. Sa mission est de guider et d'orienter pour gagner et permettre l'expression de la fierté et du plaisir du travail accompli.

8. *En finir avec la crainte* : l'association reste le refuge de pratiques autoritaires tant parmi les membres que parmi le personnel : précarité de l'emploi, absence de définition des tâches, salaires faibles. Le sentiment d'insécurité annihile la capacité de contribution au projet associatif. Une autre forme de crainte est celle d'être dans l'erreur. Or l'erreur est un droit sans lequel il n'y a ni innovation, ni progrès.

9. *Renverser les barrières entre les services* : chacun doit se situer au centre d'un réseau de relations clients-fournisseurs et apprendre à organiser des groupes de travail pour résoudre les problèmes qui surgissent, construire et analyser les indicateurs, identifier les causes structurelles et impulser des actions correctives.

10. *Éliminer les exhortations et les slogans*. L'association est une terre d'élection du moralisme. Il est inutile, face à un problème, de culpabiliser les individus. Or les erreurs que commettent les individus ne sont que des causes particulières de la non-qualité : s'en prendre aux individus, c'est éviter d'améliorer le système. Les slogans traduisent le plus souvent l'incapacité à donner des orientations claires : « Là où il faudrait une idée, on peut toujours trouver un mot pour la remplacer. » (Goethe)

11. *Éliminer les objectifs quantitatifs* qui, fixés sans changer la méthode de travail, sont une parodie de management. Il est inutile de proclamer que « chaque adhérent en ramène deux autres », qu'il faut « améliorer de 20 p. 100 le renouvellement des cotisations » si l'on ne se pose pas la question de la valeur apportée aux adhérents. Aux objectifs chiffrés, il faut préférer le coaching, l'analyse des problèmes avec les membres et le personnel pour améliorer le système et la valeur produite. Les seuls objectifs chiffrés admissibles sont ceux qui posent des enjeux radicaux – en dessous de cinq cents cotisations nous faisons faillite – et qui peuvent impulser une réflexion de fond sur le marketing ou le management.

12. *Abattre les obstacles* à la fierté et au plaisir du travail accompli et des succès remportés. Les associations sont les adeptes de la rédemption dans la souffrance : parce qu'on œuvre dans l'intérêt général, tout plaisir personnel semble prohibé ! Or l'association est un contrat gagnant-gagnant d'où tout le monde doit retirer un bénéfice : le public et les membres du service dont ils jouissent, les administrateurs et le personnel de l'enrichissement personnel retiré des expériences accomplies. Le climat déplorable et moralisateur des relations de travail dans nombre d'associations interdit ce sentiment de plaisir et de plénitude et c'est souvent des interlocuteurs frustrés et mal dans leur peau que les clients vont trouver face à eux : c'est une non-qualité qui pèse sur la compétitivité la plus immédiate de la vie associative, l'accueil et la mise en commun.

13. *Encourager la formation permanente* et l'amélioration de chacun : la principale richesse qu'apporte l'association n'est pas monétaire (même si, là comme ailleurs, le travail doit être rémunéré à son juste prix !) mais elle est l'occasion de développement personnel qu'elle apporte

à chacun. La formation réside avant tout dans la richesse des expériences associatives. Des apports sont nécessaires et la formation continue doit faire partie des objectifs de travail sans chercher à en justifier la rentabilité immédiate : on peut délaissier un temps les stages rituels de comptabilité et de fiscalité pour une formation au rôle de manager-coach sachant mobiliser, guider, entraîner et révéler les richesses qui sommeillent en chacun des membres.

14. *Agir pour le changement* : les treize principes précédents doivent être portés par l'équipe de direction qui doit montrer l'exemple du bouleversement des traditions et de la somnolence. Elle doit encourager les démarches expérimentales par essais et erreurs et améliorer l'organisation à la lumière des expériences positives¹.

LES RESEAUX

[Retour à la table des matières](#)

À ce stade nous avons :

- bâti un projet correspondant à une demande ;
- choisi notre positionnement et défini notre avantage concurrentiel ;
- amélioré notre gestion pour satisfaire nos clients et réduire nos coûts.

Nous avons donc créé de la valeur, soit un ensemble de produits, de services, de logistiques qui, par leur synergie, constituent un produit global visant à satisfaire l'ensemble des bénéficiaires principaux et secondaires.

Mais dans le domaine des services immatériels, plus encore que dans le domaine des biens industriels, le problème va être de *conserver la valeur produite* : quoi de plus frustrant en effet que de voir tout l'effort de création des animateurs de l'association récupéré par d'autres à des fins qui peuvent être tout à fait différentes !

Maîtriser son réseau, c'est maîtriser le jeu de l'ensemble des composantes du marché de l'association, tant pour, en aval, conserver la valeur créée que pour, en amont, détecter les gisements de valeur où l'association pourra développer son potentiel et créer les conditions favorables à son développement.

¹ Sur l'application des quatorze points à l'industrie, voir William Scherkenbach, *Management la route de Deming*, traduit par Robert Dapère, Economica.

L'avantage concurrentiel de l'association est toujours relatif : il correspond à un état d'équilibre donné du jeu des acteurs et des facteurs qui font son marché. Soit l'association, par la maîtrise de son réseau, contribuera à préserver cet état d'équilibre, soit le réseau lui permettra d'adapter son avantage concurrentiel aux changements successifs de l'équilibre du marché : tout est changement, tout change de plus en plus vite, et qui se laisse dépasser par le changement est hors jeu !

Le développement de la collecte de fonds a profondément bouleversé le jeu de la concurrence entre les associations. Des technologies de pointe ont fait leur apparition, permettant de réaliser informatiquement des lettres manuscrites personnalisées adressées à plusieurs milliers de destinataires qui améliorent la rentabilité des appels de fonds de 20 à 30 p. 100 ¹. Le téléthon a concentré une force de frappe médiatique sur un secteur qui évince tous les autres sur une période donnée. Ce bouleversement est tel que pour nombre de responsables associatifs l'outil prend le pas sur le projet dans la définition de l'avantage concurrentiel. L'objectif principal devient l'acquisition des techniques les plus performantes. Mais l'outil n'est qu'un outil : le scoring informatisé permet de segmenter avec une grande précision les publics de donateurs. L'association qui le possède récoltera beaucoup plus en dépensant beaucoup moins. Mais le jour où toutes les associations le posséderont, l'avantage concurrentiel qu'il procure s'annulera, et l'on reviendra au problème clé du marketing : quelle est la spécificité concurrentielle de l'association en termes de services rendus à ses publics et quels moyens se donne-t-elle pour leur faire savoir.

L'état d'équilibre du marché peut se représenter de la manière suivante ² :

Il y a cinq acteurs économiques : **les associations du même secteur**, les publics (clients de tous ordres) qui exercent une pression permanente sur l'association par des exigences croissantes, des fournisseurs dont la qualité des prestations conditionnera celle de l'association, de **nouvelles associations** qui entrent sur le marché, et surtout l'apparition permanente d'activités et de **services nouveaux** qui tendent à évincer les services existants qui entrent dans la phase descendante de leur cycle de vie.

Le réseau va viser à conserver les acquis de la stratégie marketing et de la politique qualité et à en augmenter l'efficacité.

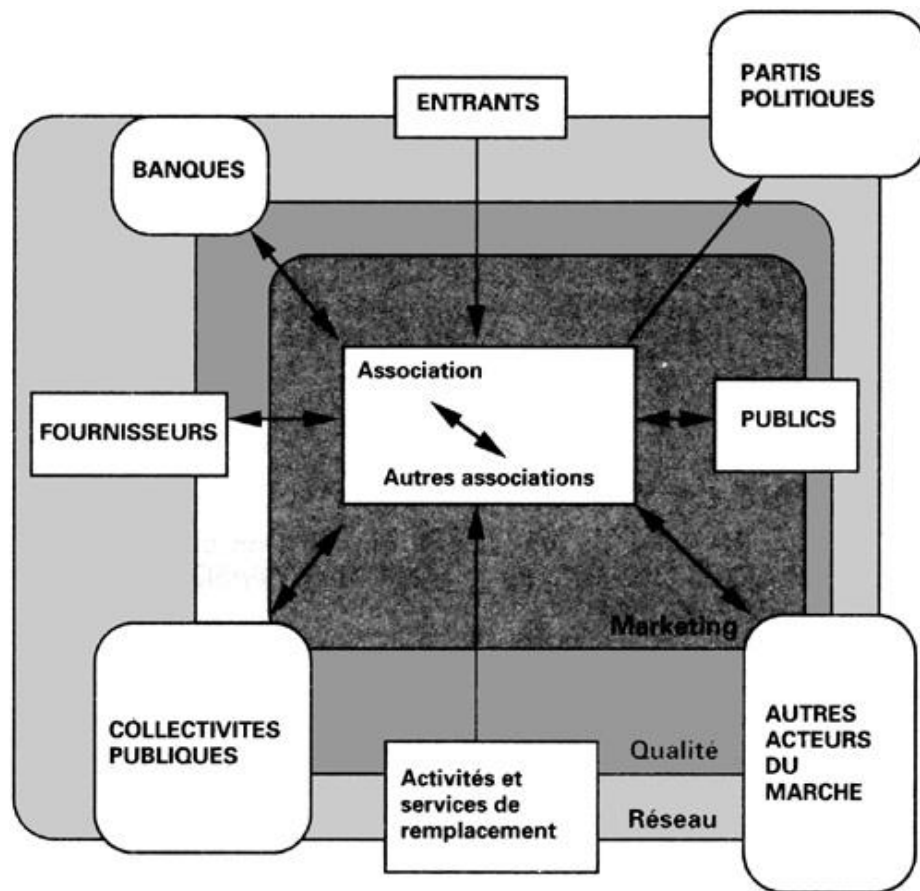
- La **stratégie marketing** a permis de :
 - se positionner par rapport aux associations du secteur en développant une spécificité qui crée une relation de complémentarité plus que de concurrence ;
 - définir une offre anticipatrice de service qui rende l'association leader sur son créneau ;

¹ Voir *Communication et collecte de fonds*, Antoine Vaccaro, Chopin Éditeur.

² M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, op. cit.

- connaître le marché pour prendre en compte l'arrivée d'activités ou de services de remplacement (goûts nouveaux, évolution sociologique, changement des comportements et des styles, modes...);
- créer des liens avec les bénéficiaires principaux (le public cible) pour bâtir une relation à long terme, ainsi qu'avec les bénéficiaires secondaires (collectivités publiques, autres animateurs du marché).

- La **démarche qualité** a permis de :
 - bâtir les relations clients-fournisseurs avec tous les acteurs contribuant au produit global ;
 - organiser ces relations selon une chaîne de valeur suivant le principe « augmenter la valeur pour les clients, réduire les coûts de l'association ».



- Le **réseau** va avoir pour but de maîtriser le jeu de tous les acteurs qui n'entrent pas directement dans la fabrication du service associatif, mais peuvent contribuer à créer un environnement favorable ou défavorable : les *acteurs de la vie publique* (collectivités et partis), les *institutions* comme les banques qui peuvent ou non créer des conditions favorables

aux associations et en devenir fournisseurs, les *nouveaux concurrents* entrant sur le marché (création de nouvelles institutions, utilisation de nouvelles technologies mettant en cause l'équilibre existant, comme les techniques de collecte de fonds appuyées sur des moyens informatiques et médiatiques puissants), les *produits ou activités de remplacement* (nouveaux problèmes sociaux, évolution de la sensibilité des donateurs sous l'effet d'événements nationaux ou internationaux,...) et tous les *leaders d'opinion* qui peuvent créer un préjugé favorable ou défavorable à l'association.

Identifier le jeu des acteurs

[Retour à la table des matières](#)

Il s'agit, à nouveau, de finaliser la relation avec chaque acteur vers la création de valeur pour le client final, bénéficiaire principal du projet associatif.

1. Les publics

C'est l'environnement le plus proche de l'association qui s'organise autour de trois cercles concentriques : le personnel, les clients directs (les bénéficiaires principaux) et les clients indirects (les bénéficiaires secondaires). L'enjeu est ici de :

- fidéliser la relation ;
- créer une attitude favorable envers l'association ;
- créer un feed-back qui valorise et dynamise les actions entreprises et leurs auteurs.

UN MARCHÉ COMPLETEMENT BOULEVERSE EN CINQ ANS : LE DON DU SANG

Il y a encore de cela cinq ans, le travail des associations de donneurs de sang bénévoles était simple : il s'agissait, au cours de grandes opérations de collecte, de recueillir de grands volumes de sang. Mais tous les facteurs d'équilibre du marché ont été bouleversés :

- les opérations de collecte se sont complexifiées : il faut distinguer collecte de sang, de plasma, de plaquettes ; l'apparition du sida a créé des contraintes nouvelles ;
- la concurrence des activités de substitution s'est considérablement accrue sous l'effet du sida : donner son sang fait peur, et les associations doivent faire un effort de communication particulier pour rassurer les donneurs ;
- la concurrence d'autres associations est apparue avec l'ouverture européenne : dans les pays limitrophes les donneurs sont rémunérés et les associations alsaciennes ont à faire face à l'installation d'organismes de collecte d'outre-Rhin.

Le professionnalisme de cette activité s'est donc considérablement accru, exigeant des compétences élevées de la part des bénévoles. Il s'ensuit de graves problèmes de recrutement d'administrateurs qui doivent désormais être compétents techniquement, et de bons marketers tant vers les donneurs que pour maintenir un militantisme associatif

devenu vital.

2. *Les fournisseurs*

Ce sont tous ceux qui permettent le fonctionnement quotidien de l'association : fournisseurs de denrées, bailleurs de fonds et de moyens, banquiers accordant prêts et découverts...

L'enjeu est double :

— Stabiliser les relations pour diminuer la dépendance de l'association et lui permettre de disposer de prestations de qualité : elle doit pouvoir compter sur son banquier, avoir une assurance qualité/prix pour ses achats de denrées. La chaîne de valeur commence avec les fournisseurs et il s'agit de bâtir un partenariat avec eux.

— Intégrer les fournisseurs dans le fonctionnement de l'association pour permettre une montée en puissance rapide des activités de l'association : une organisation humanitaire doit pouvoir réagir vite à un événement imprévisible, et si elle n'a pas intégré ses fournisseurs à la mise en œuvre de ses scénarios de crise, elle augmente ses risques et diminue sa capacité d'action.

3. *Les collectivités publiques*

Ce sont des relations obligatoires, mais à haut risque (voir « Les subventions »). Il s'agit de les rendre indépendantes de la conjoncture politique et surtout de créer un enjeu commun, ce qui sera particulièrement difficile compte tenu de l'importance des rapports de forces. Des relations suivies, des contacts dans tous les camps, un lobbying discret permettront de créer un langage et des enjeux convergents.

4. *Les leaders d'opinion*

Les associations vivent en réseaux interassociatifs souvent bien structurés, mais sortent rarement de ce cercle fermé. L'opinion comprend mal ce que veulent et comment travaillent les associations, qui tendent à développer un langage hermétique. Il s'agit de montrer que l'intérêt général est vraiment d'intérêt général, et ne fonctionne pas en circuit fermé pour la technocratie associative. L'association devra entretenir une communication spécifique avec ces leaders d'opinion et les rencontrer fréquemment.

Les moyens

[Retour à la table des matières](#)

Les **membres** sont le principal réseau de l'association. Ils sont à l'initiative du projet et en sont les véritables porteurs : ils sont fournisseurs de travail bénévole, apportent le concours de leurs relations, collectent des fonds, ouvrent des portes. Pour que le réseau des membres soit actif il doit être sollicité. Des

membres auxquels on ne demande jamais rien penseront à juste titre qu'ils sont inutiles et se détacheront. Il doit être entretenu par des activités associatives, petits déjeuners, dîners, fêtes, clubs à thème, groupes de travail, qui seront autant d'occasions de rencontre et de réflexion sur le projet.

Les **publics** attestent de la crédibilité de l'association. Chaque projet a son ou ses publics. L'association devra pratiquer des enquêtes d'image fréquentes pour évaluer sa perception par ses publics. Les clients satisfaits sont les meilleurs véhicules d'image et constituent un vivier de membres. La fidélisation d'un réseau de donateurs sera un baromètre de la crédibilité de l'association dans l'opinion.

Les **cautions morales** apporteront une aide considérable. Une personnalité — le maire de la localité, un chef d'entreprise — apportera une légitimité sociale à l'association qui contribuera à lui ouvrir les portes des financements et des médias. Ces cautions gagneront à être regroupées au sein d'un conseil d'orientation distinct du conseil d'administration et de l'exécutif élu, et qui sera mis en avant lors des contacts extérieurs : qu'une personnalité influente consacre occasionnellement une heure de son temps à l'association lui apportera plus que des militants qui se laisseront enfermer dans des problématiques hermétiques auxquelles personne ne comprend rien !

En résumé

Le réseau c'est :

- limiter et stabiliser la concurrence et les aléas du marché ;
- communiquer avec tous les acteurs de la chaîne de valeur ;
- créer un enchaînement d'actions créatrices de valeur.

LA COMMUNICATION : FAIRE SAVOIR POUR FAIRE FAIRE

[Retour à la table des matières](#)

Pendant des années, le projet de l'association a été celui des membres et des adhérents. Fondateurs et gestionnaires agissaient dans l'ombre, souvent d'un haut fonctionnaire ou d'un homme politique qui jouait le rôle d'un « président prête-nom » qui était tout à la fois la carte de visite, le laissez-passer, la caution et parfois même la source de revenus. L'association était, et cela justifiait qu'elle fût connue et reconnue.

De nos jours, le responsable associatif découvre qu'il ne suffit plus de faire et de faire savoir comme un missionnaire s'adressant à ses ouailles. La gestion du projet s'inscrit dans la « tétralogie du faire, du savoir-faire, du faire-faire et du faire-savoir ». Une compétence n'est réelle que lorsqu'elle est reconnue... et

trop de responsables associatifs sont encore convaincus que la justesse de leur action suffit à faire reconnaître leur légitimité. Le but de la communication est de dire qui l'on est, ce qu'est son projet, et pourquoi on est qualifié pour le mener à bien dans un environnement concurrentiel. C'est une stratégie de l'excellence, multimédia, valorisant les réalisations et savoir-faire de l'association au service d'un projet clair et d'objectifs opérationnels planifiés.

Produit immatériel, le projet associatif est difficile à représenter. Sa communication sera faite d'ambiance, d'impressions justes ou fausses. Tous les éléments y concourent : les membres, le personnel, le support matériel. Elle utilise plusieurs vecteurs :

- un qui fonctionne seul et qui est difficile à maîtriser : le bouche à oreille ;
- un que l'on peut maîtriser si le management est de bonne qualité : la communication interne — celle des membres et du personnel avec le public ;
- un que l'on maîtrise : les médias et la communication externe.

Une communication réussie suppose l'observation de quelques règles de base :

- L'identité. En quoi suis-je intéressant pour mes clients potentiels ? Qu'est-ce qui distingue l'association des autres ? Le but de la communication est de montrer que l'association est unique (ce petit quelque chose qui nous différencie), originale (il y a déjà tant d'associations, pour quoi en créer encore une !), et nouvelle (on a déjà donné...).
- La continuité. Il faut faire savoir ce que l'on va faire, ce que l'on fait, ce que l'on a fait. En l'absence de l'une de ces trois étapes, il y a des risques que tout ou partie du message soit perdu. Ce principe a été illustré à l'occasion de l'organisation par une grande école d'une journée sur le « mouvement sportif ». Relayée par un quotidien sportif, cette manifestation a tenu en haleine les lecteurs, les services d'information pendant quinze jours, d'abord par la publication d'une série d'articles présentant chaque jour un des futurs thèmes de travail, ensuite par une information sur la manifestation et enfin par la publication des résultats de chacun des groupes de travail. L'intérêt de ces trois étapes, outre l'effet de répétition, réside également dans la nature de chacun des messages. *Avant*, il s'agissait d'intéresser de futurs « clients » ; *pendant*, il fallait informer le plus grand nombre de ceux qui n'avaient pu participer à cette manifestation ; *après*, il fallait valoriser le travail réalisé afin de maintenir le contact avec les personnes présentes et jeter des bases pour une future manifestation. Ainsi, ce qui était *a priori* une petite manifestation a pris l'ampleur d'un projet national, qui a réussi à

mobiliser des partenaires aussi divers que des élus politiques, des représentants de l'administration ou des parrainages financiers.

- La différenciation des supports. Dans ce domaine, la forme d'invitation à la cantonade est souvent source de dépenses inutiles et décevantes. Mieux vaut cibler quelques supports et quelques publics porteurs que tous les supports ou tous les publics sans sélection préalable. L'information payante est celle qui se repère. Il faut donc négocier sa place et convaincre de son intérêt. Le bon manager doit être capable de mesurer l'impact de l'information par un suivi de ses effets. Pour cela, une revue de presse spécialisée sur son association ou sur ses activités est souvent un outil indispensable. Elle servira d'introduction pour obtenir un nouveau message. L'information attire l'information.
- La concision. La concision du message est fondamentale. Il ne sert à rien de tout dire. Un message clair doit s'appuyer sur des idées fortes et simples.
- La redondance. Mieux vaut faire parler de soi que parler de soi. Le professionnalisme, c'est-à-dire l'entretien ou l'interview avec le journaliste, est souvent plus payant que l'élaboration d'un message publicitaire. Mieux vaut faire passer une image recevable par le lecteur d'un journal que celle que l'on souhaiterait faire passer et qui sera irrecevable. Tous les composants du projet associatif doivent être porteurs du message : la simplicité des procédures, de l'accueil, le cadre...
- La simplicité. La communication repose toujours sur des messages simples. Les sigles des associations sont souvent par eux-mêmes imprononçables, donc impossibles à retenir ou à visualiser. Significative est à ce titre la transformation introduite par les Éclaireurs et Éclaireuses de France qui, pendant des années, se sont reconnus par le sigle E.E.D.F. et qui ont entériné le discours commun qui les identifiait sous le sigle « les zéclés ». Il y a dans cette contraction d'onomatopées plus de puissance à communiquer que dans le sigle E.E.D.F. qui, au demeurant, prêtait à confusion avec l'entreprise nationale.
- La cohérence. Cohérence interne du message qui doit s'inscrire dans la démarche de conduite de projet, mais aussi cohérence externe, la communication devant être acceptée par les acteurs (membres, personnel) et refléter leur sentiment.

Et, est-il besoin de le dire, tout discours militant « langue de bois » est à proscrire...

En résumé :

- La communication dit qui l'on est, ce que l'on veut et pourquoi on est les meilleurs pour le faire.
- Mieux vaut faire dire ce que l'on a à dire que le dire soi-même.
- La redondance est la base de la communication.
- Plus c'est compliqué, plus il faut le dire simplement.

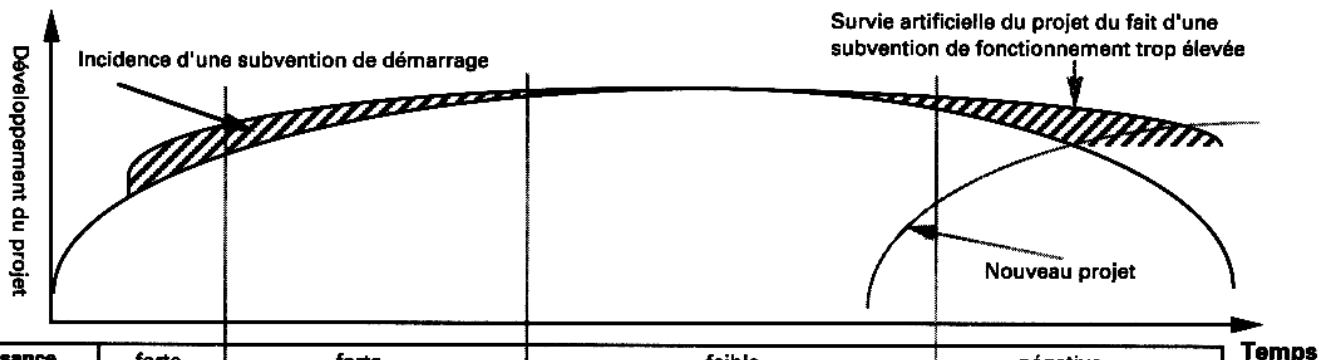
VIE ET MORT DU PROJET

[Retour à la table des matières](#)

Le projet est une denrée périssable qui suit un cycle de vie tout comme l'offre et la demande. La demande sociale change au gré des évolutions sociologiques : la répartition de la richesse est soumise à des fluctuations économiques, à des arbitrages entre acteurs sociaux, dont les rapports se transforment avec l'évolution des techniques et des relations de travail. Les types d'habitat influent sur les formes de sociabilité, l'élévation du niveau culturel accroît l'exigence des usagers, etc. L'offre évolue avec le développement concurrent du marché, des institutions publiques et des associations. Lorsque des responsables associatifs se lamentent sur la montée de l'individualisme et le déclin des structures collectives, ils ne font que dresser un constat d'impuissance à faire évoluer une offre de service au gré de la demande sociale.

Une association au faîte de sa gloire doit donc être sûre d'une chose : elle est sur le chemin du déclin si elle ne sait pas se renouveler. Et c'est le problème de beaucoup d'associations que de croire que la légitimité d'agir dans l'intérêt général leur accorde une rente de situation sur laquelle elles peuvent se reposer !

La modernisation du projet associatif peut concerner le projet lui-même ou la manière dont il est mis en œuvre. Le concept d'éducation populaire est en lui-même devenu obsolète compte tenu de l'évolution des conditions d'accès au savoir et à la culture. Le concept de tourisme social — permettre au plus grand nombre de partir en vacances et dans de bonnes conditions — est toujours d'actualité, mais les conditions dans lesquelles il doit être mis en œuvre ont radicalement changé : évolution de la sociabilité, exigence d'une plus grande technicité des loisirs, offre concurrente d'autres associations et du marché ont amené les fédérations de tourisme associatif à repenser leur marketing ou à disparaître.



Croissance	forte	forte	faible	négative
Marché	faible	fort	fort	déclinant
Investissement bénévolat	fort	fort	moyen	faible
Finances coût rapport	moyen faible	fort fort	fort fort	moyen déclinant

Le cycle de vie du projet

Le projet obéit à un cycle de vie — croissance, maturation, déclin — qui correspond au positionnement du service dans le portefeuille d'activités : dès qu'un projet atteint sa phase de maturité, il doit commencer à être relayé par un nouveau projet au développement duquel il contribue par la capacité de financement qu'il dégage. Ce cycle peut être influencé par les subventions : positivement s'il s'agit d'une subvention d'aide au démarrage qui vient pallier l'absence de fonds propres de l'association au moment où le projet coûte beaucoup et rapporte peu, négativement si la subvention contribue à la survie d'un projet en déclin, empêchant son renouvellement et alourdissant les charges de structures de l'association.

L'ASSOCIATION EST PROPRIÉTAIRE DE SON NOM

L'association doit avoir un nom, c'est une obligation légale, exigée au moment du dépôt des statuts. Mais là encore toute liberté est laissée à l'association. Il n'existe aucune obligation de faire figurer le terme « association » dans son intitulé. Elle peut aussi bien s'appeler société ou club. Toutefois, le code de la mutualité (loi du 25 juillet 1985) interdit d'utiliser les termes de mutuelle, mutualiste, ou mutualité par des organismes qui n'ont pas effectivement la forme mutuelle.

Ce nom est la propriété de l'association. Il est protégé par la loi pourvu qu'il fasse preuve d'une originalité certaine. L'originalité s'apprécie non pas à celle des mots contenus dans le nom mais à celle du nom lui-même. Ainsi l'association *Peuple et Culture* est fondée à se prévaloir de l'usage privatif de son nom. Il ne doit pas être trompeur en tentant de faire croire que l'association a une relation avec une association existante et connue. Par jugement, une association s'est vu refuser l'usage du nom *Peuple, éducation, culture*. En

revanche, l'association Espace 89 fut déboutée dans son recours contre l'association Club 89. La Cour a estimé que l'association requérante n'apportait pas la preuve qu'une quelconque confusion ait pu se produire entre les deux associations, et qu'elles ne pouvaient se prévaloir d'aucun usage privatif du nombre 89.

Le choix du nom est fondamental pour la communication de l'association. Trop d'associations se privent d'emblée de toute possibilité de communication du seul fait de leur sigle illisible et imprononçable. Il ne faut pas être prisonnier des jeux d'initiales : l'Association pour la recherche, la documentation et la formation sur la vie des collectivités non lucratives n'a pas accouché d'un A.P.R.D.F.V.C.N.L. mais seulement d'un petit ARVI qui, sans être très parlant, reste prononçable et mémorisable. L'association mécénale des anciens élèves de l'ENA a résisté au charme tropical de A.M.A.E.E.N.A. pour se contenter de MECENA. C'est à partir du nom que l'association pourra créer son logo et sa publicité.

Il faut donc que son nom soit clair, court, prononçable, mémorisable, porteur d'image.

En résumé

- Un bon projet mal mis en œuvre n'est plus un bon projet.
- Un bon projet tend nécessairement à devenir obsolète sous le seul effet du temps.

VIE ET MORT D'UN PROJET L'EDUCATION POPULAIRE

L'éducation populaire est née avec la revendication du droit aux loisirs dans le mouvement ouvrier. Le 1^{er} mai 1906, la revendication de huit heures de travail, huit heures de loisirs, huit heures de repos, fait son apparition. Le Front populaire instaure les congés payés en 1936, que la Libération étendra en y ajoutant un moyen de financement par l'instauration des comités d'entreprise. Le mouvement associatif dit « de jeunesse et d'éducation populaire, se mit en place à partir d'associations nationales aidées par l'État. Elles répondaient à une demande sociale composée de trois éléments :

- D'ordre économique : l'organisation taylorienne du travail (une stricte séparation entre les fonctions manuelles et intellectuelles) est aliénante et n'a que faire de l'épanouissement de l'intelligence des salariés. C'est le triomphe du travail à la chaîne !
- D'ordre social : la culture reste une marque d'appartenance à la classe dominante et enfermée dans des lieux et des circuits consacrés, laissant à l'écart le peuple.
- D'ordre culturel : l'émancipation et le progrès ne sont entrevus qu'au travers d'un mouvement collectif organisant la vie, familiale et sociale. Les partis, l'Église ont leur mouvement de jeunesse – réalité tellement ancrée dans notre corps social que la tutelle de l'État sur les associations et mouvements de jeunesse relève toujours d'une ordonnance du régime de Vichy de 1943 —, le collectif étant un moyen de créer des rapports de forces, de stimuler le bénévolat tout en réalisant des économies d'échelle, et de célébrer un culte aux valeurs collectives..

L'offre de service des associations d'éducation populaire et de jeunesse des années 50 et 60 était particulièrement adaptée à cette demande :

- Des lieux d'accueil en zone urbaine où s'associent loisirs et culture : maisons de jeunes et de la culture, centres sociaux et culturels..
- Des lieux de séjour pour les périodes de congés offrant, pour des prix accessibles, des loisirs de qualité liés à des occasions de fréquenter des produits culturels.
- Des loisirs pédagogiques, reposant sur une conception humaniste de l'homme s'opposant à la conception productiviste qui triompha dans les années 70, où les jeunes peuvent mettre en œuvre des véritables projets, porteurs de valeurs sociales comme l'entraide, la paix, la solidarité.

Le cycle de vie du projet a atteint son apogée au début des années 70 avec l'affirmation de la société des loisirs. L'éducation populaire apparaissait encore comme un palliatif à une civilisation de consommation peu soucieuse de suppléments d'âme et du niveau culturel des consommateurs. L'expansion urbaine rendait nécessaire l'aménagement d'espaces sociaux au cœur des quartiers et de nombreux équipements furent mis en place.

Mais les éléments de la demande n'en allaient pas moins se modifier :

- La nouvelle organisation du travail repose sur une plus grande qualification des salariés, et, cela est très net avec les années 80, leur mobilisation autour de projets d'entreprise qui accroît notablement l'intérêt au travail. L'antinomie de travail-lieu d'aliénation, loisir-lieu de culture devient obsolète. L'homme au travail fournit un effort intellectuel important dans ses périodes de labeur et tend à rechercher surtout le loisir physique et le dépaysement dans les périodes de congés.
- Le niveau culturel s'est élevé et la circulation des biens culturels s'est élargie. La culture est sortie des murs et fait partie de la vie quotidienne.
- L'individualisme s'est affirmé avec l'élévation du niveau d'éducation qui rend l'homme plus autonome, et le déclin des valeurs collectives au profit des valeurs individuelles¹.

Parallèlement, la culture dans laquelle baignaient ces associations les a progressivement condamnées à l'inefficacité :

- Conception de l'association comme pseudopode des partis politiques au nom de la primauté de l'action politique sur l'autonomie de l'action associative.

- Blocage de toute réflexion sur le projet associatif par omniprésence de l'idéologie qui préjustifie ou condamne par avance, selon qu'un fait ou une proposition émane de tel ou tel camp.

Sur le plan du management, cela s'est traduit par plusieurs attitudes funestes :

- Pas d'actualisation du projet : le projet est bon parce qu'il a été bon, toute tentative de modernisation étant assimilée à une révision du dogme. Or le produit offert ne correspond plus à la demande : ni la culture ni les jeunes ne se mettent plus en maison ; l'individualisation des goûts et la diversification rejettent le collectivisme latent des services proposés.
- Déclin de la qualité du service : la justification par l'idéologie supplée la justification par le marché. Aux observations sur le rapport qualité-prix de plus en plus défavorable, il est répondu « mais nous sommes une association à but non lucratif... et le responsable en est l'État qui ne donne pas assez de subventions ». Toute réflexion sur le management – un projet, un service à fournir, des moyens adéquats à mettre en œuvre – est remplacée par un discours pleurnichard sur le manque de crédits !
- Inversion du rapport entre projet et structure : tout problème se résout avant tout par des moyens supplémentaires, la création de nouveaux organismes... Problèmes sociaux, toxicomanie, illettrisme : augmentez d'abord nos subventions, les idées viendront après. Malheureusement les idées ne viennent pas car ces associations en sont restées aux solutions générales, centralisées et uniques, ont identifié leur force et leur rayonnement au poids de leur bureaucratie : multiplication des procédures lourdes copiées sur celles de l'État, croissance inconsidérée du personnel administratif, formes pompeuses du pouvoir (sièges sociaux, titres, postes d'appareil aux dépens des postes opérationnels...).

Les associations d'éducation populaire sont devenues des monstres d'autant plus budgétivores qu'inefficaces et n'ont pu survivre qu'en emboîtant de plus en plus le pas aux partis politiques : politiser les actes de gestion permet d'éviter toute réflexion sur leur pertinence. Copinage et magouillage remplacent clarté des objectifs et équilibre budgétaire. Elles ont contribué à donner de la vie associative ce triste spectacle de bureaucrates séniles sanctifiant leur incompétence dans une diarrhée idéologique et s'entre-déchirant dans des luttes de clans dont eux-mêmes ne savent plus l'enjeu. Les années 80, avec la diminution des financements publics, la décentralisation, le déclin des idéologies, la promotion de la société civile, ont placé ces associations devant un choix simple et salutaire : s'adapter – certaines ont commencé – ou disparaître.

¹ Voir le chapitre que Henri Mendras consacre à « l'explosion culturelle » et qu'il conclut en ces termes : « Aujourd'hui, chacun peut se construire pour soi-même une culture qui lui sera propre et qu'il ne partagera dans son originalité avec personne d'autre ». (La Seconde Révolution française, *op.cit.*, p. 287)

Troisième partie

DES HOMMES

1

Les bénévoles

ADHERER A UNE ASSOCIATION, C'EST ADHERER A UN CONTRAT QUI DEVIENT LA LOI POUR CHAQUE PARTIE

[Retour à la table des matières](#)

La notion d'adhésion est fondamentale pour distinguer l'association de la société. L'adhésion est l'expression de la volonté de mettre en commun et de partager avec d'autres. Elle différencie le membre du consommateur qui ne recherche que la consommation d'un service. Lorsqu'il achète à un commerçant, celui-ci a une obligation de vendre. L'association, elle, n'a aucune obligation vis-à-vis des tiers non membres, et les services associatifs seront ceux que les membres auront définis pour eux-mêmes en assemblée générale.

La composition du tissu de membres est donc le premier acte de gestion associative. Il devra refléter le projet qualitativement et quantitativement et lui apporter le maximum d'efficacité.

Faut-il avoir beaucoup de membres ? Oui, si la mission de l'association nécessite de présenter à l'appui du projet une masse démographique importante, non si, au contraire, c'est la qualité des adhérents qui compte. Globalement, on peut dire qu'une association regroupant des membres ayant une notoriété sociale gagnera à pratiquer une politique restrictive d'adhésion, tandis que l'association des petits et des sans-grade devra jouer sur le nombre

pour être entendue. Mais tout cela est modulable selon chaque situation. Ce qu'il faut éviter, en revanche, c'est d'être amené à admettre n'importe qui parce que l'on s'est mis dans une situation où il faut recruter à tout prix pour financer son développement.

Comme toute adhésion à un contrat, l'adhésion à l'association est totalement libre : nul ne peut y être contraint, et l'association peut refuser sans aucune explication toute demande d'adhésion.

Première règle : examiner attentivement chaque demande d'adhésion

[Retour à la table des matières](#)

Les statuts prévoient généralement que le postulant dépose une demande d'adhésion qui est examinée par le bureau. Il faut donc éviter de se contenter d'encaisser les chèques qui arrivent au courrier : le chèque encaissé, l'adhésion est réalisée. Et si l'association peut refuser discrétionnairement toute adhésion, elle ne peut radier un membre que pour faute. Toute radiation, ou refus de renouvellement d'adhésion, doit faire l'objet d'une procédure disciplinaire où les droits de la défense — notification par écrit des griefs, obligation pour le bureau d'entendre la défense de l'intéressé — seront scrupuleusement respectés sous peine de nullité.

ADHESION, RENOUVELLEMENT, RADIATION, EXCLUSION

Le principe fondamental est que nul ne peut être obligé d'adhérer à une association et qu'elle est libre d'admettre qui bon lui semble. L'admission comme le refus d'adhésion n'ont pas à être justifiés, le demandeur dont l'adhésion est rejetée n'a donc aucun recours possible devant les tribunaux. À une seule exception : si l'association assure une mission de service public et que l'adhésion est nécessaire pour accéder à ce service, elle doit accepter toutes les demandes (cas, par exemple, d'une association organisant un transport scolaire). Si l'association jouit d'un monopole, par délégation de l'autorité administrative (cas des fédérations sportives pour l'organisation des compétitions), le refus d'adhésion prend le caractère d'un acte administratif faisant grief et susceptible d'annulation devant la juridiction administrative.

Le respect de ce principe tend à limiter le recours à la pratique des membres de droit, qui consiste à réserver des places de membres non élus des organes de direction à des représentants de collectivités publiques ou d'autres associations, ou à des personnes nommées en raison de leurs qualités ou compétences. En pratique, on considère que le principe de libre administration est respecté tant que les membres de droit sont en nombre inférieur à la moitié des membres du conseil d'administration.

En revanche, l'exclusion d'un membre est soumise à un contrôle strict des tribunaux judiciaires. L'exclusion est une sanction, la plus grave qui puisse être infligée à un membre.

– Le principe même de la sanction doit avoir été prévu par les statuts, sinon l'association ne pourra pas y recourir, sauf à demander au juge la résolution judiciaire du contrat sur la base de l'article 1184 du Code civil. Il peut être prévu une échelle de sanctions (avertissement, blâme, suspension, exclusion définitive ou provisoire d'un organe dirigeant), ce qui n'est généralement

nécessaire que dans les associations sportives. Toute sanction doit être prononcée dans le respect des règles ainsi établies, sous peine de nullité. Il est donc préférable de ne prévoir dans les statuts que le principe de la sanction « pour motif grave » et de laisser le détail de la procédure au règlement intérieur.

– Seule l'autorité régulièrement constituée et désignée à cet effet par les statuts ou le règlement intérieur peut prononcer la sanction (assemblée générale, conseil, bureau) à peine de nullité. En l'absence de précision des statuts, la compétence de droit commun appartient à l'assemblée générale.

– La procédure doit respecter les droits de la défense. C'est un principe général du droit qui s'applique, que les statuts l'aient prévu ou non. L'intéressé doit avoir été mis en demeure de présenter sa défense, convoqué devant l'autorité disciplinaire et prévenu au préalable des griefs qui lui sont reprochés. S'il ne défère pas à la convocation, la décision peut être prise en son absence. En revanche, si la sanction est décidée dans une réunion non convoquée à cet effet, elle encourt la nullité.

– La personne sanctionnée peut toujours se pourvoir devant les tribunaux, même si les statuts ont prétendu exclure toute voie de recours, c'est là une disposition dite « d'ordre public ». Le juge compétent est le juge judiciaire sauf si l'association concourt à une mission de service public et que la sanction prise entre dans l'exercice de prérogatives de puissance publique, le juge compétent étant alors le juge administratif. Le juge exerce un contrôle étroit sur l'existence des faits, et sur l'adéquation entre ces faits et la sanction qui doit être proportionnée à la gravité de la faute. À défaut il peut annuler la sanction – de même que le règlement intérieur qui la fonde – et octroyer des dommages et intérêts à l'adhérent illégalement sanctionné. Toutefois, il n'ordonne pas, s'il y a eu exclusion, la réintégration qui reste du domaine de la liberté contractuelle.

Le non-renouvellement d'adhésion est assimilé à une sanction s'il est refusé par l'association, même de manière implicite et dilatoire : on ne pourra se débarrasser d'un membre gênant en omettant de lui adresser sa demande de renouvellement de cotisation ou en invoquant une perte providentielle de courrier. Le membre non à jour de sa cotisation ne fait que perdre son droit de vote en assemblée générale, mais reste membre tant qu'il n'a pas explicitement démissionné, soit de lui-même, soit après avoir été mis en demeure de payer sa cotisation.

Cela peut sembler *a priori* paradoxal de refuser des adhésions. Ne peut-on pas penser, en effet, qu'il existe une relation directe entre la crédibilité de l'association et le nombre de ses membres ? Peut-être s'il est sans importance de donner la priorité à la quantité sur la qualité. Non, si l'on s'en tient au strict respect du projet associatif : chaque membre doit être recruté en fonction de son adhésion et de sa contribution potentielle au contrat. Tout comme une entreprise, une association peut mourir d'une crise de croissance due à son succès. La surveillance des adhésions devra s'exercer au moment le plus critique de la vie de l'association : celui ou après des premiers résultats, elle voit arriver des postulants qui, soit viennent au secours du succès — c'est un

moindre mal —, soit discernent dans l'association un lieu de pouvoir ou d'influence qu'ils aimeraient voir fonctionner à leur profit. Il importe alors de procéder avec le plus grand pragmatisme et de faire un bilan avantages/inconvénients de chaque adhésion nouvelle : que peut-elle apporter à l'association, en quoi peut-elle lui être nuisible ? Un afflux inconsidéré de gens n'adhérant pas au projet amènera sa dilution, et l'association, aussi importante soit-elle numériquement, perdra son identité, son efficacité, son utilité et finalement... ses membres. C'est notamment le cas lorsque l'association vend des services, avec l'apparition de membres consommateurs.

Deuxième règle : des membres bien vivants

[Retour à la table des matières](#)

Les membres de l'association sont des membres actifs. Ils doivent participer au projet — chacun en fonction de ses possibilités et compétences — et ce n'est pas à la grosseur du fichier mais à la participation à l'assemblée générale que l'on mesure la vitalité de l'association.

Pour ce faire, deux grandes déviances sont à rejeter :

- *Le népotisme associatif* : les associations qui ne se renouvellent pas, généralement par obsolescence du projet, deviennent la propriété de quelques administrateurs qui refusent de laisser tourner la roue de l'histoire. Il peut s'agir d'associations d'éducation populaire ou de jeunesse où la moyenne d'âge du conseil d'administration tournera autour de soixante-cinq ans, ou encore d'un président indécrochable qui n'aura plus pour seul objectif que de se maintenir à son poste. L'association est alors virtuellement morte, elle n'est maintenue en vie artificielle que par la possession d'un patrimoine — centres de vacances, établissements de soins, centre culturel... — sans autre projet que la simple reproduction de l'existant, généralement grâce au poumon artificiel des subventions publiques. À ce stade de coma dépassé, il n'y a plus grand-chose à faire pour la sauver : introduction d'une procédure devant le tribunal d'instance pour nommer un administrateur judiciaire qui convoquera une assemblée générale, ou plus simplement décision de l'autorité de tutelle de couper les vivres si une nouvelle orientation n'est pas prise. Il s'agit de toute façon de procédures lourdes et pénibles à mettre en œuvre, et il faut mieux se consacrer à la prévention du mal.

Une association mal gérée sombrera rapidement dans une problématique étroite de pouvoir, qui devient une fin en soi, les vagues allusions au projet n'étant plus qu'un prétexte à des luttes internes. Il sera toujours facile à un président d'écartier des prétendants : l'association est un acte volontaire et si l'on met toute son énergie à décourager les membres les plus dynamiques mais qui représentent un danger pour

l'équipe en place, on obtiendra facilement leur départ, par dégoût. L'association sombrera alors dans un lent dépérissement.

- *L'association cache-sexe* : c'est l'autre déviance, très répandue. L'association est utilisée comme caution pour donner une légitimité « société civile » à quelque chose qui n'en a pas. Il y a deux types d'association cache-sexe :

— L'association relais d'un parti politique. La formule avait été lancée dans les années cinquante par Maurice Thorez, le secrétaire général du parti communiste. La ligne du parti était alors d'appuyer l'action révolutionnaire par une action de masse en faveur de la démocratie, en application du principe léniniste selon lequel la conscience politique spontanée mène à la seule lutte pour la démocratie et la vie quotidienne, la lutte révolutionnaire étant réservée à une minorité éclairée à la conscience politique supérieure. Le parti s'est alors entouré d'une myriade d'associations relais, allant de la jeunesse républicaine à l'union des vieux de France. Cette conception s'inscrit parfaitement dans la tradition du droit public français qui nie l'existence de la société civile : l'association n'intervient que pour encadrer des citoyens de seconde catégorie insuffisamment conscients pour se lancer dans la seule lutte légitime, celle de la conquête du pouvoir politique. C'est évidemment la négation même du contrat d'association. Ces pratiques ont trouvé en France un terrain fertile, et sont surtout répandues à gauche, le bourgeois républicain préférant l'action feutrée entre notables et gens de bonne compagnie au tumulte des masses populaires.

— L'association relais de l'administration : lorsque l'administration publique se découvre coincée entre son désir d'agir et ses maquis de procédures sur lesquelles veillent des corps de contrôle qui préfèrent l'immobilisme à la transgression des règles, elle crée une association dite para-administrative. L'État et les collectivités publiques en sont les seuls membres, auxquels on prend généralement soin d'adjoindre quelques « personnalités qualifiées » nommées discrétionnairement par l'État. Ce ne sont bien sûr que des enveloppes. Elles sont souvent très mal gérées, passant du contrôle paralysant des règles de gestion publique à l'absence totale de contrôle. Nombre d'entre elles défraient la chronique par leur gabegie financière, quand ce n'est pas le scandale pour détournement de fonds publics, et font un tort considérable à la vie associative.

La meilleure prévention sera d'entretenir une véritable vie associative entre les membres pour maintenir ce flux permanent d'hommes et d'idées qui est le véritable sang de l'association.

Troisième règle : varier les genres et les talents

[Retour à la table des matières](#)

Imaginons une association qui ne serait composée que de brillants polytechniciens, ou d'industriels prospères, ou encore d'intellectuels lumineux parmi les esprits les plus fins. Ses réunions résonneraient sans doute de propos édifiants, mais cette association serait malgré tout bien ennuyeuse, chacun ne venant que pour redécouvrir que l'autre pense en gros comme lui.

L'association vivante est un laboratoire d'idées, et pour cela il faut un mélange des genres et des talents pour créer l'échange et la confrontation. Cela ne veut pas dire pour autant transformer l'association en un vaste pot-pourri. Là encore il s'agit de définir une stratégie de recrutement par rapport à un projet. Prenons l'exemple d'une association constituée pour la promotion du mécénat culturel. Si elle ne regroupe que les directeurs de communication des plus grandes entreprises françaises, elle sera certes prestigieuse mais risque fort de ne rien produire. Il n'y aura pas confrontation puisque les membres sortiront du même moule culturel et évolueront dans les mêmes champs de contrainte. Si en revanche vous y introduisez des professionnels de la culture, des créateurs, si vous emmenez un chef d'entreprise explorer un atelier de jeune artiste, vous aurez créé l'échange et la confrontation.

La société française est très hiérarchisée et cloisonnée. Les métiers sont étanches, la rigidité bureaucratique importante, l'innovation peu valorisée par les structures, où les gens se côtoient sans se rencontrer. Aussi, soit l'association se moule sur ces rigidités — ce qui sera la tentation première, celle de la facilité —, soit elle prend le parti de l'horizontalité, traverse les cloisons et fait se rencontrer des gens qui n'en ont pas l'habitude, et elle est alors porteuse d'un projet novateur.

Quatrième règle : choisir sans attendre d'être choisi

[Retour à la table des matières](#)

L'association ne peut se contenter d'un recrutement passif alimenté par un flux aléatoire d'adhésions. Pour la mise en œuvre de son projet, elle a besoin de recruter tel ou tel talent, telle ou telle personnalité, en général une gamme très diversifiée de compétences.

Le premier travail à faire est donc d'établir la liste des administrateurs dont on a besoin.

On retrouvera les catégories suivantes :

- *Les Porteurs de projet* sont les véritables fondateurs de l'association. Ils devront garder une vue d'ensemble et veiller à la cohérence du développement à moyen terme.

- *Les ouvreurs de porte* apporteront leur entregent et leur savoir-faire d'hommes de contact et de relation. Ils sont indispensables si le fondateur est un inconnu de foi et de génie qui ne pourra faire aboutir son projet que s'il arrive à rallier à sa cause quelques partenaires obligés, élus locaux, dirigeants d'entreprise, responsables de grosses associations... Ils sont en tout cas nécessaires pour trouver vite le bon interlocuteur au bon endroit.
- *Les têtes de réseau* ont une mission similaire à celle des ouvreurs de porte, mais interviennent en tant que membres d'un réseau constitué.
- *Les techniciens* peuvent être nécessaires selon le type de projet. Un gestionnaire, un informaticien, un fiscaliste, un professionnel de la communication ne seront jamais de trop.
- *Les petites mains* : indispensables surtout au début pour faire tout le travail pratique, concevoir les documents, rédiger les lettres, préparer les réunions... autant de tâches essentielles.
- *Les vilains petits canards* qui empêcheront l'association de s'endormir sur ses lauriers et qui feront les réflexions qui dérangent. Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils seront également des éléments moteurs, porteurs de propositions constructives.

Dans certains cas, les deux ou trois fondateurs de l'association seront polyvalents et déploieront une activité impressionnante. Mais telle ne doit pas être la règle. Bien au contraire, il faut veiller à utiliser chacun à son niveau et dans son domaine de compétence. Certains membres seront parfaits pour décrocher un rendez-vous stratégique ou trouver des fonds et se montreront incompetents pour mener à bien une tâche pratique très ordinaire.

Cinquième règle : choisir un bon président

[Retour à la table des matières](#)

Le rôle du président est essentiel. C'est le pivot de l'association, il la représente, il en porte l'image. Il doit donc être à la hauteur du projet et des ambitions. Quelles sont les compétences requises ?

Sur le plan interne, c'est un animateur. Il n'a pas bien sûr l'exclusivité de ce rôle, surtout si l'association a un animateur salarié qui assurera la gestion au quotidien. Il ne doit surtout pas tout faire, mais savoir déléguer et assurer la cohérence d'ensemble des actions entreprises.

La vie associative est conflictuelle. Surtout en France où elle est récente et peu répandue, les citoyens sont plus habitués à obéir à des réglementations qu'à trouver entre eux des modes de coopération constructifs. Le problème est aggravé par l'invasion de la vie associative par les passions politiques. Le président devra donc au travers d'une approche positive des conflits et progressivement instaurer dans l'association un climat de coopération. Il ne doit bien sur être l'homme d'aucun clan.

Sur le plan personnel, choisissez-le équilibré. Il devra être suffisamment passionné pour donner un souffle charismatique à l'association et suffisamment posé pour ordonner les passions. Méfiez-vous des militants, des esprits bornés et sectaires qui peuvent séduire par des propos radicaux et une attitude déterminée. Le président n'est pas là pour faire fuir mais pour attirer tous ceux qui seront utiles au projet en respectant la règle de la plus grande diversité. Évaluez également son intérêt personnel pour l'association : le bon président doit se sentir valorisé par sa fonction et devra être animé d'une honnête ambition.

ÉVITEZ TROIS ECUEILS TRES COURANTS

Le « président curé » qui se dévouera corps et âme mais introduira un climat de rigueur morale qui fera fuir plus qu'il n'attirera. Le président curé se reconnaît par l'existence de problèmes personnels marqués : échec d'une vie affective, désintérêt pour sa vie professionnelle, prises de position radicales reflétant plus de l'étroitesse intellectuelle que de la force de caractère. Le célibataire est globalement à déconseiller : il favorise la réunionite et pratique une gestion du temps inflationniste qui élimine ceux qui ont une vie de famille. L'autre écueil est le « président opportuniste » qui utilisera son mandat à des fins sans rapport avec le projet de l'association. On le reconnaît à sa propension à cumuler les mandats, à papillonner et à se disperser dans de multiples structures, et à son manque de charisme dissimulé sous une facilité à aligner les discours prédigérés adaptés à tous types de public. Une espèce plus inoffensive est le « président prête-nom » qui, en l'absence de personnalité représentative, fera l'unanimité pour sa bonhomie, son effacement et son inaptitude au commandement. Mais c'est là un jeu dangereux : on a souvent vu apparaître sous une apparente bonhomie un véritable meneur qui a su occuper la place... et la garder.

Sur le plan externe, sa principale fonction est la représentation de l'association et sa notoriété auprès des interlocuteurs nécessaires au projet de l'association. Le président doit être crédible ou avoir les aptitudes pour le devenir. Il doit donc être un homme de contact et de relation. Le mieux est bien sûr de choisir un président avec un solide portefeuille de relations personnelles. À défaut il devra avoir suffisamment de rayonnement et d'entregent pour constituer le réseau d'appuis dont l'association a besoin.

Le bon président est une denrée rare. On le construit plus qu'on ne le trouve. Aussi faudra-t-il le garder plusieurs années, dans les limites compatibles avec l'alternance nécessaire à la vie démocratique de l'association.

ACTEURS ET CONSOMMATEURS

[Retour à la table des matières](#)

La croissance est pour une association une épreuve redoutable. La poignée de copains des temps héroïques aura souvent du mal à se reconnaître dans une association adulte comptant de nombreux membres, gérant des activités multiples, réalisant un gros chiffre d'affaires et découvrant les soucis de la gestion du personnel.

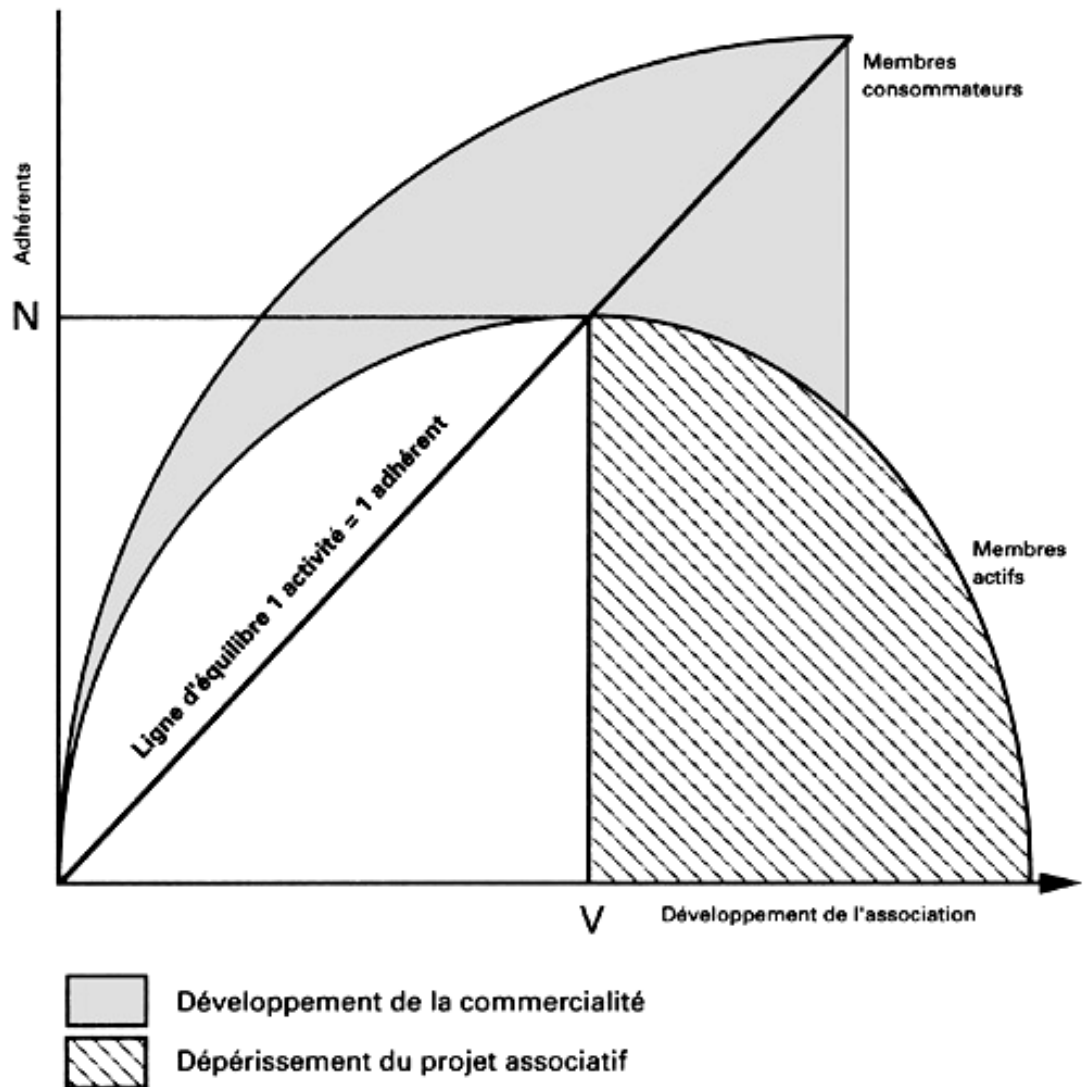
Du point de vue des membres, le dilemme du développement consistera en l'apparition d'une distorsion entre membres actifs et consommateurs. Au fur et à mesure que l'association se développe, les nouveaux adhérents viennent plus chercher un service que participer à un projet associatif. Ce phénomène se mesurera par la participation à l'assemblée générale elle-même, reflet des prises de responsabilité bénévoles. Une association comptant plusieurs milliers de membres pourra n'en voir qu'une trentaine venir à l'assemblée générale — juste de quoi composer un conseil d'administration — alors que du temps où elle avait trois cents membres, plus de cent y venaient. Cette distorsion n'est pas en soi critique. Dès lors qu'une association produit des services, il est normal qu'apparaissent des membres ne s'intéressant qu'à leur consommation. Ce qui est plus grave, c'est que si la consommation d'activités devient le moteur principal de l'adhésion, il y aura tendance au dépérissement du projet. De ce fait se créera un effet d'éviction des membres consommateurs sur les membres actifs. Comme le montre le schéma ci-contre, il existe un point critique au-delà duquel tout membre consommateur supplémentaire se traduit par une perte de membres actifs. À cette perte de substance militante va s'ajouter le poids des soucis de gestion (personnel, fiscalité, équilibre financier...) qui vont contribuer à l'érosion de la marge d'initiative et de créativité associative. L'association est alors sur un chemin qui va l'amener à ne garder comme objectif que sa propre survie et à n'être qu'une structure de gestion alors que ce n'est pas sa vocation première et qu'elle est mal outillée pour ce faire.

Deux solutions possibles pour remédier à ce dilemme.

La plus simple est d'éviter l'amalgame entre ces deux catégories de membres et de reconnaître cet état de fait. On peut décider de créer une catégorie de membres participants qui n'adhéreront que pour participer aux activités et qui participera à l'assemblée générale mais votera dans un collège distinct. On créera à côté une catégorie de membres actifs auxquels on

proposera de véritables activités associatives (groupes de travail, dîners, journal, visites...) et un appui particulier au projet — notamment financier en utilisant la possibilité de faire des dons à l'association ouverte par l'article 238 bis du Code général des impôts. Le système des collègues permet de pondérer l'importance démographique de ces deux catégories. Les membres actifs seront valorisés par une surreprésentation, tandis que les membres participants verront leur représentation évaluée à un niveau plus en rapport avec leur intérêt réel pour l'association.

L'autre solution, plus radicale, consiste à dissocier l'activité associative des activités de gestion en les transférant à une société (type SA, SARL, coopérative) dont l'association pourra être, avec d'autres, actionnaire. Cela a pour avantage de bien identifier les métiers respectifs : à l'association l'animation du réseau et la réactualisation du projet, à des sociétés spécialisées la gestion des activités de service. C'est sur ce principe que fonctionne la station de ski associative des Karellis en Savoie. Le système a pour avantage de créer un véritable dialogue entre les considérations de gestion portées par les gérants des sociétés et les objectifs d'intérêt général et social portés par l'association. Cela est préférable à une situation où l'on voit une association sans membre mal gérer des activités.



N = Rapport optimal membres actifs/membres consommateurs.

V = Point critique de développement : les membres consommateurs chassent les membres actifs.

La production marchande d'une association risque de nuire à la variété, du projet associatif. La mise en société filiale de ces activités sera alors nécessaire.

LES PETITES, LES MOYENNES ET LES GROSSES

[Retour à la table des matières](#)

En rester à ce constat d'une contradiction croissante entre projet et structure amènerait à nier la capacité de l'association à être une structure d'entreprise et à la cantonner dans l'amateurisme, l'amicale de quartier, la société savante, au vaste univers des velléités sans suite. Le problème doit être envisagé comme un élément de la gestion stratégique associative, qui, comme dans le monde de l'entreprise, sera différent selon qu'il s'agit de petites, de moyennes et de grandes associations.

Dans l'entreprise, les seuils séparant ces catégories apparaissent au travers de la sociologie des rapports de commandement. La petite entreprise permet un contact direct avec le patron, la moyenne voit apparaître les cloisonnements plus ou moins étanches entre métiers et catégories, la grande tendra à s'inspirer du modèle administratif avec des hiérarchies codifiées, une absence de communication interne et la perte d'identité et de l'entreprise et des salariés. Les seuils associatifs apparaîtront au travers de la capacité des membres à mettre des projets en commun.

Est petite l'association qui est capable de rassembler la totalité de ses membres pour mettre en commun des moyens nécessaires à la poursuite de l'objet social. Elle sera plus créative car ayant le plus faible champ de contraintes internes (structures à gérer, personnel ... et sera plus à même de mener à bien un marketing de projet une idée, un marché, un public, et la collecte des moyens.

Est moyenne l'association qui n'est plus en mesure de satisfaire par ses ressources propres sa capacité à produire des biens collectifs. Il faudra alors faire appel à des salariés pour rechercher des concours extérieurs au contrat d'association, ou encore élargir la base des consommateurs en recrutant des membres à cette fin exclusive. Le poids de la contrainte extérieure (droit du travail, droit de la consommation...) s'accroît par rapport à la contrainte du seul contrat d'association. Le responsable va perdre sa capacité à diriger, orienter, décider et devra partager une partie de son pouvoir. Sa capacité créative sera amputée par les préoccupations de gestion quotidienne, et une part grandissante des moyens mobilisés sera orientée vers la reproduction de l'existant.

Dans la grosse association, le poids des contraintes va s'accroître (droit de la concurrence, droit des faillites, prévention des difficultés des entreprises...) au point que l'association qui se définissait initialement comme un espace va devenir un modèle de production banalisé qui devra gérer, outre les contradictions propres à tout producteur, celles entre finalités et réalités.

La solution de la mise en société des activités lucratives de l'association permet de revenir à la dynamique associative en la recentrant sur les finalités du contrat et en l'allégeant des contraintes de gestion au quotidien.

Pour les grosses associations ayant plusieurs types d'activités et faisant appel à des savoir-faire et des réseaux différents, il y aura intérêt à se considérer comme une fédération d'autant d'associations que de métiers et de réseaux, en décomposant l'association en unités de gestion — qui n'ont pas forcément à avoir la personnalité morale — dotées de mandats clairs et autour desquelles pourra se recréer une véritable vie associative. L'organisation centrale, dans le cadre de sa démarche qualité, devra alors se penser comme le fournisseur de ses clients, les unités décentralisées.

Doivent être centralisées :

- la définition d'une stratégie commune ;
- la logistique lourde : comptabilité, gestion du personnel...

Doivent être décentralisées

- la vie associative ;
- la libre initiative des membres et du personnel dans le cadre des orientations stratégiques
- la mise en œuvre opérationnelle.

LE JEU ASSOCIATIF : VIVE LE CONFLIT !

[Retour à la table des matières](#)

Une association est un corps vivant qui doit être animé fenêtres ouvertes aux grands vents de l'innovation. Une association qui ne sait plus avoir d'idées perdra ses membres et une association sans membres, eût-elle un patrimoine impressionnant, est une association morte.

Lors de sa création, l'association n'a pas encore de contraintes économiques et est totalement libre de s'engager dans telle ou telle voie. Il est donc inutile de se précipiter dans la reproduction des conformismes établis. Aucune contrainte légale ou réglementaire ne pèse sur son mode d'organisation, le seul pouvoir appartient à l'imagination. L'association évolue dans une logique d'anticipation qui rend *a priori* légitime toute initiative.

Son maintien en vie repose sur deux règles.

Première règle : tout le monde a le droit de s'exprimer même si c'est pour dire n'importe quoi

L'association doit savoir fonctionner lors de ses débats à l'image des groupes de résolution de problèmes qui pratiquent le remue-méninges pour être sûrs, en citant toutes les possibilités qui passent par la tête des participants, de ne pas manquer l'idée à laquelle on n'aurait pas songé si l'on avait observé une démarche trop rationnelle. On a en effet observé que l'individu tend à surestimer le champ de contraintes dans lequel il évolue et donc à brider son imagination. Nous l'avons déjà vu dans la méthode d'élaboration de projet : il faut savoir faire table rase des contraintes et définir une solution idéale qui ne sera mise en conformité avec les contingences de la réalité que dans la phase ultérieure d'étude de faisabilité. Si l'on parlait de la faisabilité, toute l'idée nouvelle serait déclarée irréaliste et l'association n'inventerait plus rien.

LES REGLES DU REMUE-MENINGES

- Ne cherchez pas à trouver la bonne réponse : elle n'existe pas. Il y a plusieurs réponses qui peuvent toutes être dignes d'intérêt.
- Mettez chaque participant en confiance et incitez-le à avoir autant d'idées que possible. Ces idées n'ont pas à être discutées ou évaluées : elles le seront plus tard. Il ne s'agit pour l'instant que de les lister. Ne trichez pas, et n'essayez pas de glisser une « bonne idée », qui ne serait pas exprimée par le groupe : ce ne serait pas une bonne idée ! La vitesse est essentielle : le remue-méninges ne doit pas durer plus de cinq à dix minutes.
- Sortez du tunnel ! Incitez le groupe à sortir des sentiers battus et à ne pas se reposer sur les valeurs sûres.
- « Refrénez les gens dans leur propension à analyser les suggestions. Prohibez les jugements rapides du type : « Ça ne marchera pas... » ou : « On a déjà essayé dans mon association et ça a été jugé trop coûteux. » On s'occupe pour le moment d'avoir des idées, on les évaluera et on les classera plus tard.
- Beaucoup jugent que les réunions de remue-méninges sont du folklore parce qu'ils sont mal à l'aise et ne contribuent pas à la réflexion. Il faut abattre les barrières et encourager la libre expression, aussi iconoclaste soit-elle, en mettant chaque participant dans un climat de confiance qui repose largement sur l'attitude de l'animateur.

Deuxième règle : déconcentrer l'initiative

[Retour à la table des matières](#)

Le président ne peut ni ne doit tout faire, stérilisant ainsi l'initiative des autres membres. Chacun doit se sentir chez lui dans l'association et doit être incité à entreprendre des projets : journal, manifestations, vie associative... C'est un bon moyen pour préparer la relève : celle du président, au travers d'un compagnonnage associatif où les plus jeunes apprennent le « métier » auprès des anciens en réalisant leurs propres expériences, et celle des membres en rendant l'association attractive et accueillante. Une initiative trop concentrée, des comportements autoritaires et fermés, une absence de production d'idées neuves provoqueront le départ des membres actifs et le dépérissement du

projet. Même si la sympathie a pu provoquer une première adhésion, le membre ne restera que s'il en a envie et s'il y trouve un intérêt réel.

L'atmosphère de libre initiative favorisera une meilleure écoute de la demande sociale et une adaptation permanente du projet. C'est ainsi qu'émergeront des vocations d'*intrapreneurs*, c'est-à-dire d'entreprise de projet au sein même de l'association, qui seront le meilleur gage de son renouvellement.

La formation des élus associatifs, si essentielle à ce professionnalisme non rémunéré qu'est le bénévolat, réside avant tout dans la richesse des expériences qu'ils réalisent. Aussi est-il du rôle de chaque responsable en tant que manager-coach de permettre à chacun de réaliser des expériences positives pour développer ses compétences.

Le rôle du président est d'assurer la cohésion de l'ensemble : une priorité dans les objectifs, un budget en équilibre, et la mise en commun du foisonnement et des expériences de chacun.

Troisième règle : respecter le principe de libre contribution des membres

[Retour à la table des matières](#)

L'association est un acte volontaire, un contrat entre personnes libres qui décident de fédérer leurs volontés en toute indépendance. Il faut donc éviter de reproduire l'ambiance parfois pesante du contrat de travail par des comportements trop rigides, des hiérarchies inutiles, une prolifération de titres ronflants. Beaucoup d'associations sont le refuge de l'autoritarisme et de l'intolérance qui ruinent le véritable sens du bénévolat. Une organisation simple, ouverte à l'initiative individuelle et à l'accueil de nouveaux membres sera sans doute plus complexe à gérer au quotidien mais sera garante de la pérennité du projet.

Une autre conséquence de ce principe est que chacun doit avoir le droit de doser sa contribution au regard de sa situation personnelle. Certains, de par leur situation professionnelle ou parce que célibataires, pourront consacrer un quasi-plein-temps à l'association et d'autres n'y consacreront, entre leurs charges multiples, que quelques heures par mois. Chacun doit être utilisé et valorisé à hauteur de sa capacité de contribution. Au-delà de principes déontologiques et de discipline générale clairement définis, il est préférable de réduire au minimum les règles collectives on n'entre pas en association comme on entre en religion !

Quatrième règle : professionnaliser le bénévolat par un contrat gagnant-gagnant

[Retour à la table des matières](#)

Le bénévolat n'est pas un droit de tirage illimité sur l'incompétence et la tyrannie. Ce n'est pas parce que les gens ne sont pas payés qu'il ne faut pas être exigeant et renoncer à leur proposer un challenge performant. Bien au contraire : c'est précisément parce qu'ils ne sont pas payés qu'ils attendent beaucoup de satisfaction personnelle — que ne leur procure généralement pas leur entreprise — du travail qu'ils vont accomplir. Le membre actif attend de sa participation de se développer sur le plan personnel au travers d'expériences positives. Aussi est-il important que chacun puisse se voir attribuer des objectifs clairs, un contrat gagnant-gagnant à sa mesure. Chacun, quels que soient sa formation et son niveau socioculturel, peut se voir proposer l'occasion de réaliser une expérience qui lui permette de dépasser ses limites. L'association a la possibilité de pouvoir compter sur la disponibilité de volontaires d'un haut niveau d'éducation qui sont son véritable réservoir de matière grise. En instituant une relation de coaching entre ces membres et ceux de niveau moins élevé, on peut bâtir une relation extrêmement riche pour chacun, qui sera une des spécialités du management associatif. Les règles pour réaliser ce contrat gagnant-gagnant sont toujours les mêmes : des objectifs clairs¹ assortis d'indicateurs tournés vers la satisfaction du client et une valorisation des performances réalisées. Ces expériences sont autant d'occasions de formation sur le terrain, notamment pour les nouveaux membres auxquels un accueil et un parcours d'intégration devront être organisés.

ORGANISER LE FOISONNEMENT

[Retour à la table des matières](#)

Association rime avec passion.

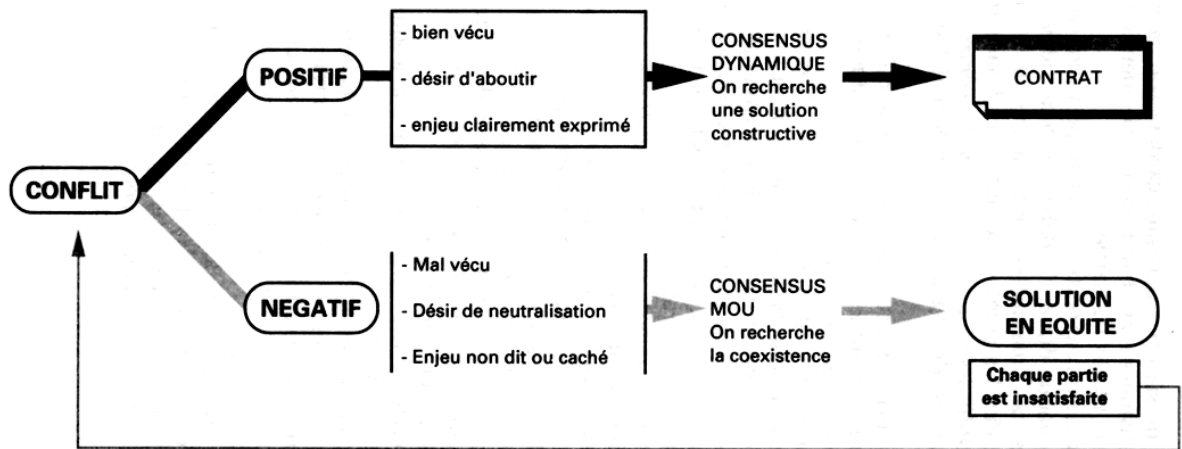
Une association vivante est une association où, après de mémorables prises de bec, on se retrouve autour du verre de l'amitié. Le conflit n'est que la confrontation de points de vue différents qui représentent autant de contributions à l'élaboration et à la vie du projet. Il est l'expression de l'implication de chacun. En ce sens le conflit est positif. Il est généralement mal vu en France d'entrer en conflit, où la paix sociale résulte d'un fragile et savant équilibre des forces en présence. Il présume la culpabilité de celui qui en est la cause, éprouve le besoin de s'habiller d'oripeaux idéologico-politiques et est considéré comme une phase négative de la vie d'une organisation.

¹ Voir la règle FARCES p. 254 : définition des objectifs. [Numéro de page de l'édition papier (MB)].

Il peut, au contraire, être constructeur et permettre de faire avancer une réflexion, et surtout d'arriver à un accord durable parce que les parties se seront pleinement exprimées.

Il y a deux approches du conflit, d'où dérivent deux types de consensus qui sont porteurs ou non de contrat (voir schéma ci-dessous).

Le conflit négatif procède d'une volonté de conciliation plus que de contractualisation. On présuppose que les parties ne peuvent arriver à un accord et on recherche une solution en équité qui minimisera l'inconvénient pour chaque partie. Une solution dynamique ne peut être bâtie sur ces bases et l'on aboutit à un équilibre reposant sur la non-agression. L'enjeu du conflit est généralement non dit et peut se trouver ailleurs (rivalités politiques ou de personnes) ; une proposition pourra être refusée sous le seul prétexte (non exprimé) qu'elle émane de telle ou telle personne. Ce type de consensus mou amènera l'association, à chaque fois qu'elle aura un choix à faire, à reproduire la recherche du moindre inconvénient et à aboutir à des solutions mi-figue mi-raisin, aux performances limitées. Ce type d'approche est celui de l'administration publique, incarnée à merveille par le corps préfectoral, dont la devise pourrait être : la paix sociale à tout prix, et surtout pas de vagues ! Elle est inadaptée au développement du projet associatif qui repose plus sur la création que sur la conservation.



Le conflit positif procède d'une volonté d'aboutir à une solution qui recueillera l'adhésion de chaque partie et sera porteuse d'un contrat qui fournira une base de développement. Parvenir à gérer positivement les conflits suppose d'observer quelques règles simples qui s'inspirent de celles définies pour le management de la qualité :

- *Personne n'a tort, tout le monde a raison* : ne jamais porter de jugements de valeur sur les personnes, accepter leurs défauts et qualités comme des données objectives du problème à résoudre. Seuls les propositions

et les actes font l'objet d'analyses indépendamment de la personnalité de leur auteur.

- *Fixer ta règle du jeu avant tout débat*
 - liberté d'expression ;
 - accompagner toute critique d'un élément d'analyse du problème ;
 - désigner un animateur qui fera respecter l'ordonnement des étapes du raisonnement à construire. L'animateur ne sera pas partisan, gardera son calme en toutes circonstances et manifestera une égale cordialité envers toutes les parties ;
 - désigner un rapporteur qui fera périodiquement le point sur chaque étape du débat, et fera valider les conclusions par l'assemblée tout entière, de manière à bien identifier les points d'accord et de désaccord.

- *Bien établir les enjeux, en évitant de centrer le débat sur les solutions.*

En engageant d'emblée le débat sur des solutions :

 - on se prive de toute une richesse de réflexion en amont, en surestimant les contraintes ou latitudes sur lesquelles reposent ces solutions ;
 - on tend, volontairement ou non, à escamoter l'étude des causes des dysfonctionnements et à se voiler la face en se plongeant dans des débats tronqués ;
 - on identifie les solutions à ceux qui les proposent et elles se trouvent de ce fait entachées d'un préjugé favorable ou défavorable.

- *Organiser les débats autour de quelques points clés du raisonnement, à savoir :*
 - Qu'est-ce qu'on veut ? Quel est l'objectif poursuivi ? À quel résultat souhaite-t-on parvenir ?
 - Quels sont les paramètres à prendre en compte obligatoirement (prix, public, méthode...) ?
 - À quoi reconnaîtra-t-on la réussite d'un projet ?

- *Ne jamais se sentir obligé de contracter.* Un débat bien mené peut faire apparaître :
 - de solides zones de convergence sur lesquelles peut se bâtir le contrat ;
 - des convergences dans les objectifs mais des divergences dans les moyens et méthodes, on préférera alors poursuivre séparément et dans la complémentarité une action commune qui pourra être enrichie de carrefours périodiques ;
 - une divergence de fond, auquel cas il ne faut surtout pas contracter sous des prétextes extérieurs au projet (recherche de subventions, appartenance au même clan ou à la même mouvance politique...).

LE GRAND JEU : L'ASSEMBLEE GENERALE

[Retour à la table des matières](#)

Elle n'est pas (forcément) une corvée.

La tenue de l'assemblée générale est souvent considérée comme un pensum imposé par la loi, où il ne se passe pas grand-chose, et où les dirigeants feront vite fait bien fait valider leur gestion devant une salle quasi vide. Certains dirigeants seront animés d'une véritable peur des membres « qui critiquent et ne font rien » et d'une volonté de réduire au minimum cette confrontation avec la base.

Un tel comportement est regrettable car il tend à assimiler le membre à un « godillot » qui n'est là que pour approuver sans discussion, ou à un ennemi dont il faut par principe se défier.

L'assemblée générale est au contraire un acte essentiel de la vie d'une société à responsabilité partagée.

Elle est juridiquement l'instance dirigeante de l'association qui, seule, peut nommer les dirigeants. La liberté d'organisation est totale, la loi ne fait nulle obligation d'avoir un conseil d'administration, un bureau, un président, un trésorier, etc. Aussi les dirigeants ne peuvent-ils tenir leur légitimité que d'un mandat de l'assemblée générale, expression de l'ensemble des parties au contrat d'association. À défaut, l'association cesse pratiquement de fonctionner et les membres — ou les créanciers ! — devront demander la nomination d'un administrateur judiciaire pour que le fonctionnement minimal de l'association puisse être assuré.

L'objet de l'assemblée générale, du point de vue du manager, dépasse cependant largement cette nécessité juridique. Réunion annuelle de tous les membres, elle est l'occasion de les informer et de les mobiliser autour du projet associatif, et de s'assurer par là qu'il a encore des troupes ! Toute idée nouvelle, le renouvellement du projet, la modernisation des méthodes de gestion, nécessitent un débat en assemblée générale qui donnera les orientations précises de l'association pour l'année à venir.

L'assemblée générale a trois objectifs :

- *Faire savoir* ce que l'on fait, qui l'on est et ce que l'on veut faire. L'assemblée générale est une occasion de réunir l'ensemble du réseau et donc de l'informer. Elle donnera une photographie globale de

l'association : son état financier et moral, la tête des dirigeants et leurs idées. Elle leur permettra d'entendre les membres, leur perception de la gestion du projet par le bureau sortant et leurs propositions ; elle est l'occasion d'instaurer une véritable communication à double sens.

L'assemblée générale est un baromètre de la santé morale de l'association ; s'il n'existe pas de contact entre les dirigeants et les membres tout au long de l'année, la suspicion s'installera et l'assemblée générale deviendra une épreuve pénible où les membres défouleront leur besoin de communication pour un tir de barrage contre les dirigeants sortants, enclenchant une dynamique de conflit négatif.

- *Informier et débattre* pour faire approuver.

La plupart des associations vivent dans un état sans intermédiaire entre la dictature du bureau et la démocratie spontanée. Le management démocratique de l'association requiert un mandat clairement exprimé de l'assemblée générale aux dirigeants qui leur permettra de gérer sans interventions suspicieuses de la base. L'information devra donc être préalable et de qualité. On ne fait pas approuver le rapport financier en débitant d'une voix monocorde une succession de chiffres devant des membres partagés entre un sentiment d'inutilité et une colère montante contre le traitement qui leur est réservé. Les comptes doivent être envoyés à l'avance, présentés d'une manière lisible, pédagogique et commentée. Le rapport moral ne sera pas un long panégyrique du président et de l'inlassable dévouement de ses collaborateurs à la cause, mais analysera les succès et échecs de l'association au regard de son projet et des résolutions adoptées l'an passé. Les projets de résolution seront débattus en commission avant la tenue de l'assemblée générale afin d'éviter de décider d'une orientation stratégique en une heure de temps.

L'assemblée générale est le moment idéal pour faire du projet associatif un véritable projet partagé.

- *Adopter des résolutions* : les partis politiques — qui sont aussi des associations — ont compris l'importance des résolutions adoptées lors des congrès. Elles fixent les orientations stratégiques de l'organisation et la loi commune à laquelle devront se plier — de bon gré si le débat a pu être mené selon les règles du conflit positif — les membres pour l'année à venir. La résolution est un moyen solennel d'approbation des conclusions des débats menés en commission et au cours de l'assemblée générale ; elle est l'illustration, pour un temps donné et dans le cadre d'un mandat à des administrateurs, de l'état présent du contrat d'association. La résolution est nécessairement entérinée par un vote selon des modalités les plus diverses. Le vote à main levée est le plus adapté au vote des résolutions, alors qu'il peut être plus délicat pour

l'élection des administrateurs, les membres pouvant souhaiter ne pas manifester leur défiance publiquement ou ne pas montrer à tel ou tel, que l'on estime par ailleurs, que l'on ne vote pas pour lui.

L'ORGANISATION PRATIQUE DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Qui participe ? Tous les membres, ce qui ne veut pas forcément dire qu'ils ont le droit de vote. Il est, en effet, prudent de prévoir dans les statuts des clauses « anti-magouilles » pour éviter qu'une faction ne fasse adhérer subitement le jour de l'assemblée générale des membres de circonstance pour enlever la majorité. On pourra donc prévoir que seuls votent les membres ayant adhéré depuis six mois au moins. De même les membres non à jour de leur cotisation ne votent pas, mais participent à l'assemblée générale eu ils ne peuvent être considérés comme démissionnaires de l'association (TGI de Saint-Etienne, 15 novembre 1982). Ils gardent toutefois la possibilité de récupérer leur droit de vote en payant leur cotisation. Les membres d'honneur ou honoraires n'ont généralement pas le droit de vote.

Plus délicat est le problème des salariés : il est souhaitable qu'ils participent à l'assemblée générale où se décident les orientations stratégiques de l'entreprise associative. Néanmoins, leur participation au vote – qui n'aurait rien d'illégal – entraînerait une confusion des genres entre les fonctions de bénévoles et de salariés. Par ailleurs, les salariés ayant un intérêt direct dans la gestion de l'association, leur présence comme administrateur élu aux organes de direction pourrait entraîner sa fiscalisation.

Il est possible de pondérer le poids des votes selon la qualité des adhérents. Ce sera nécessaire si l'association vend des activités et à ce titre une catégorie de membres consommateurs. Il sera alors possible de ne leur faire percevoir qu'une cotisation minorée ne donnant pas de droit de vote, ou un droit de vote dans un collège de membres usagers. Une association qui aura 250 membres actifs et 4 000 membres usagers pourra ainsi décider d'accorder 12 sièges d'administrateurs pour chaque collège, ce qui donnera plus de poids au vote des membres actifs et reflétera leur implication dans le projet associatif.

Convoquer les adhérents dans les délais convenus

Une assemblée générale non convoquée régulièrement pourra être déclarée nulle par les tribunaux. Les statuts ou le règlement intérieur doivent prévoir ce délai de convocation, que l'usage fixe au minimum à quinze jours. Tous les sociétaires doivent être informés (même les opposants à l'équipe de direction !) par quelque moyen que ce soit. La convocation peut être individuelle (par lettre) ou collective, par affiche ou annonce dans la presse. Mais il faut alors que tous les membres puissent en avoir connaissance : un affichage en mairie ne sera valable que pour les habitants de la commune, une annonce dans la presse devra être potentiellement lue par tous les adhérents.

Respecter l'ordre du jour

La convocation doit mentionner l'ordre du jour afin que les membres puissent préparer leurs interventions et votent en toute connaissance de cause : il ne pourra pas être modifié en séance afin d'éviter tout vote surprise.

Votes et majorités

Selon les questions à traiter les statuts peuvent fixer des règles de vote différentes. Certaines questions importantes, comme la modification de l'idée directrice de l'association ou la modification des statuts, ne peuvent être adoptées qu'avec des conditions plus contraignantes. Il peut être instauré un quorum qui rend nécessaire la présence d'un minimum de membres, un quart ou un tiers par exemple. La règle générale est la majorité simple ou relative, soit l'adoption dès que le nombre de votes favorables l'emporte sur les défavorables. Une modification statutaire portant sur la qualité substantielle de l'association devra être adoptée à la majorité absolue. Des décisions particulièrement graves, comme la dissolution de l'association, devront être votées à la majorité qualifiée : 2/3 ou 3/4 des suffrages.

La majorité s'apprécie par rapport aux membres présents ou représentés. À défaut de limitation du nombre de procurations, une assemblée générale pourrait se tenir avec un seul membre porteur de suffisamment de mandats pour respecter les règles de quorum. Il est donc souhaitable de limiter statutairement le nombre des mandats et d'exclure la pratique des mandats en blanc qui signifie un vote implicite pour les motions présentées par le conseil. Il faut y préférer la pratique des mandats explicites : « Je vote pour ou contre la résolution n°... »

À moment privilégié, organisation privilégiée...

L'envie de venir à l'assemblée générale sera bien sûr stimulée par son utilité. Mais son organisation matérielle est un élément important de la communication entre l'association et ses membres.

Bien recevoir les membres : le cadre de l'assemblée générale doit refléter l'importance donnée à cet événement et la personnalité de l'association. Évitez la salle paroissiale décatie ou la MJC menaçant ruine. Les salles municipales fournissent une gamme de choix offrant tous les standings : salle du conseil, salle des mariages, des commissions. On peut également mettre à contribution les réseaux de l'association pour trouver une salle privée qui pourra être prêtée ou louée à un prix modique. La salle pourra être rendue plus accueillante en la personnalisant : une exposition sur les réalisations de l'association, des banderoles exprimant projets et résolutions. Un petit bar, ouvert avant et après l'assemblée générale, permettra à des petits groupes de se former et de discuter de manière informelle. Un cocktail plus solennel pourra être organisé après la clôture des débats : les libations restent un moyen sûr de favoriser les négociations, de conforter les accords et de créer un sentiment de satisfaction chez les participants.

Une solution efficace pourra être de tenir l'assemblée générale dans l'environnement d'une manifestation publique de l'association : événement culturel, sportif, médiatique.

Une organisation communicante : l'organisation de l'assemblée générale reflète également le management de l'association. L'utilisation de techniques modernes de communication, films, transparents, vidéo, donnera à l'assemblée

générale un autre ton qu'une table de notables recouverte de feutre vert faisant face à la salle. L'intervention des orateurs sera valorisée s'ils se déplacent pour venir parler debout devant une petite tribune dotée d'un micro, décentrée de manière à laisser la place pour la projection de diapositives ou de transparents. Les débats seront animés par un président de séance qu'il est préférable de choisir hors des parties au débat : il vaut mieux que ce ne soit pas le président du conseil d'orientation s'il y en a un. Son rôle sera d'organiser les débats, de répartir les temps de parole, de laisser les tendances s'exprimer, de faire des synthèses périodiques des débats et de veiller à la bonne organisation des votes.

Troisième partie

DES HOMMES

2

Les salariés

CONTRAT DE TRAVAIL ET CONTRAT D'ASSOCIATION

[Retour à la table des matières](#)

Avec les salariés se crée une situation un peu ambiguë qui voit s'allier des hommes convaincus par une idée et un projet collectif à d'autres qui y contribuent dans le cadre d'un contrat de travail. La confusion entre contrat de travail et contrat d'association est un obstacle délicat à franchir et est à la source de nombreuses déconvenues de part et d'autre.

Les notions de salarié et de bénévole recourent deux champs juridiques différents, même s'ils sont rattachés tous deux au droit des contrats :

- Le *contrat d'association* est un acte privé qui lie deux personnes étant et restant à un même niveau de prérogatives et d'obligations. Il est fondé sur le volontariat et le bénévolat, chacun gardant la liberté de doser sa contribution au contrat.
- Le *contrat de travail* est également un acte privé, mais soumis à d'importantes contraintes de droit public. Il lie, une fois signé, des personnes qui n'ont pas les mêmes prérogatives, puisqu'il instaure un lien de subordination entre l'employeur et le salarié. Les obligations réciproques, salaires contre travail, sont plus rigides et relèvent du droit

du travail pour tout ce qui touche aux droits à congés, à formation, à couverture sociale.

La première difficulté vient du manque de clarification entre ces deux champs et de l'absence de partage des rôles. Dans la plupart des associations, les salariés se sont imposés au fil des années comme une nécessité, voire comme un mal nécessaire, ou ont été le résultat inespéré d'une mise à disposition d'un agent de l'État ou d'une collectivité locale. Dans les deux cas, le professionnel salarié de l'association n'a pas été le fruit d'une démarche raisonnée ou calculée, mais l'aboutissement d'une série de décisions successives qui ont pérennisé l'existence d'un professionnel. Le cas le plus typique est celui du permanent associatif, rémunéré mais révocable par l'assemblée générale souvent au mépris des règles élémentaires du droit du travail. Ce modèle du militant salarié destitué par la base comme peut l'être le gérant d'une société anonyme est à proscrire. De nouvelles règles du jeu sont désormais indispensables pour la propre survie de l'association. Elles sont au nombre de six :

Première règle : conserver la stratégie, déléguer la gestion

[Retour à la table des matières](#)

Dans l'association, le pouvoir reste dans les mains de l'assemblée générale. Elle peut déléguer ce pouvoir selon les règles définies par les statuts, mis à jour au fil des ans, à un conseil d'administration, un bureau, un directoire, une équipe, voire à un seul homme, qui deviennent responsables de la gestion. Pouvoir exécutif élu, il décide, au nom de l'assemblée générale, des orientations à prendre et assume la responsabilité des décisions.

Les administrateurs devront rendre compte de leur mandat à l'assemblée générale qui garde le pouvoir de refuser le quitus, s'il y a eu faute de gestion, pour leur en demander réparation.

Pour exécuter ces orientations, ce pouvoir a désormais besoin de plus en plus de compétences, recrutées et rémunérées pour leur professionnalisme. Ces professionnels sont l'exécutif salarié, subordonné à l'exécutif élu, et qui n'a qu'un pouvoir indirect d'orientation de la politique de l'association. Ils reçoivent une délégation de compétences mais non un transfert de compétences : la responsabilité éminente de la gestion de l'association et l'orientation de sa politique restent le fait du bureau de l'association.

Deuxième règle : bien répartir les rôles entre l'exécutif élu et le salarié

L'exécutif élu a la légitimité institutionnelle, tandis que le salarié a la légitimité de sa compétence technique. Le salarié a pour lui la présence et la

durée, alors que l'élu aura souvent contre lui l'absence et le renouvellement. Il y a donc des conflits que le mode de fonctionnement interne de l'association devra arbitrer : conseil des sages, conseil d'administration ou assemblée générale doivent pouvoir statuer sur de tels conflits et être à même de trancher. Pour ce faire, chacun des protagonistes doit avoir en tête la règle du jeu :

- L'exécutif élu tient son pouvoir d'une délégation de l'assemblée générale qui se convoque sans avoir à rechercher l'accord des salariés.
- Le salarié dépend – au travers du président – de l'exécutif élu qui exerce – au travers du président – l'autorité de l'employeur, ce qui signifie qu'en aucun cas un salarié ne relève de l'autorité de l'assemblée générale et ne doit lui rendre compte de ses actes.

Seul l'exécutif élu est responsable du fonctionnement de l'association devant l'assemblée générale et devant ses partenaires : le président est personnellement et pénalement responsable du paiement des cotisations sociales (URSSAF, caisses de retraite), et les administrateurs peuvent être poursuivis en comblement du passif sur leurs biens propres en cas de faillite douteuse.

Mais attention : si le président n'est qu'un simple prête-nom et que la réalité du pouvoir de gestion et d'orientation est assurée par un gestionnaire salarié — un directeur, par exemple — celui-ci peut être qualifié par le juge de gestionnaire de fait et poursuivi à la place du président.

Troisième règle : le salarié n'est pas un militant

[Retour à la table des matières](#)

L'association peut avoir un fonctionnement militant, mais les salariés recrutés par l'exécutif élu contractent avec la personne morale associative. Contre un salaire, ils échangent un savoir-faire non une militance.

Certes, on ne travaille pas en association comme si l'on vendait des choux et des navets. Il est nécessaire qu'il y ait une certaine adhésion du salarié aux buts de l'association. Juridiquement, cela est défini dans la jurisprudence de la Cour de cassation par la notion de « climat de confiance » qui doit régner entre un employeur et un salarié investi de responsabilités. Sa disparition peut être une cause réelle et sérieuse de licenciement. À cette adhésion morale s'ajouteront les usages de l'entreprise associative comme les horaires de travail, qui seront fréquemment décalés en soirée et/ou en fin de semaine et devront faire l'objet d'un accord négocié de flexibilité. Le projet d'entreprise associatif mobilisera le personnel autour d'idées et d'objectifs opérationnels propres qui seront la traduction dans le contrat de travail du contrat d'association.

Tous ces éléments spécifiques devront, pour la clarté des relations de travail et pour éviter tout conflit ultérieur, être consignés dans un contrat de travail. Celui-ci doit spécifier l'intitulé du poste, les compétences requises, la répartition des heures de travail, les journées de récupération, les droits à congé, à formation, à absence, les périodes d'essai et de préavis, les conditions de rupture¹ et, comme tout contrat, les droits et les devoirs de chacune des parties. Considéré à tort comme inutile dans beaucoup d'associations où l'on se sent entre gens de bonne compagnie, cette absence de contrat est souvent la source de désillusions réciproques : « Je n'aurais pas cru que l'on puisse me faire ça dans une association. » L'illusion coûte cher en procès aux associations. Car, en la matière, il n'y a pas un droit du travail associatif et un droit du travail des sociétés. Il y a un seul et même droit du travail pour tous.

Quatrième règle : toute embauche se fait sur profil de poste

[Retour à la table des matières](#)

C'est par la définition d'un profil de poste que salarié et association se garantiront de ces difficultés. Les salariés pourront faire valoir leur compétence professionnelle. L'association y perdra son volant de fidèles inconditionnels prêts à lui sacrifier une partie de leur vie, mais elle y gagnera les compétences nécessaires pour faire face à des missions toujours plus complexes. Elle doit pouvoir garder la liberté de contracter avec qui elle veut à l'écart de toute pression ou de tout sentimentalisme. Il ne faut pas se trouver en situation de garder une personne dont tous reconnaissent que la place est ailleurs au risque de remettre en cause les objectifs stratégiques et l'équilibre financier de l'association ainsi que les emplois des autres salariés.

L'emploi, c'est l'adéquation du savoir-faire d'une personne à une mission, que l'on doit être capable de résumer en deux à trois lignes. Le manager associatif doit bien définir les tâches à effectuer pour structurer la fonction et la définition de l'emploi ; la tâche, c'est l'opération qui doit être accomplie ; la fonction, c'est l'ensemble des tâches qui peuvent être regroupées et exercées par une personne : taper à la machine, répondre au téléphone sont des tâches. Regrouper ces deux tâches peut constituer une fonction de secrétariat. Celle-ci peut donner lieu à la définition d'un poste qui permet un emploi, permanent ou non. Le manager associatif doit être capable de définir tâches, fonctions et emplois en sachant que certaines fonctions ne doivent pas donner lieu à la création d'emplois permanents ou à plein temps.

¹ Si l'association entre dans le champ d'une convention collective ou y fait référence de son propre chef, seuls les éléments spécifiques à la personne figureront dans le contrat.

La description des tâches sera regroupée dans une *fiche de poste* que l'on annexera au contrat de travail, établie avant l'embauche et actualisée avec l'évolution de la fonction ou de la personne.

Le *profil de poste* fera le rapprochement entre la fiche de poste et les qualités requises du titulaire : niveau de qualification, aptitudes humaines, expérience nécessaire. Le profil de poste traduira le degré d'exigence de l'employeur, et donc le prix qu'il doit y mettre. Inutile de rechercher le mouton à cinq pattes : Bac+4, cinq ans d'expérience professionnelle comme animateur, gestionnaire, communicateur... pour 8 000 francs par mois !

Là encore, le réflexe associatif militant ne doit pas se substituer à une analyse de la situation, des besoins et des contraintes. Toute erreur d'embauche viendra inévitablement gonfler les charges de structure et peser sur le prix de revient. Ce niveau de l'emploi nécessaire devra être défini au regard de la capacité financière de chaque activité de l'association, corrigée des variations saisonnières. Le travail salarié peut concerner le projet associatif (la vie institutionnelle de l'association) ou une activité. Son coût sera réparti par la comptabilité analytique entre ces divers postes au moyen du système de contribution aux charges fixes.

Cinquième règle jouer le professionnalisme contre le militantisme

[Retour à la table des matières](#)

L'emploi associatif n'est pas un métier. Il n'y a ni formation, ni qualification spécifique pour le travail en association. Le manager associatif doit d'abord recruter une compétence avant de rechercher dans l'entretien d'embauche les motivations du choix du travail dans une association. Tout discours sur un engagement militant est à bannir. Il faut plutôt concevoir le travail en association comme une expérience, une étape dans le cadre d'un enrichissement mutuel de l'association et du salarié. L'emploi associatif doit d'abord se définir comme une technique mise au service d'une finalité et non comme une finalité en soi. L'exemple de l'emploi associatif d'animateur est, à ce titre, intéressant. L'animation, définie il y a une vingtaine d'années comme une activité bénévole, militante et occasionnelle est devenue un métier reconnu nécessitant formation et diplômes, garanti par une convention collective définissant des horaires de travail, des droits à formation, à récupération, à retraite. L'animation, aujourd'hui, n'est plus un produit associatif, mais une profession qui peut s'exercer ailleurs que dans une association, y compris en travailleur indépendant ou dans le cadre d'une EURL. La finalité associative, qui veut privilégier l'homme sur le capital, est un choix de structure juridique pour les entrepreneurs, non un choix des salariés.

De plus, le militantisme est un facteur de développement de l'activisme aux dépens de l'activité raisonnée. *Ce n'est pas en bourdonnant qu'on fait du miel* : un salarié qui s'agitiera quatorze heures par jour manifestera bien souvent plus un manque d'organisation du travail, une absence de définition des missions, qu'une vertu digne d'éloges. Le salarié efficace est celui qui a un mandat clair, des clients et des fournisseurs identifiés, notamment au moyen du principe de la PEP que nous exposerons plus loin.

Sixième règle : gérer la sortie

[Retour à la table des matières](#)

Trop souvent, le départ du salarié est vécu comme un divorce, si ce n'est une trahison. Alors que l'association peut trouver, au travers de l'entrée de ses anciens salariés dans d'autres structures, le moyen de compléter un réseau de relations. Une bonne gestion des ressources humaines doit amener le manager associatif à se préoccuper de la mobilité du personnel. Une trop grande permanence conduit à la routinisation du travail, à une réticence au changement et à un refus de l'innovation. Le salarié d'une association doit donc être, comme tout salarié du XXI^e siècle, un homme mobile. Le passage dans un emploi associatif ne doit pas être pour lui un enfermement dans une structure, mais une étape d'un parcours du développement personnel du salarié auquel l'association contribue. Malheureusement, l'individualisme souvent outrancier de certaines associations ne favorise pas ce passage d'une association à une autre et empêche ainsi la capitalisation d'un savoir-faire associatif spécifique. Le manager associatif est donc celui qui, après avoir défini des emplois, après avoir recruté et formé des individus, sait aussi gérer leur sortie de l'association pour les aider à poursuivre leur projet et évoluer sur le marché du travail, associatif ou non.

Aussi faut-il gérer *le personnel dans et hors de l'association*. Le gérer dans l'association, c'est accroître sa productivité au travail de façon à réduire au minimum les coûts de production, les dysfonctionnements, les problèmes humains qui alourdissent la vie de la structure. Le gérer à l'extérieur, c'est développer une politique de communication qui assure à l'association un réseau de partenaires fiables et diversifiés. Pour maintenir son avantage concurrentiel, l'association doit connaître ses concurrents, les produits offerts à la clientèle par d'autres associations, des collectivités locales ou des commerçants. La mobilité permet d'assurer l'information sur ces produits concurrents et l'évolution des choix de la clientèle. L'expérience des entreprises d'insertion est significative : les éducateurs qui ont le mieux réussi sont ceux qui ont joué leur rôle de médiateur, de démarcheur auprès de la clientèle, en s'appuyant sur un réseau à qui ils vendaient un bien et un service, supports d'une finalité sociale.

Mais un tel message ne pouvait être compris que par des personnes qui, à un moment ou à un autre, avaient fréquenté le secteur associatif. La mobilité entre secteur associatif, industriel et commercial est un objectif essentiel de la gestion des ressources humaines, et pour ce faire les associations doivent définir une *politique de formation professionnelle continue* permettant aux salariés d'évoluer vers d'autres emplois.

En résumé

- Définir le pouvoir, les rôles, les responsabilités, les fonctions et les tâches de chacun, pour assurer la coordination.
- Rassembler les objectifs de travail du personnel au sein d'un plan d'entreprise négocié et pratiquer une large délégation de pouvoir claire et précise.
- Clarifier le statut des militants, des bénévoles, et éviter toute ingérence dans les responsabilités des salariés.
- Gérer aussi bien l'entrée que la sortie des salariés pour faciliter la création de réseaux.

PAYER MIEUX POUR PAYER MOINS

[Retour à la table des matières](#)

Si l'association est à but non lucratif, le salaire est d'abord lucratif. Comme dans tout contrat de travail, un salarié productif et efficace est un salarié heureux et bien payé. Pour qu'il soit heureux, il faut que l'objectif de son contrat soit clair, dans une bonne entente avec le projet associatif. Pour qu'il soit bien payé, il faut que le recours à du personnel salarié soit bien géré par l'association.

Contrairement aux plaintes couramment entendues, il y a souvent trop de personnel aux tâches mal définies et désordonnées, au moral chancelant et aux salaires anémiques. Avant toute approche managériale de la question, les associations doivent lutter contre un véritable fléau : le « sociocul ».

Modèle culturel hérité de la confluence du christianisme de gauche pour son moralisme obsessionnel et son goût de la mortification, du stalinisme pour sa propension aux procès en inquisition, des courants psychanalytiques et de l'ultra-gauche des années 70 pour son refus du pragmatisme et son culte de l'angoisse existentielle, le socioculturel a imprégné la culture du mouvement associatif de la période récente.

Néantification enfin achevée de la pensée, grossesse nerveuse intellectuelle permanente, inflation verbale galopante de mots vidés de tout sens, crises de

réunionite aiguës sont les symptômes de la gestion « sociocul ». Elle entretient une atmosphère fébrile à laquelle salariés et bénévoles, dans la plus grande des confusions, consacrent leurs jours et leurs nuits, sacrifient leur vie de famille et leur équilibre personnel. Tout le monde s'agite beaucoup pour, au bout du compte, ne produire presque rien. Un climat de terrorisme intellectuel s'installe alors, parfois attentatoire aux droits de la personne, et évince de l'association les personnes les plus compétentes.

Logique de mort, il est générateur de nombreuses dépressions et contribue à disqualifier l'emploi associatif, devenu le refuge d'éléments cherchant à camoufler leur incompétence dans un délire idéologique.

Face au « sociocul », la première tâche du manager associatif est d'imposer le professionnalisme, seul support possible d'une logique de vie. En matière d'emploi cela veut dire poser la question : une tâche nécessite-t-elle un emploi, à quel niveau de qualification, et quel est le prix à payer pour l'obtenir ?

Quatre règles de gestion peuvent être énoncées :

Première règle : analyser et optimiser l'emploi existant avant de décider une nouvelle embauche

[Retour à la table des matières](#)

Trop souvent l'emploi associatif est l'addition de décisions au coup par coup où l'on a trop tendance à assimiler la solution d'un problème à la création d'un emploi. Le travail d'analyse du poste n'est pas fait, ni le calcul de l'incidence en recettes et dépenses. Il faut donc étudier l'organisation du travail, les besoins, les procédures, et débusquer toute velléité de bureaucratie ou de paperasserie inutiles.

L'activité associative est généralement marquée par une forte saisonnalité, qui rend la gestion de l'emploi délicate. Il est nécessaire de déterminer le seuil minimal d'activité qui sera couvert par des emplois permanents et de pourvoir aux pointes d'activité par des heures supplémentaires ou des recrutements saisonniers.

Deuxième règle : évaluer l'incidence de l'emploi en dépenses et en recettes

Tout emploi est à prendre en compte dans l'organisation de la comptabilité analytique. Il peut s'imputer aux charges fixes ou aux charges variables et s'inscrire dans une section homogène d'activité.

Un emploi de secrétariat fait partie des charges fixes auxquelles contribuent l'ensemble des activités. Un emploi d'animateur peut être soit une charge

variable, soit une charge fixe directe selon qu'il est lié ou non à l'existence de cette activité.

Toute activité salariée doit être évaluée au regard de sa contribution à la valeur ajoutée :

- elle doit être rattachée à un poste analytique d'exploitation ou du bilan : en quoi crée-t-elle une valeur qui soit supérieure à son coût ?
- en quoi contribue-t-elle à la satisfaction du client final au travers de la chaîne de valeur associative ?

Tout emploi doit être générateur de recettes. Un animateur d'activité doit au moins, par les recettes de cette activité, financer son coût salarial. Une secrétaire recrutée pour mieux faire rentrer les cotisations, encaisser les chèques, contribuer à une meilleure gestion doit pouvoir être rémunérée, au moins partiellement, sur les économies ou les recettes que son poste a permis de réaliser. Le recrutement d'un directeur doit se justifier par le travail de gestion des activités, mais aussi par sa capacité à gérer le projet associatif : développement du réseau de membres, recherche de parrainages et de mécènes, négociation de subventions, etc.

Troisième règle : payer le juste prix

[Retour à la table des matières](#)

Le secteur associatif n'est pas pour l'instant un secteur très normé sur le plan des rémunérations. Un bon financier qui sera capable de monter de véritables opérations d'ingénierie financière ou de mécénat gagnera plusieurs dizaines de milliers de francs mensuels parce qu'il rapporte beaucoup et que son importance stratégique est essentielle.

À proscrire : Tout discours pleurnichard du type « *nous sommes une association à but non lucratif, donc les salaires sont faibles* ». Un professionnel se paie son juste prix. Cela coûte cher, certes, mais il ne faut jamais oublier que les économies représentées par les heures de travail gratuites des bénévoles (qu'il est d'ailleurs toujours possible de valoriser comme recette d'exploitation) sont autant de financements des charges de structure. Une politique de bas salaires systématique signifierait que le bénévolat, loin de représenter une économie, est un coût alourdissant les frais de structure et que le coût de l'insuffisance du management de l'association est facturé aux salariés !

Le salaire représente la **valeur** que l'on doit accorder à une compétence : si la compétence qui vous fait défaut coûte 40 000 F mensuels et est hors de votre budget, ne cherchez pas à en faire baisser le prix. Ce serait un très mauvais service que vous rendriez au salarié comme à l'association. Par contre cherchez à l'employer entre plusieurs associations (par le biais d'une association d'employeurs qui met le personnel à disposition des associations membres ou en créant une fédération d'associations qui deviendra une sorte de holding de

moyens employant le personnel pour toutes les associations membres) : vous constaterez que vous emploierez avec beaucoup plus de productivité quelqu'un dont vous avez le concours un seul jour par semaine. Vous serez obligé d'aller droit au but, de préparer les réunions, de rechercher les résultats, d'être exigeant avec vous-même comme avec votre collaborateur. Vous construirez une véritable relation gagnant-gagnant avec lui !

Le niveau des salaires restera donc largement défini par le marché et il importe de savoir à quel niveau fixer les rémunérations :

- S'il s'agit d'un emploi administratif dont le marché est large (une secrétaire, une hôtesse...), il faut se fixer sur le prix moyen du marché. Si l'on sous-paie, on risque de recruter du personnel moins compétent rejeté par le secteur concurrentiel. Le coût d'une mauvaise secrétaire ou d'une hôtesse désagréable risque fort d'être plus élevé que l'économie de salaire réalisée. Si l'on surpaie, on ne disposera plus de moyens de motivation ou de pression sur le salarié et le coût de son licenciement sera d'autant plus lourd.
- S'il s'agit d'un emploi spécifique (délégué général, directeur...), même si le marché est étroit, la capacité de négociation reste large. L'acceptation du postulant de travailler en association supposera généralement de sa part une connaissance des contraintes salariales et professionnelles. Pour limiter les effets d'une demande salariale élevée, de nombreuses conventions collectives (tourisme social, centres sociaux...) ont été signées mais elles couvrent surtout les emplois les plus typiques du secteur. À l'inverse, si l'on souhaite recruter quelqu'un qui impulse un vigoureux développement et l'anime, il faudra y mettre le prix. Le coût salarial devient un investissement dans les objectifs, lesquels pourront être mentionnés dans le contrat de travail.

Quatrième règle : valoriser les résultats

[Retour à la table des matières](#)

Il est parfaitement possible d'intéresser les salariés au résultat d'une association. Cela peut être facile si l'association vend des produits, mais également si l'association ne rend que des services gratuits.

Pour être efficace, le système doit fonctionner sur la base d'indicateurs de performance, dont la construction obéit à trois principes :

- Ils doivent être quantifiables, mesurables en permanence ou à périodes rapprochées, pour que le salarié puisse évaluer les performances de l'association. (Par exemple, le nombre de lits remplis, le nombre de jeunes emmenés en vacances, le volume de recettes ou de dépenses.)
- Ils doivent être pédagogiques et agir sur le comportement de l'individu dans le sens souhaité. Tout indicateur comporte un effet pervers. Si vous

fixez comme objectif de remplir des lits d'un centre de tourisme, cela ne vaudra pas dire n'importe comment et à n'importe quel prix. Il faudra y adjoindre un indicateur de qualité, comme le nombre de plaintes reçues. Pratiquement, il faudra établir une batterie d'indicateurs dont les effets pervers se neutraliseront l'un l'autre et qui seront regroupés en un tableau de bord de lecture aisée et accessible.

- Chaque indicateur doit avoir été négocié avec le personnel et doit être effectivement valorisant. C'est là un véritable enrichissement du contrat de travail, qui dépasse de loin l'enrichissement pécuniaire.

L'étude, dans la transparence, de ces quatre questions permettra au contrat de travail d'être vivant, instaurant un véritable échange, mesuré, quantifié et valorisé, entre chaque partie. Cela évitera que le contrat de travail, commencé sous les augures d'un grand roman idéaliste, se termine en drame passionnel devant le juge des Prud'hommes, faute d'avoir posé avec pragmatisme les questions du pourquoi et du combien.

La gestion du contrat de travail en association offre une grande souplesse qui doit être préservée. Il faudra éviter tout dogmatisme et toute rigidité institutionnels, qu'il s'agisse de sous-payer par principe au nom des finalités non lucratives de l'association ou de bureaucratiser les relations avec le personnel au travers d'institutions dites représentatives, de grilles de salaires immuables ou de conventions collectives toujours en retard sur la modernisation de la gestion. De multiples solutions sont possibles. Mais évitez à tout prix de faire comme cette grande fédération de l'éducation populaire qui a presque recopié dans sa convention collective le statut de la fonction publique avec ses cohortes de rigidité et d'immobilisme !

UN EXEMPLE D'INTERESSEMENT DU PERSONNEL AUX RESULTATS

Une fondation, dotée par les pouvoirs publics, a pour objet de distribuer des bourses à des jeunes lauréats porteurs de projets innovants dans les domaines professionnels, culturels, humanitaires et de l'aventure. La règle est que chaque lauréat, couronné par un jury départemental composé de personnalités locales, ait obtenu un parrainage financier ou en nature d'une entreprise privée d'un montant globalement égal à la bourse publique. S'y ajoutent des produits annexes comme des chèques conseil, qui permettent au lauréat de parfaire sa formation.

La gestion du dispositif est très décentralisée, et une structure nationale gère la logistique financière en veillant au respect de la règle du jeu, en rémunérant un réseau de conseillers techniques qui appuie les jurys et les lauréats.

Le manager de la fondation est animé d'un double souci :

- Optimiser la gestion de l'enveloppe publique qui lui est confiée : il faut distribuer le maximum de bourses dont le montant moyen est estimé à 45 000 francs (25 000 de part publique, 20 000 de part privée).

– Éviter à tout prix la bureaucratisation de la structure centrale, qui n'est pas en contact direct avec le terrain. Pour ce faire, il souhaite développer une mentalité « client-fournisseur » parmi les salariés : le national fournit un service au local – le client – qui doit être satisfait dans les meilleures conditions d'efficacité et de rapidité : les chèques de bourse doivent être établis rapidement, les prestataires de services payés en temps et en heure.

– En même temps, le national est le garant du respect des règles du jeu qui doivent rester les mêmes dans tous les départements.

Le manager précise cette stratégie lors d'une réunion d'équipe et, pour anticiper la demande du personnel d'un treizième mois, propose l'attribution d'une prime annuelle établie en fonction des performances, de la structure et de chaque employé. Cette prime sera versée dans le cadre d'un fonds salarial, ce qui a l'avantage d'être, sous certaines conditions, défiscalisé tant en charges sociales ouvrières et employeurs qu'en impôt sur le revenu.

Au cours de la réunion, on discute des indicateurs de performances qui seront retenus :

– Le nombre de bourses est le premier indicateur, mais il faut éviter l'effet pervers qui consisterait à distribuer des bourses plus petites pour en augmenter le nombre. Cet indicateur devra donc être pondéré par un autre : le montant moyen de la bourse.

– Le montant du parrainage financier recueilli par chaque projet, puisque c'est un élément original est essentiel du système.

– Le montant des produits financiers, car la dotation publique n'est pas dépensée d'un seul coup et les chèques des parrains séjournent quelques jours dans les comptes de la fondation.

– L'équipe est, par ailleurs, désireuse d'affirmer son indépendance à l'égard de la collectivité publique qui lui verse sa dotation et de développer ses ressources propres par deux moyens : la recherche de mécènes nationaux, et les produits financiers qui peuvent être obtenus en plaçant les disponibilités de la fondation.

On retient donc cinq indicateurs : le nombre de bourses, leur montant moyen, le parrainage par bourse, les produits financiers et le mécénat national.

Chaque indicateur est affecté d'un objectif cible, *C*, qui sera rapporté à l'objectif réalisé, *R*, et d'un coefficient de pondération, *c*, permettant d'accorder un poids différent à chaque indicateur. L'indicateur sera obtenu par la formule suivante :

$$i = R/C \times c.$$

On évaluera l'écart du rapport *R/C* par rapport à 1, un indicateur de 1 x *c* signifiant que l'objectif a été accompli, ni plus ni moins.

L'ensemble des indicateurs est rassemblé dans un tableau de bord.

Par exemple :

	Bourses	Montant moyen	Parrainage	Pdts Financ.	Mécénat
C =	500	25 000	20 000	350	500
R =	550	23 000	22 000	300	700
c =	1	1	1.5	2	2.5
i =	1.10	0.92	1.65	1.714	3.5

$$I = 8,884 \text{ (somme des indicateurs d'objectifs /8 (somme des coefficients))} = 1.111$$

Les objectifs de gestion ont été dépassés de 11 p. 100.

L'intérêt d'un tel tableau est de pouvoir être tenu à jour mensuellement sur un tableur d'ordinateur de bureau et d'être un document d'information en temps réel sur la qualité de gestion de l'association au regard de ses objectifs. Le tableau de bord sera commenté au cours de réunions d'équipe afin de rechercher les causes des écarts en plus ou en moins. Les coefficients de pondération devront être particulièrement discutés car ils reflètent des préoccupations stratégiques à plus court terme. Par exemple, les produits financiers ont été affectés du coefficient 2 car les chèques des parrains traînaient sur les bureaux avant d'être encaissés, entraînant des pertes d'exploitation. Une fois ce dysfonctionnement corrigé, le maintien du même poids pour cet indicateur pourrait avoir des effets pervers, car il inciterait les salariés à bloquer le plus longtemps possible l'attribution des bourses aux lauréats.

Le tableau de bord est la traduction de la stratégie vivante et évolutive de la gestion de l'association.

À ce tableau d'indicateurs collectifs peuvent être associés des indicateurs individuels par poste de travail. Prenons l'exemple du poste : administration générale, secrétariat. Son titulaire a pour mission prioritaire, négociée avec lui, la mise en place des conventions de partenariat à une date précise T, et l'émission des chèques de bourse pour les lauréats avec un temps cible de 1 semaine. Par la même méthode on pourra calculer un écart par rapport à 1. Prenons l'exemple où les performances du poste sont de 0,95.

Il est décidé de compter dans l'indicateur total de performances pour 60 p. 100 l'indicateur collectif et 40 p. 100 l'indicateur individuel.

Le calcul de la prime de fin d'année se fera de la manière suivante, pour le salarié considéré : $(1\ 111 \times 0,60) + (0,9 \times 0,40) = 1\ 047$ qui sera l'indicateur de performance personnalisé du salarié. Des performances individuelles insuffisantes font descendre son boni de 11 à 4,7 p. 100.

Sa prime de fin d'année se calculera ainsi : montant des salaires bruts annuels x indicateur/12, soit pour un salaire mensuel brut de 10 000 francs : $120\ 000 \text{ francs} \times 1047/12 = 10\ 470$ francs nets de charges sociales et d'IRPP. On remarque que pour un indicateur de 1, on retrouve ni plus ni moins le montant du treizième mois.

Si l'indicateur avait été inférieur à 1, la prime aurait été inférieure à un treizième mois. Le système a l'avantage de créer une responsabilisation financière réelle à partir d'indicateurs pédagogiques de lecture simple.

JOUER GAGNANT-GAGNANT

[Retour à la table des matières](#)

Le contrat de travail, dans un pays aux traditions sociales dures comme la France, est trop considéré comme un contrat gagnant-perdant, où l'employeur ne peut prospérer qu'en extrayant au moindre coût la force de travail du salarié. Si les entreprises performantes sont aujourd'hui sorties de cette logique d'affrontement, les associations gardent une vision et une pratique des relations du travail à faire pâlir d'effroi un inspecteur du travail des plus chevronnés.

Le jeu gagnant-gagnant repose sur trois principes :

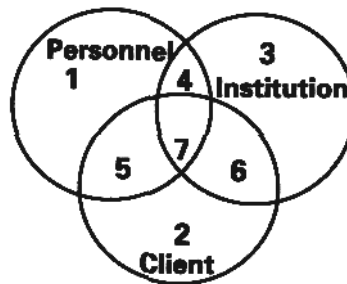
- 1) La convergence des intérêts de l'institution, du client et du personnel ;
- 2) $1 + 1 > 3$, ou le jeu gagnant des idées et des talents ;
- 3) des mandats clairs pour lutter contre l'activisme, ou s'agiter moins pour travailler plus ;
- 4) à chacun sa propre entreprise performante (PEP), ou comment devenir tous PDG de l'association.

Première règle : tous gagnants !

Le personnel est au carrefour de trois préoccupations :

- la satisfaction de ses propres besoins en tant qu'individu et collaborateur de l'association ;
- la satisfaction des besoins des clients, membres et usagers ;
- la satisfaction des intérêts de l'institution.

Toute relation du travail est un état d'équilibre instable entre ces trois pôles. Aussi la tâche du manager sera de corriger ces déséquilibres car aucun des pôles (institution, client, personnel) ne peut prétendre être vainqueur contre un autre : c'est un triple contrat gagnant qu'il s'agit de bâtir. L'interaction de ces pôles peut se représenter comme suit ¹ :



Il y a sept états possibles du contrat :

1. La rébellion : le personnel est en position perdant/perdant avec les clients et l'institution.
2. La philanthropie : seul le client existe, les intérêts de l'institution et du personnel sont sacrifiés, et donc à terme ceux du client.
3. La secte : l'institution se ferme au client et au personnel et se replie sur des rites pour initiés. C'est le cas de l'association cache-sexe, politisée ou en perte de projet.
4. Les rites tribaux : institution et personnel nient le client pour s'affronter au cours de rites tribaux. Le trou noir du « sociocul » !

¹ Communication de N. Segard (Bossard consultants), « European quality management forum », octobre 1989.

5. Le pillage : client et personnel s'allient contre l'institution. Le moyen terme est sacrifié dans l'ivresse du court terme.

6. Le sacrifice : l'institution ne s'intéresse qu'au client, le personnel est sacrifié et frustré.

7. Triple contrat gagnant : c'est la performance !

Laissons les cinq premiers états aux associations restées sous l'ivresse des querelles de chapelle et de la langue de bois. Une association qui développera une démarche marketing — et seulement celle-là — arrivera en zone 6. Son problème sera alors d'intégrer le personnel à son projet pour qu'il devienne un acteur actif, reconnu et valorisé, de bâtir le contrat gagnant-gagnant qui l'amènera en zone 7.

Cette progression se fera en trois étapes :

- Partir des besoins du client et des capacités de l'institution à les satisfaire pour définir les standards de qualité.
- Définir la spécificité — et donc les limites — de l'institution en établissant son avantage concurrentiel. L'association se spécialise sur ce qu'elle sait le mieux faire et là où elle apporte le plus de valeur à ses clients. Ce qui permet de cibler et de valoriser le professionnalisme du personnel et de lui éviter de répondre à toutes les demandes erratiques d'une clientèle face à une institution faible et sans personnalité.
- Mettre en place un système de reconnaissance de la contribution du personnel, pratiquer une large délégation au travers de mandats clairs.

Deuxième règle : $1 + 1 > 3$

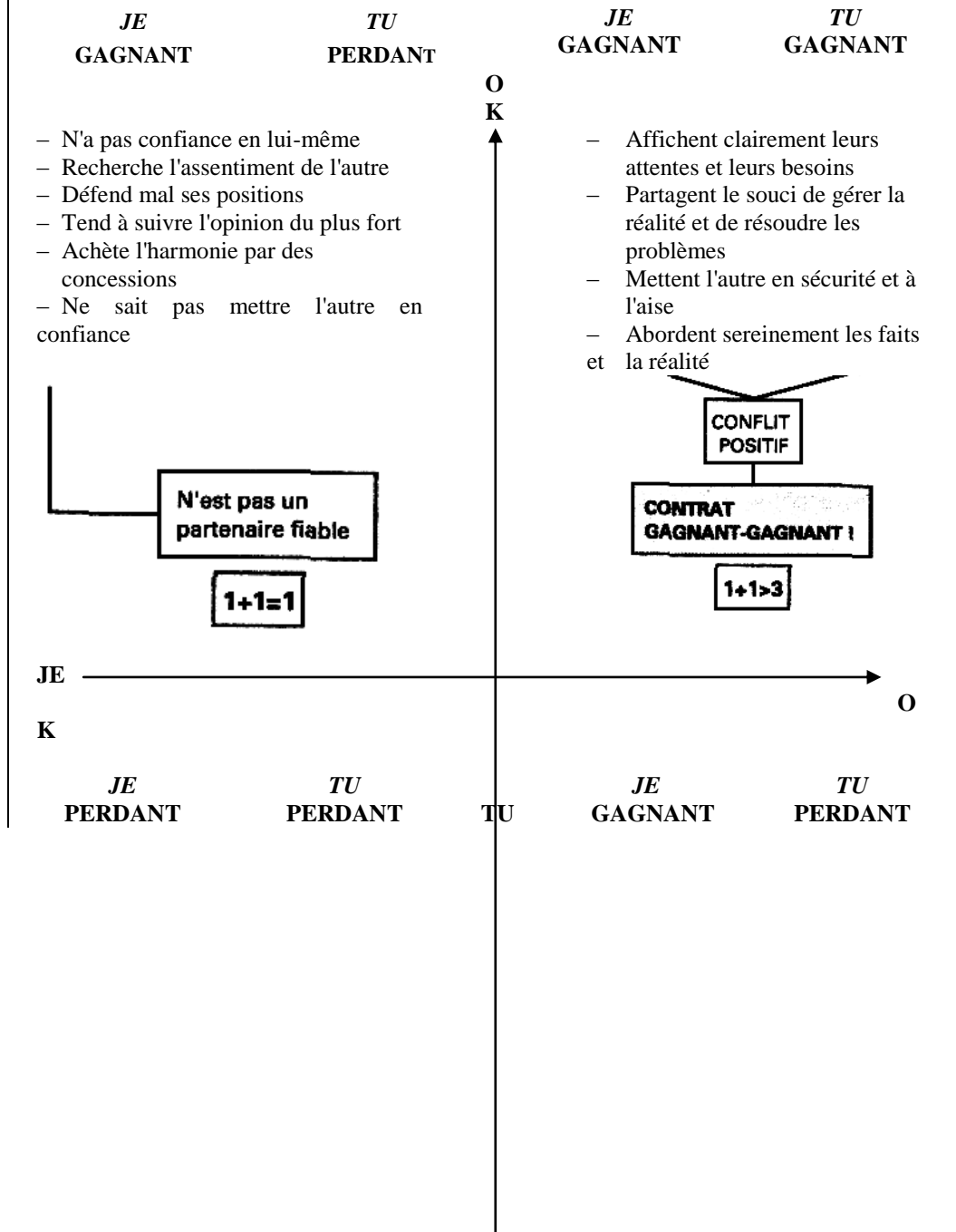
[Retour à la table des matières](#)

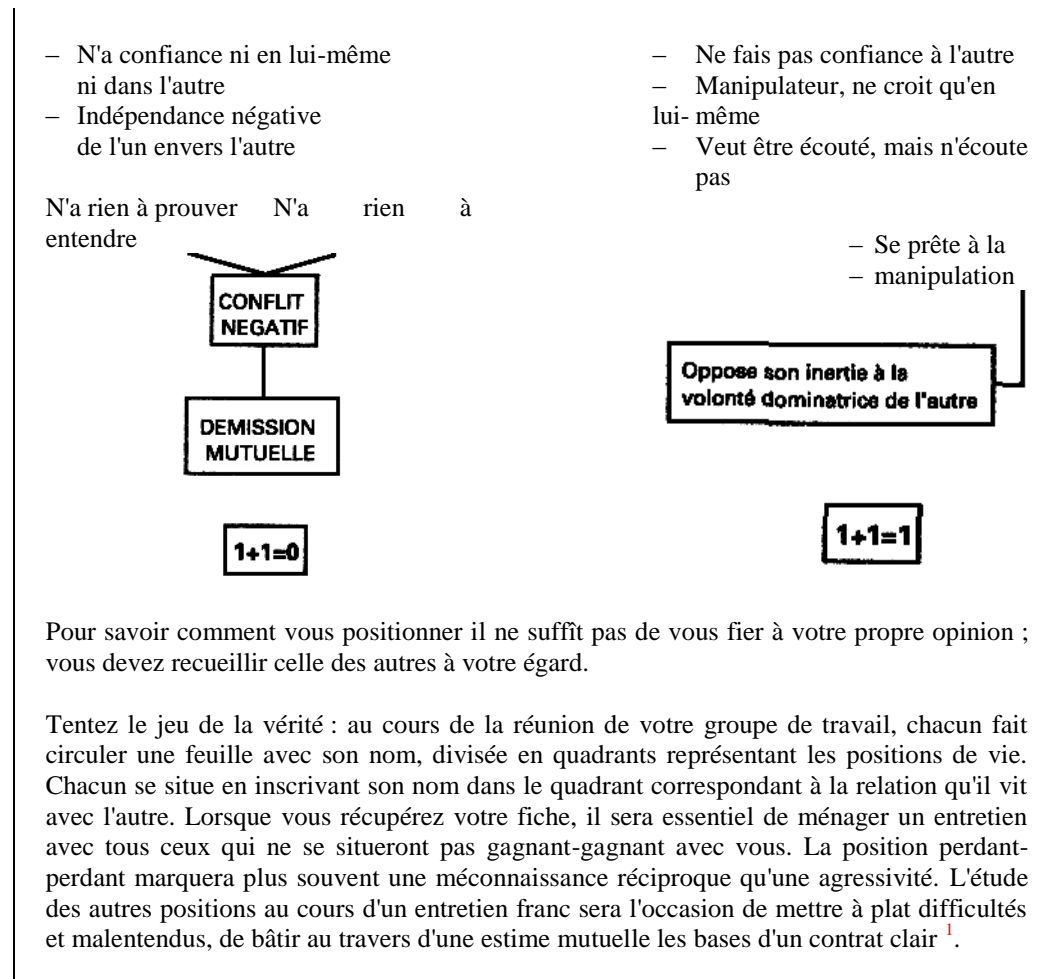
C'est seulement si un système de valeur, une règle du jeu explicite permet au personnel de libérer toute sa créativité que le contrat peut devenir gagnant-gagnant. Si l'institution privilégie les jeux de pouvoirs et l'apparatchikisme sur la compétence et la créativité, il ne peut y avoir que des jeux gagnant-perdant ou perdant-perdant.

1 + 1 ne font jamais deux ! Dans un système dominé par la logique de l'affrontement, *j'ai une idée* et *tu as une idée* font une idée de trop ! Il s'agit de triompher sur l'autre et non *avec* l'autre. Le résultat de ce jeu gagnant-perdant est $1 + 1 = 1$. Dans un système dynamique et participatif qui privilégie la compétence, une idée confrontée à une autre idée produit un travail de groupe qui permet d'améliorer chaque idée et d'en trouver de nouvelles. C'est le contrat gagnant où $1 + 1$ font au moins 3 !

ÉVALUEZ VOS POSITIONS DE VIE !

Êtes-vous perdant ou gagnant dans vos rapports avec les autres ? Savez-vous susciter un comportement gagnant chez vos collaborateurs ? Pour le savoir vous pouvez analyser vos positions de vie au travers de quatre scénarios :





Troisième règle : établir des mandats clairs pour s'agiter moins et travailler plus

[Retour à la table des matières](#)

L'activisme est une des maladies associatives les plus répandues et les plus perverses car elle s'appuie sur la culpabilisation de l'individu au regard de l'institution, de ses clients et... de lui-même. C'est l'archétype du contrat perdant-perdant ! Parce qu'on s'agitiera quatorze heures par jour, on aura l'impression d'abattre un travail énorme et de mériter la considération générale alors que l'activisme est dangereux pour trois raisons :

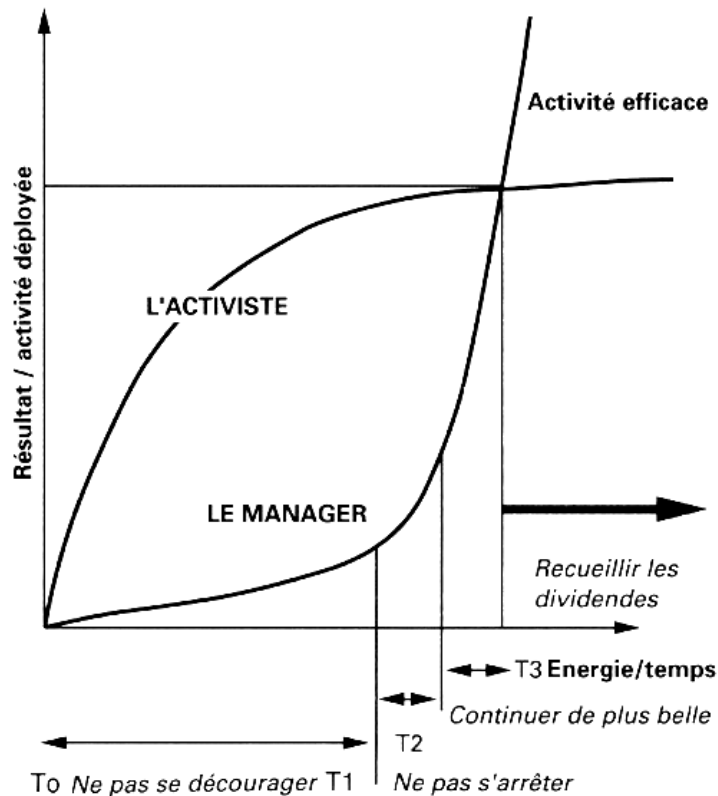
- Il est inefficace et est souvent le produit d'un manque de réflexion sur les objectifs. On ne prend pas le temps de réfléchir, d'assurer la cohésion des équipes, de s'appuyer sur une méthode de travail précise, de mesurer

¹ Ce modèle d'analyse a été conceptualisé par l'analyse transactionnelle. Voir Éric Berne *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Laffont, 1977.

la valeur du travail réalisé. L'activiste se laisse mener par le court terme, il est incapable d'anticiper les évolutions de l'environnement et de faire évoluer l'offre de l'association. L'activiste n'a jamais le temps de prendre le temps, il ne se forme pas, sa compétence tend vers l'obsolescence. Il s'agit beaucoup pour au bout du compte produire peu.

- C'est une source de déviation importante : l'activiste n'ayant pas d'objectifs précis ni d'indicateurs de performances, il est entraîné par le flot d'événements qu'il ne contrôle plus. Les dirigeants qui encouragent l'activisme mesureront la valeur de leurs collaborateurs plus par le *bruit de fond que par la qualité de la musique*, l'heure de leur arrivée et de départ du bureau, leur propension à sacrifier leur vie personnelle.
- L'activiste exerce un effet de répulsion sur tous ceux qui souhaiteraient avoir une activité plus posée et réfléchie, et donc plus efficace. Il fait fuir la compétence, propage le stress et tend à devenir tyrannique envers tous ceux qui ne partagent pas son système de valeur : *l'activiste est un perdant !*

La première solution à l'activisme est la gestion du temps :



L'activiste va travailler d'emblée avec intensité et obtenir des résultats, tandis que le manager va investir (période T0-T1) dans le travail de groupe, la définition et le perfectionnement des méthodes, la formation, de sorte que parvenu en phase opérationnelle (T2-T3) il aura un bien meilleur rendement. L'activité efficace est marginale : dès lors que l'on a investi dans le management, la définition du processus et des méthodes de travail, la planification des étapes, on obtient alors avec peu d'énergie un résultat élevé. L'activiste qui aura court-circuité cette phase plafonnera rapidement et son rendement sera à terme décroissant. Il n'aura plus aucun gisement de progrès, ne saura pas se fixer des échéances et n'aura plus comme objectif que... l'activisme !

Le temps et le travail sont deux ennemis, complices redoutables : le travail appelle le travail et l'on n'a jamais le temps de tout faire. Il faut donc classer les tâches par ordre de priorité, séparer l'important du secondaire et ne considérer comme urgent que ce qui est important. En tout état de cause, il est essentiel de prévoir du temps pour faire la pause, réfléchir, mettre en chantier des idées nouvelles : l'important-urgent ne doit jamais dépasser 60 p. 100 de votre temps et vous devez en garder au moins 15 p. 100 de disponible pour la réflexion et le développement !

Ce temps dégagé permettra de définir des objectifs clairs, qui sont le meilleur remède contre l'activisme.

Comment formuler des objectifs clairs ?

Ils doivent répondre à une « formule magique » :

Pour qui, pour quoi et pour quand ?

- *Pour qui ?* Quel est le client visé ? L'objectif doit tous les décrire, qu'il s'agisse d'un client interne ou externe, et les classer par ordre de priorité. Prenons l'exemple d'une hôtesse d'accueil : elle a un client interne, les animateurs et les services de l'association, et un client externe, le membre ou l'utilisateur.
- *Pour quoi ?* Deux questions sont à se poser :
 - Quel est le résultat à atteindre ? Quel est le bien ou le service à mettre à disposition d'un client précis ?
 - Quelles en sont les spécifications ? Quels sont les composants ou le degré de réalisation qui feront que le résultat répondra aux attentes du client ? L'hôtesse d'accueil devra s'assurer de l'exactitude des horaires des activités, des disponibilités, et donner les renseignements essentiels au client. Elle enregistre en outre les paiements.

- *Pour quand ?* C'est la date à laquelle le produit sera livré au client. L'hôtesse donne les renseignements au client quand il les demande ; l'échéance peut être ici : 80 p. 100 des renseignements donnés immédiatement et 20 p. 100 sous vingt-quatre heures. Les cotisations doivent être payées à la fin de chaque trimestre, et l'hôtesse doit alors livrer à une date précise un service à ses clients : au client externe la conformité aux règles de l'association et la tranquillité d'esprit qui en résulte ; aux clients internes des listes de clients à jour et un flux de trésorerie régulier.

Tout objectif doit être mesurable : la mesure doit être axée sur la satisfaction du client, c'est elle qui va permettre de reconnaître si l'objectif a été atteint ou pas. Pour mesurer il faut remplir trois conditions : avoir envie de mesurer, savoir avec précision ce que l'on veut mesurer, avoir l'information nécessaire pour établir la mesure. Le premier point est politique et procède de la cohérence du management. Le second procède du degré de clarté de définition des objectifs. Le troisième rend nécessaire la mise en place de systèmes d'information qui apportent au gestionnaire tous les éléments pour mettre en place des indicateurs de performance. L'informatique jouera ici un grand rôle et doit pouvoir être considérée plus comme une machine à produire de l'information que comme une technologie opaque réservée aux techniciens ¹ »

Quatrième règle : tous PDG !

[Retour à la table des matières](#)

Chaque poste de travail est une partie d'un système plus vaste, l'unité de travail, qui fait elle-même partie du grand système associatif.

Comme l'association, le poste a sa politique marketing, ses indicateurs qualité, son réseau et sa politique de communication. Chacun fait partie d'un ou de plusieurs groupes homogènes de travail identifiés par leurs missions, leur identité institutionnelle ou leur localisation géographique que nous appellerons PEP (propre entreprise performante ²).

Pour un président, sa PEP est le conseil d'administration et le bureau ; pour un directeur, les chefs de service et son équipe de gestion ; pour un simple collaborateur, sa PEP est sa fonction propre et à l'occasion les confrères et consœurs qui viendront lui prêter main-forte.

¹ Voir l'ouvrage de Jean-Pierre Corniou : *Qui a encore peur de l'informatique ?*, Éditions Eyrolles, 1990.

² Ce concept a été développé par le groupe Langevin-Gagné Inc., Québec. À *chacun sa propre entreprise performante*, Publi-Union, 1988.

L'association est donc constituée d'une multitude de PEP qui ont chacune leur responsable et leur mission qu'il s'agit de mettre en convergence avec celle de la grande PEP qu'est l'association.

Pour identifier sa PEP, chacun doit :

- identifier ses clients et les produits qu'il leur offre ;
- décrire les processus, la méthode et l'organisation de travail qui en fait sa spécificité ;
- définir les ressources qu'elle utilise ;
- identifier ses fournisseurs ;
- définir ses indicateurs de performance.

À chaque étape, il faut bien mettre en relief ce qui est spécifique à sa PEP. Les méthodes de gestion peuvent être communes à tout le monde, mais les méthodes de fabrication du service sont spécifiques à chaque PEP. Chacune utilise des ressources qui lui viennent des fournisseurs auxquelles elle ajoute de la valeur pour les transformer en produit/service à livrer à un client qui y ajoutera à nouveau de la valeur avant de la livrer à une autre PEP. Dans un centre médico-social, le médecin utilise le dossier de son client fourni par son assistante qui a collecté les diverses données et fabriqué le dossier. La valeur ajoutée par le médecin consistera à transformer ces données et celles qu'il collectera au cours de l'entretien avec le patient en diagnostic et décision de soins.

Pas d'objectifs sans indicateurs ! Une PEP n'existe que parce qu'elle a des clients et des objectifs. Pour bâtir une grille d'indicateurs, on pourra s'inspirer de la grille d'analyse suivante :

1. Les délais de livraison du produit ou des services sont-ils ceux du client et sont-ils respectés ?
2. Le produit est-il conforme aux spécifications du client ?
3. Le fournisseur est-il fiable ? (Constance et régularité des livraisons.)
4. Le taux d'utilisation des équipements : un bureau, une machine sous-utilisés doivent être mieux gérés.
5. Les arrêts ou pannes diverses, fermetures à la clientèle, rigidités bureaucratiques dans les heures d'ouverture à la clientèle.
6. Le taux de rejet : non-renouvellement d'adhésion, rapport entre les adhésions effectives et les demandes de renseignement.
7. Le nombre d'heures travaillées par rapport aux heures disponibles. L'association est-elle ouverte aux bons moments et aux bonnes heures ?
8. Les heures supplémentaires, qui doivent rester dans un volant admissible dû à la saisonnalité : trop d'heures supplémentaires peuvent signaler un sous-équipement, peu d'heures supplémentaires un manque de flexibilité.
9. Le taux de présentéisme : une association où le climat social sera détérioré aura un taux de présentéisme déclinant et verra les petits bobos se transformer en accidents du travail...

La démarche PEP s'insère idéalement dans une démarche de conduite du changement dans l'organisation. Il est indispensable qu'elle soit menée à l'aide de consultants-animateurs formés à cet effet.

Pour gérer sa PEP, il faut donner à chacun une mission :

- visible et compréhensible par le client ;
- matérialisée par un résultat spécifique ;
- commune à tous les membres de la PEP ;
- où chaque membre de la PEP reconnaît sa contribution ;
- qui puisse se résumer en quelques phrases.

Par exemple, la PEP « accueil » a pour mission de *fournir aux animateurs et aux membres les informations en temps réel (horaires, nombre d'inscrits, disponibilités) dont ils ont besoin, et de réaliser les inscriptions*. Cette formule simple identifie des clients externes (les membres) et internes (les animateurs), un service spécifique (l'information, l'inscription) et des modalités (la précision de l'information en temps réel).

La formule magique est ici :

Assurer à mes clients
la disposition de tels produits et services
dans telles conditions.

Une communication active soutiendra cette démarche de progrès en donnant un nom à la PEP.

Chaque PEP pourra ainsi négocier avec ses fournisseurs, ayant en vue :

- la satisfaction du client final ;
- la recherche de procédures simples ;
- la construction d'indicateurs communs.

Pour que ça marche, trois conditions :

- Gérer les priorités : si elles changent tout le temps, les PEP ne peuvent pas travailler ! Le manager de chaque PEP doit réunir ses collaborateurs et définir les objectifs selon le principe :

un objectif
un pilote

une échéance
une méthode des indicateurs ¹

- Cohérence des comportements : la PEP permet d'injecter de la flexibilité dans l'organisation, la contrepartie en est la continuité des principes directeurs. Rien ne sert de prêcher la vertu si les dirigeants montrent par des décisions qu'ils font fi des principes qu'ils ont professés et remettent en cause le travail accompli au sein des PEP.
- La délégation : elle est à la base du contrat gagnant-gagnant. Elle repose sur le développement du leadership et la pratique du coaching. Si l'on pratique une gestion politique, on tend à éliminer les rivaux potentiels et donc à éliminer les compétences. Le manager, lui, doit se fixer pour objectif d'embaucher plus compétent que lui parce qu'un collaborateur est une source qui va lui permettre de réaliser son objectif : faire gagner le client grâce à une élévation générale des compétences de l'équipe. Par son action de coaching il va guider, orienter, encourager, renforcer pour mettre son collaborateur en position gagnante.

POUR BATIR UN MANDAT DE DELEGATION

- Responsabiliser le collaborateur vis-à-vis du client.
- Définir clairement la tâche et l'associer à un pouvoir de décision.
- Être sûr que le collaborateur est prêt psychologiquement et techniquement (formation) à assurer cette responsabilité.
- Soutenir son collaborateur par un coaching régulier.
- Valoriser les résultats qu'il obtient.
- Évaluer son rendement pour définir son gisement de progrès.

¹ Un modèle de cette grille de travail est donné au chapitre 5.

Quatrième partie

DES MOYENS

1

Le capital ou le dilemme de la cigale et de la fourmi

[Retour à la table des matières](#)

Contrairement à une société qui doit se constituer avec un capital minimal de départ, une association peut démarrer sans un sou vaillant. Les associés ne recherchent en effet ni à faire fructifier une somme ni à se répartir des bénéfices. Toutefois, dès lors que l'association a une activité économique ou, tout simplement, gère des finances, elle a besoin de fonds propres qui représenteront la valeur exacte de sa fortune. Comptablement, les fonds propres apparaissent au bilan de l'association. Ce sont les capitaux non empruntés inscrits au passif et dont l'emploi s'inscrit à l'actif. On les détermine en soustrayant les dettes de l'actif total.

L'existence de fonds propres déterminera la capacité d'endettement de l'association, et, d'une manière générale, traduira une gestion solide et saine, révélatrice de la crédibilité de l'association et de sa volonté d'inscrire son action dans le temps et dans la durée.

Pour le manager, constituer des fonds propres veut dire gérer à moyen terme, accumuler des moyens pour entreprendre le projet associatif. Le Conseil national de la comptabilité a prévu que les organismes à but non lucratif pourraient affecter leurs résultats excédentaires à une ligne spécifique appelée « projet associatif » et définie comme « une affectation programmée de ressources par les organes délibérants de l'association, pour la réalisation d'objectifs statutairement justifiés ». La gestion des excédents d'exploitation

est, en effet, problématique puisqu'ils ne sont pas, par nature, distribués. S'ils proviennent de trop perçus sur subventions publiques, les associations sont amenées à emprunter les jeux d'écritures de la gestion commerciale pour les faire disparaître, puisqu'une subvention inutilisée doit en principe être remboursée. S'il provient de l'exploitation courante, il peut être lié à un non-emploi des cotisations ou à une épargne malsaine traduisant une sous-activité. L'affectation du bénéfice au projet associatif procède d'une logique d'épargne forcée et finalisée, permettant à l'association d'augmenter sa surface financière en fonction d'une programmation pluriannuelle et chiffrée.

Pour constituer ces fonds propres, plusieurs possibilités se présentent :

- Le moyen le plus simple et le plus immédiat est de réaliser des apports (biens mobiliers ou immobiliers dont la jouissance est transmise à l'association pour la durée de son existence et affectés à la réalisation de son objet social). Mais toutes les associations n'ont pas la chance de rencontrer des apporteurs !
- Un autre moyen immédiat est de faire payer, en sus des cotisations, un droit d'entrée qui ne sera pas, à la différence des cotisations, affecté à l'exploitation, mais inscrit au passif du bilan. Le droit d'entrée remplace alors la souscription de parts sociales dans une société ou une coopérative.
- Le moyen le plus courant est la constitution à partir des excédents d'exploitation affectés au projet associatif, mais il faut attendre au moins un an et le résultat du premier exercice, sous réserve qu'il soit bénéficiaire.
- Si l'association poursuit une activité économiquement viable, les fonds propres pourront être empruntés — certains prêts pouvant être assimilés à des fonds propres — auprès d'une banque de l'économie sociale (Crédit mutuel, Caisse des dépôts, Crédit coopératif) avec la garantie à hauteur de 50 p. 100 de l'IDES (Institut de développement de l'économie sociale).
- Si elle poursuit une activité économique, elle peut émettre des titres associatifs qui sont des obligations constituant des créances de dernier rang et ne sont remboursées qu'à l'initiative de l'emprunteur ou en cas de liquidation judiciaire après désintéressement de tous les autres créanciers. Il s'agit là d'un moyen réservé aux très grosses associations et qui ne s'adresse qu'à des souscripteurs institutionnels.

Quatrième partie

DES MOYENS

2

Les ressources

VENDRE POUR DEPENSER : LES RESSOURCES PROPRES

[Retour à la table des matières](#)

Si la légitimité de l'association vient de l'adéquation de son projet à une demande sociale, le premier signe de sa vitalité, de sa réalité, de son utilité, c'est sa capacité à équilibrer ses recettes et ses dépenses par la création de ressources propres.

Les cotisations sont les premières de ses ressources.

La cotisation est la traduction financière de la volonté de mettre en commun. On peut la considérer comme un impôt volontaire auquel s'astreignent les membres, et qui peut venir en déduction de l'impôt légal dans les conditions définies par l'article 238 *bis* du Code général des impôts. Indicateur essentiel de l'engagement des membres, il serait parfaitement concevable de les inscrire au passif du bilan, en l'absence de capital social dans les associations : c'est la première ressource apportée par les membres eux-mêmes, sorte d'action qui rend son détenteur porteur d'une part du projet associatif.

Il s'agit d'un financement stable, dont le coût de collecte est faible (des timbres et du papier) et prévisible. Les cotisations se renouvellent à date fixe,

ou par année calendaire, à la date anniversaire de l'adhésion du membre. Le taux de renouvellement des cotisations — plus que leur importance numérique, une association, nous l'avons vu, n'ayant pas forcément vocation à avoir beaucoup de membres — est un élément essentiel de la crédibilité et de la pérennité de l'association.

La cotisation ne doit pas être liée à la fréquentation d'une activité particulière, même si elle est obligatoire pour en fréquenter certaines. Les activités à destination des tiers sont en effet soumises à un régime fiscal différent, et la cotisation peut comporter une assurance responsabilité civile qui couvrira tous les dommages dont les membres peuvent être l'objet. C'est le paiement de la cotisation qui permettra de distinguer l'adhérent au contrat, qui bénéficie d'un large régime d'exonérations fiscales, du tiers consommateur de services.

Pour le gestionnaire, les cotisations en tant que ressources stables et prévisibles peuvent concourir au financement des frais fixes. L'adoption du prélèvement automatique permettra de collecter les cotisations à moindre coût et de comptabiliser précisément ces rentrées dans le plan de trésorerie.

Le portefeuille d'activités et les services rendus

[Retour à la table des matières](#)

Le chiffre d'affaires de l'association représente la valeur des services rendus aux membres ou vendus aux tiers : activités culturelles, sportives, sociales, manifestations exceptionnelles, services aux tiers.

Les activités courantes sont réservées aux membres à jour de leur cotisation. D'une part parce que la vocation de l'association est de rendre des services aux participants au contrat d'association matérialisé par la cotisation, d'autre part en raison de l'assurance, obligatoire s'il s'agit d'activités sportives, que comprend la cotisation. La fréquentation de l'activité emporte paiement d'un prix en sus de la cotisation. Cette ressource est exonérée de TVA et d'impôt sur les bénéfices si l'association est gérée de manière désintéressée et est à but non lucratif.

Le prix des activités est fixé selon deux paramètres : le financement du coût de l'activité plus une contribution aux charges de structure qui constitueront le prix de revient d'une part, et d'autre part des impératifs d'intérêt général qui définiront un prix psychologique ou d'opportunité permettant d'assurer la fréquentation de l'activité ou du service par la population cible.

Prenons l'exemple d'une activité sociale (sport, loisirs pour jeunes en difficulté) : la gratuité ôterait toute valeur à la prestation, mais un prix trop

élevé, même correspondant au prix de revient, évincerait le public visé. Le prix fixé sera alors un prix psychologique destiné à assurer l'efficacité de la prestation.

Si l'activité est destinée à un public solvable, le prix fixé devra être au moins égal au prix de revient : un prix trop bas donnerait une mauvaise image de la qualité de la prestation, générerait des déficits inutiles et diminuerait l'efficacité du service rendu. Si elle s'adresse à un public à fort pouvoir d'achat, le prix devra être fixé en conséquence et procurer des bénéfices à l'association.

Cette modulation du prix en fonction du pouvoir d'achat des membres — qui peut s'appliquer à une même activité par la tarification au quotient familial — est une spécificité des services associatifs et est un des critères retenus par l'administration fiscale pour apprécier la non-lucrativité de l'association. Ce critère de modulation des tarifs est de plus en plus mis en avant par la jurisprudence pour justifier les privilèges fiscaux accordés aux prestations offertes aux membres. Dans le débat sur les activités commerciales des associations, il y a là un critère distinctif essentiel, le commerçant ne pouvant ni tarifer — sauf exceptions ponctuelles — un service au-dessous du prix de revient, ni moduler le prix d'un même service en fonction du pouvoir d'achat de la clientèle.

LA FISCALITE DE L'ASSOCIATION

Les associations sans but lucratif gérées de manière désintéressée peuvent bénéficier d'exonérations fiscales concernant la taxe professionnelle, la TVA et l'impôt sur les sociétés. Ces impôts pèsent sur des activités et non sur des personnes. L'exonération ou l'assujettissement ne pourront donc porter, le cas échéant, que sur un ou plusieurs types d'activités de l'association répondant aux critères de lucrativité ou de non-lucrativité. Une association qui s'est vu reconnaître une exonération à une époque donnée n'est nullement assurée de ne pas être assujettie si elle entreprend une nouvelle activité à caractère lucratif. En outre, le droit fiscal détermine l'activité taxable en fonction de la nature des prestations effectuées et non en considération de l'affectation des recettes. Le fait qu'elles soient affectées à un objet non lucratif sera donc sans incidence.

La règle générale d'exonération est celle de la gestion désintéressée qui doit répondre simultanément aux trois critères suivants :

- elle doit être gérée de manière bénévole par des personnes n'ayant aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats d'exploitation ;
- il ne doit y avoir aucune distribution de bénéfices directe ou indirecte, sous quelque forme que ce soit ;
- aucun membre ou ses ayants droit ne doit pouvoir être déclaré attributaire de l'actif en cas de dissolution.

L'EXONERATION DE TVA

Pour déterminer les activités pouvant être exonérées, les organismes sont classés en deux catégories :

- A. Les associations sportives, culturelles et socio-éducatives**

Ce sont des associations déclarées ou reconnues d'utilité publique, ou tout organisme légalement constitué, agissant sans but lucratif, pour les opérations suivantes, à destination exclusive de leurs membres :

- Les services aux membres, par exemple :
 - service à caractère social : exploitation de crèches, de villages de vacances, maisons de

jeunes, centres aérés, maisons de repos ou de retraite ;

- service à caractère éducatif ou culturel : cours et conférences, théâtre, cinéma, bibliothèque, musée... ;
- service à caractère sportif : exploitation de stade, terrain ou salle de sport, tennis, centre de plein air... ;

- Les ventes accessoires consenties aux membres dans la limite de 10 p. 100 des recettes totales, soit toutes les ressources de l'organisme (cotisations et ventes) mais que l'on peut diminuer de la valeur du travail bénévole des membres et des dirigeants. Sont donc taxables :

- les opérations au profit de tiers non-membres, de même que les cotisations d'adhérents qui ne serviraient qu'à déguiser un service rendu ;
- l'exploitation des bars et des buvettes, sauf pendant le déroulement des six manifestations de bienfaisance et de soutien autorisées par an ;
- les opérations d'hébergement et de restauration au profit des membres
l'organisme est géré de manière désintéressée.

B. Les œuvres présentant un caractère social ou philanthropique

Il peut s'agir de personnes morales légalement constituées ou d'associations non déclarées. La définition du caractère social ou philanthropique est plus large et plus souple que pour les associations de la première catégorie :

- elle vise tous les organismes qui ont pour vocation de rendre des services sans pour autant demander l'adhésion des usagers ;
- il n'y a pas de limite liée à l'activité ou au type de service, qui inclut le domaine social, éducatif et culturel et s'étend, par exemple, aux activités parahospitalières ;
- le critère de gestion sans but lucratif est surtout lié au concours désintéressé des membres et à la perception de subventions publiques ou privées.

Les opérations exonérées dans ce cas sont autant celles au profit des membres que des tiers. Le champ d'exonération est donc beaucoup plus large que pour les associations à caractère social, éducatif, culturel ou sportif.

Elles doivent répondre à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- Les prix doivent être homologués par l'autorité publique. Une décision expresse n'est pas nécessaire ; dès lors le prix public s'inscrit dans des limites fixées réglementaires.
- Des opérations analogues ne doivent pas être couramment pratiquées à des prix comparables par le secteur commercial. S'il y a tarification en fonction de la situation sociale du bénéficiaire, les prix les plus élevés ne devront pas dépasser ceux du secteur commercial. La tarification au quotient familial ne peut donc être un moyen pour transformer les bénéficiaires à plus fort pouvoir d'achat en vache à lait !

Ces exonérations sont limitées aux opérations entrant strictement dans le but statutaire de l'œuvre. Le recours à des méthodes de gestion modernes ne présume pas du caractère intéressé de la gestion, de même que le recours accessoire à des activités commerciales. Mais si la recherche d'excédents de recettes est permanente et que l'association fait largement appel à des méthodes de publicité commerciale en s'adressant à des tiers non-membres, elle sera considérée comme pratiquant une activité commerciale devant être

taxée.

L'exonération entraîne parfois la nécessité d'une double comptabilité, l'une pour les activités exonérées, l'autre pour les activités taxables. La récupération de la TVA sur achat n'est possible que pour le secteur taxé.

L'exonération n'est en pratique pas intéressante pour les associations qui réalisent beaucoup d'achats et emploient du personnel : elles perdent le droit à récupération de la TVA et doivent payer la taxe sur les salaires (environ 13 p. 100 des salaires bruts).

L'IMPOT SUR LES SOCIETES

L'exonération de TVA entraîne l'exonération de l'impôt sur les sociétés. Mais l'inverse n'est pas vrai : l'association soumise à la TVA pour une activité économique ou commerciale ne sera assujettie à l'impôt sur les sociétés que si sa gestion est intéressée et si elle ne se distingue pas du secteur commercial. Ainsi, une association gérée sans but lucratif et de manière désintéressée qui réalisera des activités commerciales accessoires entrant dans le financement de son objet social sera assujettie à la TVA sur ces activités, mais ne paiera pas l'impôt sur les sociétés (et notamment l'impôt forfaitaire qui est toujours dû, que l'association fasse des bénéfices ou non). La jurisprudence a étendu à l'impôt sur les sociétés le principe des secteurs comptables séparés entre activités lucratives imposables et activités exonérées. De sorte qu'il n'est pas possible d'effacer un bénéfice d'activités commerciales par des pertes sur des activités non lucratives.

L'administration fiscale apporte aujourd'hui une attention particulière à la fiscalité des associations dans le cadre de la lutte contre les pratiques para-commerciales qui consistent à recourir à la forme associative pour exercer, par le biais des exonérations, une concurrence déloyale au secteur commercial.

Sur ce sujet, voir *Guide fiscal des associations*, La Documentation française.

Les manifestations exceptionnelles : l'association a le droit de réaliser six manifestations par an, dites de bienfaisance et de soutien, exonérées de TVA et sans rapport nécessaire avec le projet de l'association. Il est bien sûr possible d'en organiser plus de six, mais en payant alors la TVA. Ces manifestations seront une source utile de financement pour les activités par nature déficitaires de l'association.

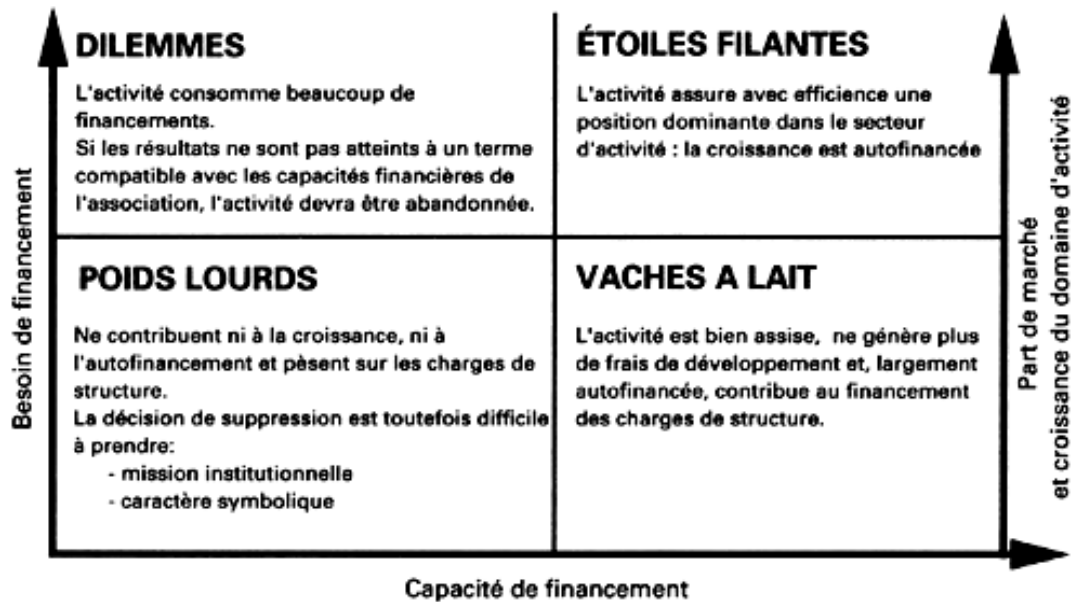
Les ventes aux tiers : une association peut avoir une activité commerciale accessoire pour autant qu'elle reste au service de son objet social et ne remette pas en cause le caractère désintéressé de sa gestion.

L'association a donc à sa disposition une gamme de moyens d'intervention et de ressources variés. Comment les gérer ?

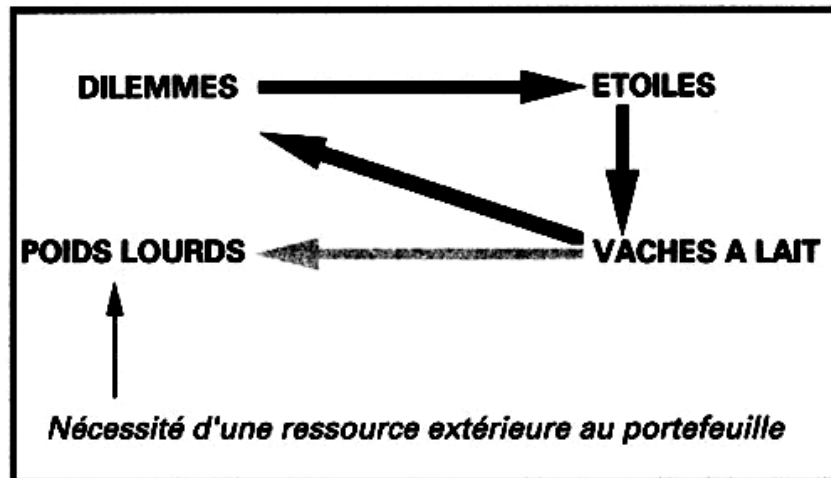
L'idéal est de définir un portefeuille d'activités bâti selon trois principes :

- La part de marché, qui est fonction de l'intensité de la demande pour un type de service et de la manière dont il est déjà satisfait ou non par d'autres organismes. Ce critère permet de déterminer l'opportunité de la création de l'activité.

- La rentabilité sociale : il s'agira de savoir si un besoin social correctement identifié pourra être satisfait avec efficacité (l'efficacité est le rapport des résultats obtenus aux moyens mobilisés) par l'association.
- La solvabilité du bénéficiaire : la caractéristique principale des associations est leur intervention, au moins partielle, dans des secteurs non marchands et souvent auprès d'une clientèle non solvable.



Le portefeuille d'activités



Circulation des liquidités au sein du portefeuille

Le gestionnaire devra, une fois constatée la capacité de l'association à mettre en œuvre avec efficacité l'activité, s'assurer de l'équilibre financier général des activités selon le principe suivant : si l'on décide de mettre en place des activités ne couvrant pas leur coût de fonctionnement, il faudra rechercher un équilibre avec des activités capables de dégager des financements, et, le cas échéant, facturer le coût du service non couvert par des recettes à un bénéficiaire secondaire, en pratique une collectivité publique qui versera une subvention.

En s'inspirant du modèle mis au point pour les entreprises par le Boston Consulting Group, dit modèle BCG, il pourra classer son portefeuille d'activités en quatre grandes catégories.

COMMENT SE CONSTITUER UN BON PORTEFEUILLE ?

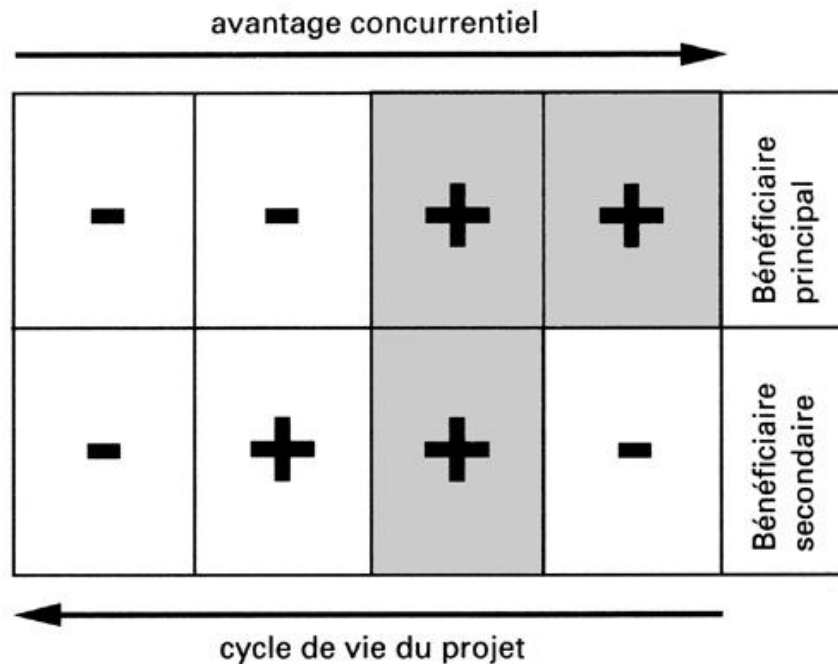
Le bon portefeuille sera celui qui assurera un équilibre entre secteurs d'activités dégageant des capacités de financement et ceux qui en demandent.

Deux domaines de rapport :

- Les vaches à lait : leur coût de fonctionnement est peu élevé, pouvant être largement subventionné, les frais de lancement amortis, le risque marginal et l'exploitation excédentaire.
- Les étoiles filantes : ce sont des activités phares, fruits d'une diversification réussie, qui assurent une bonne position de l'association sur le secteur et une capitalisation d'image de marque. Elles coûtent cher, nécessitent encore des investissements mais leur exploitation est équilibrée par les recettes.

Deux domaines de dépenses :

- Les dilemmes : ce sont les activités naissantes en début de cycle de vie, ou encore des actions expérimentales, des paris, qui nécessitent des investissements non financés par l'exploitation. Ils doivent, à un terme compatible avec les capacités de la trésorerie, se transformer en étoiles filantes ou être abandonnés.
- Les poids lourds : ce sont soit des activités en fin de cycle de vie qu'il faudrait abandonner, soit des missions à caractère social fonctionnant à perte.
- Il faudra suffisamment de vaches à lait pour financer les dilemmes qui devront progressivement devenir étoiles filantes. Les flux financiers entre secteurs d'activités s'organisent selon le schéma ci-dessus.



Dans une entreprise, le poids lourd, dénommé poids mort, devra être abandonné puisqu'il ne génère plus de liquidités. Il en va autrement dans l'association où le poids lourd peut représenter une mission d'intérêt général qui ne peut être abandonnée. C'est cette obligation de maintien d'un poids lourd et elle seule qui pourra justifier une subvention de fonctionnement pour équilibrer la gestion. La décision de maintenir un poids lourd se prendra au regard de sa rentabilité sociale : l'association apporte-t-elle ou non un avantage à ses clients ? D'après son analyse marketing, le manager classera sur une matrice chacune de ses activités en fonction du bénéfice qu'elle apporte à chacun des bénéficiaires, principal ou secondaire.

Seules les missions figurant dans les cases grisées sont à conserver. Les missions ++ sont celles que reconnaissent les bénéficiaires secondaires et qui ont une bonne rentabilité sociale. Les missions +- sont celles qui, tout en ayant une bonne rentabilité, ne sont pas encore reconnues par un bénéficiaire secondaire : par exemple, une mission tardivement sanctionnée par une collectivité publique. Tout l'effort de marketing de l'association devra se porter sur ce type de mission. Les missions -+ sont à abandonner puisque leur rentabilité sociale décline. Néanmoins, l'association les maintient puisqu'elle trouve un bénéficiaire secondaire pour payer. Plusieurs raisons à cela :

- la perversité du système de subventionnement public qui va soit continuer par rigidité bureaucratique à financer des missions d'intérêt général inutiles, soit financer des missions de caractère politique ou clientéliste ;

- les distorsions introduites par la médiatisation de certaines missions qui peuvent amener des surfinancements : la partie des fonds collectés par le téléthon qui ne peut être absorbée par la recherche médicale et qui reste placée en trésorerie en est un exemple.

Il y a une corrélation entre le cycle de vie du projet et sa rentabilité sociale.

Combien ça coûte ?

[Retour à la table des matières](#)

Le contrôle des coûts est un élément essentiel de la gestion associative : il tend à se réguler de lui-même si l'association a une activité marchande (par exemple dans le domaine des loisirs et du tourisme), car des coûts trop élevés entraîneraient des prix non concurrentiels avec le secteur commercial. Le contrôle des coûts est un élément essentiel de l'efficacité de l'association dans la réalisation de son objet social. Les associations humanitaires ne produisent que des services gratuits : le contrôle des coûts sera nécessaire pour évaluer la part des dons collectés utilisée pour financer la structure.

La détermination de ces coûts suppose la mise en place d'un outil comptable analytique, qui sera à la fois un indicateur d'efficacité de l'association et un outil de décision stratégique permettant de prévoir les conséquences financières des choix de développement de l'association. La méthode que nous proposons est celle des coûts variables, qui est particulièrement adaptée à la spécificité de la gestion associative.

LA DECOMPOSITION DES COÛTS

Tout coût se décompose de la manière suivante :

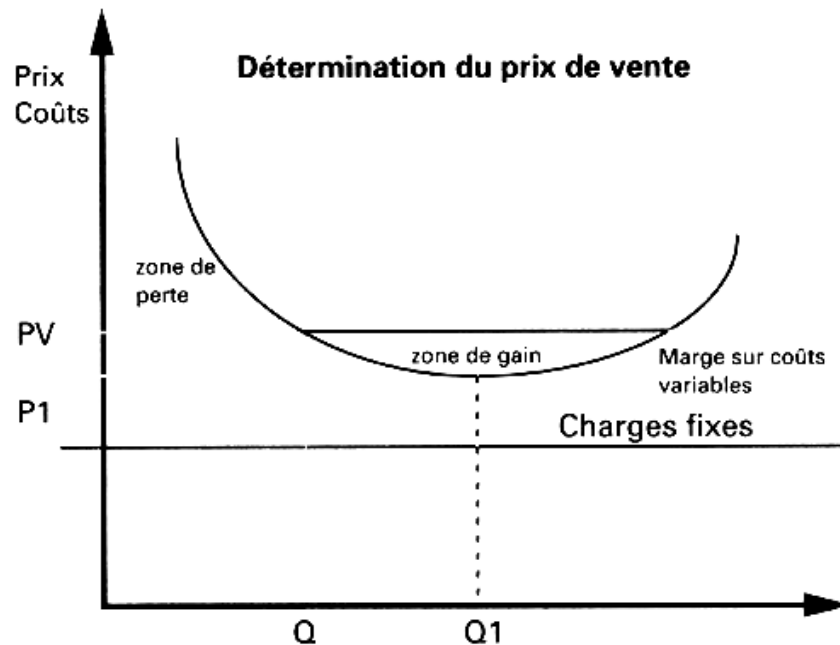
- des charges fixes indirectes indépendantes de l'activité (le local, l'eau, l'électricité, le secrétariat...) même si parfois elles tendent à augmenter avec le volume d'activité ;
- des charges fixes directes liées à l'existence d'une activité (frais de secrétariat spécifiques, moyens de transport, imprimerie, logistique diverse...);
- des coûts unitaires variables représentant les frais occasionnés par chaque participant (personnel d'encadrement, denrées consommées...).

COÛTS VARIABLES = COUT UNITAIRE VARIABLE X VOLUME D'ACTIVITE + CHARGES FIXES DIRECTES.

Le coût d'une activité pourra donc être évalué à deux niveaux :

- au niveau des coûts variables, soit les coûts unitaires (CUV) plus les charges fixes directes (CFd) ;
- au niveau du coût moyen ou coût complet, qui sera le coût variable plus une part des charges fixes indirectes (CFi).

Il y a donc deux équilibres, celui du financement des seuls coûts variables de l'activité et celui du financement du coût complet.



Q = point mort. Les coûts variables s'autofinancent sans dégager de marge pour financer les charges fixes.

Q1 = optimum d'activité pour financer les charges fixes.

La variation des coûts variables a la forme d'une courbe du type $y = (ax + b)/x$ qui s'écrit PR (prix de revient) = $(CUV \times Q + CFd)/Q$, où Q est le volume d'activité (nombre de participants, de cotisants, d'unités produites...), tandis que les coûts fixes seront représentés par une droite d'abscisse CFi .

On constate qu'il existe un optimum $Q1$ représentant la capacité de l'association à produire un service pour un nombre donné de participants au moindre coût. Au-delà, on entre dans une zone de rentabilité décroissante car le fait d'accueillir de nouveaux participants occasionne de nouvelles charges fixes directes (heures supplémentaires, baisse de rendement due à la fatigue, plus de temps passé pour obtenir un même résultat...).

La méthode des coûts variables consiste à déterminer d'une part la *marge sur coûts variables*, d'autre part la capacité de chaque activité à contribuer au financement des charges de structure (les frais fixes).

Dans les organismes à but non lucratif, les prix de vente au bénéficiaire direct sont souvent inférieurs au prix de revient complet, soit parce que cela fait partie des missions de l'association de vendre un bien social à un prix inférieur à celui du marché, soit parce que le public cible a un pouvoir d'achat réduit, soit encore parce que les charges de structure sont telles qu'il n'est pas envisageable d'équilibrer l'exploitation au niveau des coûts moyens mais seulement au niveau des coûts variables. C'est notamment le cas dans la production de spectacles : un orchestre ou une troupe de théâtre comportent 95 p. 100 de frais fixes et il n'est pas envisageable de financer par la vente des

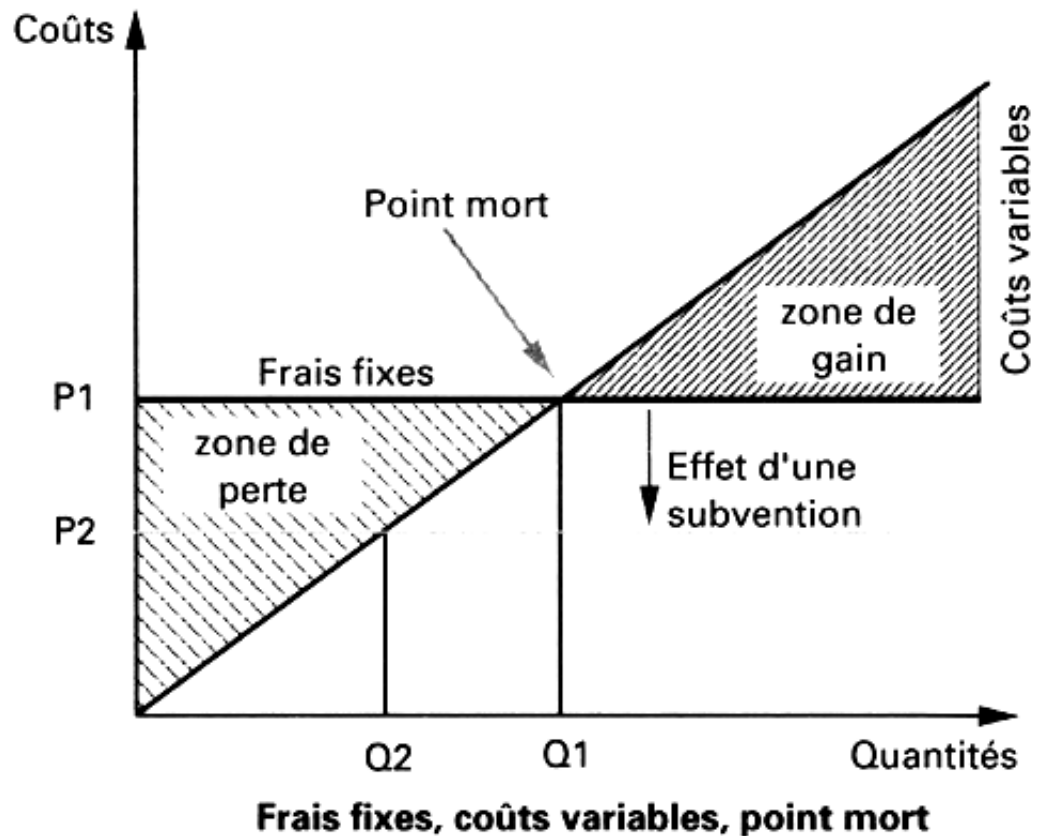
places plus qu'une partie des coûts variables : une place à l'Opéra vendue 500 francs coûte, en réalité, plus du double !

La contribution aux charges de structure pourra être inexistante, mais même négative si l'on décide que l'activité doit être vendue au-dessous de son prix de revient évalué au seul niveau des coûts variables. Ce sera le cas des actions dans le domaine social où l'objectif sera avant tout de toucher un public, le prix n'intervenant qu'à titre psychologique par application du principe que ce qui est gratuit est déconsidéré. Le problème du manager associatif sera donc de déterminer quelle subvention l'association pourra accorder à cette activité en recherchant des capacités de financement parmi les vaches à lait du portefeuille d'activité et, le cas échéant, auprès d'un bénéficiaire secondaire (la collectivité publique) qui, par le biais d'une subvention, prendra en charge le coût non financé.

Quel prix fixer ?

[Retour à la table des matières](#)

Le calcul des coûts est évidemment nécessaire pour fixer le prix de vente. Il doit être de toute évidence supérieur au prix de revient le plus faible P1. Il faut choisir une quantité Q1 de participants au-delà de laquelle on gagne de l'argent et en deçà de laquelle on en perd. On peut bien sûr fixer un prix de vente inférieur à P1 mais les charges fixes ne sont plus alors financées et l'activité fonctionne à perte.



L'objectif du manager est :

1. que les coûts nets (CV + contribution aux CF) soient inférieurs au prix de vente ;
2. que la somme des contributions négatives ou positives des activités finance les charges fixes ;
3. de définir les contributions qui seront à facturer à des bénéficiaires secondaires.

On constate donc que c'est le volume des charges fixes qui va grandement influencer le prix des productions de l'association. Si la somme des contributions ne peut les financer, une subvention externe sera alors nécessaire. Elle sera imputée à la diminution des charges fixes, puisque cela se répercutera, au travers de la diminution des contributions, sur les prix de vente. Mais il est essentiel de toujours garder une logique d'équilibre de gestion de telle sorte que :

$$\text{PRIX DE VENTE} > \text{CV} + (\text{CF} - \text{CONTRIBUTION DU PORTEFEUILLE} - \text{SUBVENTION})$$

L'équilibre de gestion suppose la détermination d'un *point mort* d'activité qui permettra d'établir en fonction de sa fréquentation son seuil de rentabilité (voir ci-contre).

Le point mort représente la quantité minimale Q1 qui doit fréquenter l'activité en payant un prix P1, pour qu'elle ne perde pas d'argent et finance les charges de structure.

Si une subvention intervient, soit du fait des excédents de recettes d'autres activités, soit par subvention externe, le prix pourra être abaissé à P2 ou maintenu en P1 mais avec un point mort abaissé en Q2. Le manager fera son choix en fonction de la contrainte principale qui peut être celle du prix (cas général des activités sociales et culturelles) ou celle du nombre, s'il s'agit d'une activité en développement qui n'a pas encore atteint son point mort.

Si Q est le point mort, le prix de vente minimal se calcule de la manière suivante :

$$PV = \frac{(CUV \times Q) + CFd + (CFi - SUBV)}{Q}$$

L'association a une obligation morale de rechercher l'efficacité maximale des contributions privées et encore plus des crédits publics qui lui sont apportés. La complexité de la gestion associative va précisément provenir du fait que, à la différence d'une entreprise commerciale, le manager pourra décider de conserver une activité non rentable financièrement s'il la juge rentable socialement.

Il devra alors jouer sur deux éléments :

- L'imputation des charges fixes à chaque activité ou groupe d'activités afin d'alléger la charge des activités non solvables et d'optimiser la rentabilité des activités solvables. On pourra alors diminuer le prix de revient du service facturé à l'utilisateur bénéficiaire principal.
- La recherche de sources de financement externes si la seule amélioration des performances de gestion ne parvient pas à assurer l'équilibre (le prix de revient reste supérieur au prix de vente au bénéficiaire principal), en facturant le coût résiduel de l'activité à la collectivité bénéficiaire secondaire du service ou à d'autres acteurs sociaux solvables (entreprises, particuliers) par le biais du mécénat.

L'imputation des charges fixes va consister, en fonction de la rentabilité de chaque secteur du portefeuille d'activité, à lui affecter un quota de charges fixes qu'il devra financer. Cette imputation pourra même dans certains cas être négative si le prix de vente de l'activité est inférieur à son coût variable : chaque participant occasionnera alors une perte qui viendra s'ajouter aux charges de structure.

Il s'agit là d'une véritable décision de gestion stratégique puisque le manager a toute latitude pour déterminer cette affectation selon des critères de pure opportunité. Il procédera donc en :

- déterminant les fourchettes de prix acceptables dans chaque activité de chaque secteur du portefeuille ;
- fixant la quotité de charges fixes à financer pour chaque secteur et chaque activité en appliquant une règle simple : que celles qui rapportent de l'argent financent celles qui en coûtent.

Le prix de vente s'établit donc comme suit :

$$PV = \frac{(CUV \times Q) + CFd \times k}{Q}$$

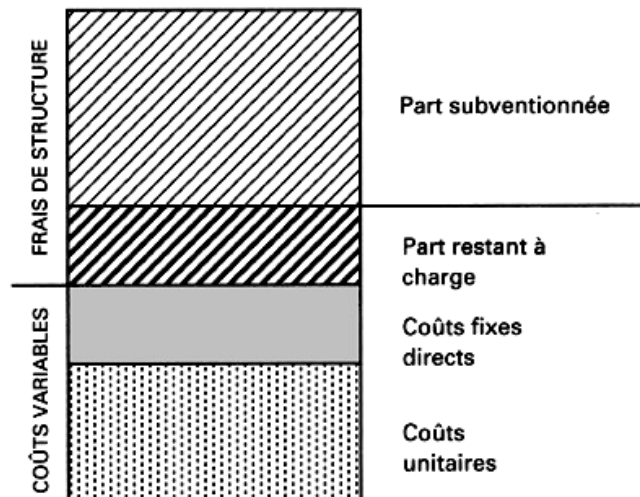
où k est le taux de contribution aux charges fixes. Il se calcule en rapportant le prix de vente maximal acceptable aux coûts variables :

$$k = \frac{PV_{max} \times Q}{(CUV \times Q) + CFd}$$

k = 1 lorsque le prix de vente au point mort finance les coûts variables.

Si k est supérieur à 1, il y a contribution de l'activité ou du secteur d'activité aux charges fixes, dans le cas contraire (k < 1) il y a aggravation du poids des charges fixes par contribution négative.

On remarquera que dans tous les cas les calculs se font par rapport à un point mort Q et que la prévision quantitative des fréquentations par secteur et par activité est un élément essentiel du calcul des coûts. Si la fréquentation est supérieure aux prévisions, il y aura gain d'exploitation sans augmentation de prix, et une activité prévue pour être déficitaire pourra devenir bénéficiaire. Sauf dans le cas où le prix de vente sera inférieur au coût unitaire variable par participant : chaque participant supplémentaire sera alors source de déficit supplémentaire.



DECOMPOSITION D'UN PRIX DE REVIENT SUBVENTIONNE

ÉTUDE DE CAS

Un centre socioculturel communal subventionné a décidé à la demande du maire d'organiser des activités socio-éducatives pour les jeunes (A) dans le cadre d'une opération de prévention de la délinquance pendant l'été. Ce centre gère par ailleurs un club de ski (activité C), un atelier poterie (activité B) et une salle de cinéma commercial (activité D). Le maire demande au directeur du centre de calculer, en fonction d'un prix de vente assurant une bonne fréquentation de l'activité par les jeunes visés, le montant de la subvention d'équilibre qu'il devra, le cas échéant, verser au centre.

Méthode de travail :

L'objectif du manager est ici de fixer un prix psychologique qui fasse que les jeunes ne soient ni exclus de l'activité ni portés à la déconsidérer. Il devra ensuite déterminer la capacité de sa structure, compte tenu des subventions reçues et des performances du portefeuille d'activité, à assumer le coût de cette activité en se réservant la possibilité de réclamer une contribution complémentaire de la commune, bénéficiaire secondaire du service, sur la base d'un dossier bien argumenté.

À la suite d'une réunion de travail avec les travailleurs sociaux le prix retenu est de 40 francs par jour.

Les coûts sont les suivants :

- 1 animateur par groupe de 10 jeunes : 300 francs.
- Matériel pédagogique, par jeune : 40 francs.
- 1 car de 50 places : 2 500 francs.
- Les charges de structures, après imputation de la subvention de fonctionnement de l'année, sont alourdies par le paiement d'heures supplémentaires, du travail les jours de congé, et par la lourdeur du suivi administratif de l'opération. Les charges de structures imputables à l'opération sont estimées à 2 000 francs et à 2 200 francs au-delà de 60 participants.
- Néanmoins, le directeur peut leur affecter un financement de 400 francs en provenance du portefeuille d'activité. En effet, si l'activité poterie (B) reste déficitaire en raison du poids des charges fixes et d'une fréquentation insuffisante, le club de ski (C) et surtout le cinéma commercial (D) dégagent une capacité de financement.

Pour un groupe de 25 jeunes, le coût de l'activité s'établit comme suit :

Dépenses :	– Charges de structures	2 000
	– Coûts fixes directs (1 car)	2 500
	– Coûts variables :	
	3 moniteurs à 300 F	900
	Matériel pédagogique 25 x 40	<u>2 000</u>
		7 400
Recettes	– Prix de vente 25 x 40	2 000
	– Contribution portefeuille	400
	– Perte	<u>5 000</u>
		7 400

Le chiffre des pertes va bien sûr varier en fonction du nombre des participants.

Le manager décide donc de bâtir un tableau de synthèse sur un tableur électronique couramment disponible sur tout ordinateur de bureau.

Après examen, il décide de demander un rendez-vous au maire pour lui proposer un avenant à la convention le liant à la commune, afin de mettre en place une subvention d'équilibre complémentaire en fonction du nombre de jeunes qui devra être accueilli. Le maire ne veut rien entendre et fait valoir qu'il verse déjà une subvention de fonctionnement. Le directeur, chiffres à l'appui, démontre que chaque sortie plafonnée à un groupe de 60 jeunes représente 8 700 francs de perte d'exploitation. L'étude des tableaux de financement établis d'après la comptabilité analytique de l'association fait ressortir que **plusieurs solutions peuvent être trouvées :**

- D'une part améliorer la contribution des autres activités : une dizaine de personnes de plus par sortie du club de ski apporte sans peine une rentrée supplémentaire de 2 000 francs. Puisque le point mort s'établit à 67 participants, il n'y a que 17 personnes dans le second car de 50 places, et chaque participant apporte donc un bénéfice supplémentaire de 250 francs (prix de vente) – 50 francs (remontées mécaniques consommées) = 200 francs (on remarque que le 71^e participant ne rapporte pas d'argent puisqu'il impose le recrutement d'un moniteur supplémentaire). Une programmation plus grand public du cinéma permettrait de valoriser sa position de vache à lait. Les coûts variables sont faibles (un projectionniste à 500 francs par séance, 1 franc de coût de gestion du spectateur) et chaque spectateur au-delà du point mort rapporte pratiquement un bénéfice net.
- Diminuer le coût de l'activité déficitaire : il est nettement plus intéressant pour la commune de mettre à disposition un car que de financer le déficit de ce poste dans les comptes du centre.

L'accord se réalise sur les bases suivantes : le nombre de participants est plafonné et, à la fin de chaque trimestre, l'association adressera à la commune un mémoire financier faisant apparaître le coût final de l'activité après prise en compte des gains de productivité.

Avait-on réellement besoin de faire une analyse aussi détaillée ? Les subventions ne sont pas versées selon des critères aussi précis et il est bien rare que l'on demande à l'association sa comptabilité analytique. Néanmoins, trois utilités manifestes plaident pour la tenue d'une comptabilité analytique par section d'activité et une évaluation des coûts selon la méthode des coûts variables :

1. La qualité d'une telle comptabilité ne manquera pas de disposer favorablement des partenaires financiers qui s'attendent plus à trouver dans des gestionnaires d'association des porteurs de sébile que des managers.

2. La connaissance précise des coûts et la gestion en portefeuille d'activité permettent de financer le développement de l'association sur ses ressources propres. Si l'association a

besoin d'argent, la solution la plus rapide et la plus sûre qui s'offre à elle est d'en gagner en développant une activité lucrative accessoire. Le système est simple puisqu'il se réfère à une donnée constante : le volume des charges de structure. Cela amène à se poser constamment la question : les charges de structure sont-elles adaptées à mes besoins et à mes possibilités ? C'est essentiel dans les activités à but non lucratif où les charges de structure peuvent être à la fois importantes et mal contrôlées.

3. Lorsqu'une association reçoit déjà des subventions, l'attitude de la collectivité publique sera bien souvent de lui imposer de nouvelles sujétions sans bourse délier. Il est alors essentiel, comme dans le cas présent, que le manager puisse démontrer que la subvention initiale a déjà été utilisée au financement des charges fixes que l'apparition de nouvelles sujétions vient alourdir.

Le principe de l'affectation des subventions aux charges fixes permet de rétablir des objectifs d'équilibre de gestion même si l'activité est structurellement déficitaire, ce qui est le plus gros problème de la gestion des organismes à but non lucratif (voir tableau ci-dessous).

Le prix de revient moyen peut être ramené à :

$$PR = \frac{CUV \times Q + CFd + (CFi - SUBV)}{Q}$$

ce qui permet d'avoir un équilibre entre prix de vente et prix de revient autour d'un point mort.

Dans le cas où le prix de vente ne couvre pas les coûts variables et notamment le coût unitaire variable par participant, chaque participant supplémentaire génère un nouveau déficit et il n'est plus possible d'établir un point mort. Il sera alors nécessaire de fixer un point mort de référence permettant d'évaluer le volume des pertes que l'association est capable d'absorber. Le déficit généré devra rester dans un rapport de x p. 100 avec les recettes et la subvention d'équilibre sera calculée par rapport au point mort de référence qui ne devra pas être dépassé sous peine de surcumuler les pertes.

Postes Activité	A (*)	B	C	D	Total A+B+C+D	Solde à financer
Charges de structure	5 400	6 000	7 000	8 000	26 400	26 400
Subventions	3 000	2 000	1 000	1 000	7 000	19 400
Cotisations	2 000	300	200	100	1 000	18 400
Reste à financer	2 000	3 700	5 800	6 900	18 400	18 400
Contribution interne	- 400	- 200	100	500	0	18 400
<i>Charges de structure imputées</i>	1 600	3 500	5 900	7 400	18 400	
<i>Coûts fixes</i>	5 000	2 000	1 000	1 000	9 000	27 400

<i>directs</i>						
Coûts variables	4 500	8 000	6 000	8 000	26 500	53 900
Prix de revient	11 100	13 500	12 900	16 400	53 900	
Prix de vente	2 400	13 500	12 900	16 400	52 200	8 700
Subvention d'équilibre	8 700	0	0	0	8 700	0
<p>Tableau de financement du portefeuille d'activité. Ce tableau permet d'établir plusieurs hypothèses : on pourrait ainsi affecter la totalité de la subvention de fonctionnement à l'activité A. Mais le prix de revient des autres activités en serait augmenté, et il n'est pas dit que leur attractivité reste suffisante pour assurer une contribution aux charges de structure du même ordre.</p> <p>* pour 60 participants.</p>						

PARRAINAGE ET MECENAT : L'IMAGINATION AU POUVOIR

[Retour à la table des matières](#)

Ce sont des ressources externes à l'association qui ne proviennent ni de subventions publiques ni de recettes d'activité. Souvent amalgamées, elles sont, en fait, de nature différente quant aux motivations de la partie versante.

Le parrainage, ou sponsorat, est un acte de publicité pour une entreprise qui en attend des effets en retour à court terme. Il s'agit d'une prestation qui fera l'objet d'une facture de l'association à l'entreprise, sauf s'il s'agit de sponsorat en nature, et qui comporte une contrepartie pour l'entreprise.

Le mécénat s'inscrit dans la logique du don et peut avoir deux origines, les entreprises et les particuliers.

- *Les entreprises* : deux cas sont possibles. Soit l'entreprise obtient une contrepartie, généralement par la mention de son nom, et l'on se rapproche du sponsorat, notamment sur le plan fiscal puisqu'il se rattache alors à l'article 39.1 du Code général des impôts (CGI) qui autorise la déduction des dépenses de parrainage des frais généraux. Soit s'il s'agit d'un don sans contrepartie qui relève du régime général du don aux œuvres (article 238 *bis* du CGI). Dans la pratique, c'est le régime de l'article 39.1 qui est utilisé car les entreprises escomptent généralement une contrepartie facile à fournir : la seule mention du nom de l'entreprise sur une affiche ou un programme suffit.

- *Les particuliers* peuvent uniquement effectuer des dons au titre de l'article 238 *bis*. La forme la plus élémentaire est la cotisation à l'association si elle ne représente pas le paiement d'une prestation et n'est pas la contrepartie d'un service rendu. Elle est alors déductible du revenu imposable de l'adhérent. Il sera donc nécessaire de distinguer dans les documents comptables les diverses sommes reçues des membres. Par exemple, si un membre verse 200 francs de cotisation, 50 francs d'abonnement et 500 francs pour les activités, seule la cotisation de 200 francs est déductible sous réserve que l'association remette un bulletin de versement qui devra être joint par le membre à sa déclaration fiscale.

Ce bulletin, dont le modèle est défini par l'administration fiscale, devra être remis aux particuliers comme aux entreprises.

Pour le mécénat avec contrepartie et le sponsorship, l'association devra émettre une facture.

LA RESPONSABILITE ECONOMIQUE DES DIRIGEANTS D'ASSOCIATION

Les associations sont des entreprises à part entière et comme telles doivent répondre de leur gestion. Elles sont notamment soumises à la loi du 25 janvier 1985 sur la mise en redressement judiciaire et, pour certaines d'entre elles, à la loi du 1^{er} mars 1984 sur la prévention des difficultés des entreprises.

1. L'association en tant que personne morale est soumise aux mêmes règles que toutes les entreprises privées. La procédure de redressement judiciaire lui est applicable avec une seule différence : n'étant pas inscrite au registre du commerce, ce n'est pas le tribunal de commerce mais le tribunal d'instance qui est compétent.

2. En ce qui concerne les dirigeants, le principe est qu'ils sont avec tous les associés responsables du passif social. Toutefois, la loi limite les effets du redressement judiciaire aux associations ayant une activité économique. Dans ce cas, l'action en redressement pourra être poursuivie contre les dirigeants en cas de faute de gestion. Si les fautes sont graves ils peuvent être condamnés à combler le passif sur leurs biens propres. En outre, ils peuvent être condamnés à la faillite personnelle, sanction pénale indépendante de la condamnation au comblement du passif, qui se traduira par l'interdiction d'administrer toute personne morale et d'exercer une fonction publique élective.

La notion de dirigeant s'entend aussi bien des dirigeants de droit (président, trésorier, secrétaire...) que de fait. Ainsi, un directeur salarié, dont le président ne faisait qu'entériner les décisions au point de pouvoir être considéré comme un simple prête-nom, a-t-il été déclaré personnellement responsable du passif pour avoir intentionnellement poursuivi la gestion déficitaire de l'établissement.

La faillite personnelle est prononcée si les dirigeants ont agi abusivement et à des fins personnelles. Le cas le plus fréquent est toutefois le retard dans la déclaration de cessation de paiement — lorsque ce retard a abouti à l'aggravation du déficit et a rendu plus compliqué ce redressement. Les juges sont de plus en plus sévères à l'encontre des dirigeants qui repoussent l'échéance fatale du dépôt de bilan en espérant toujours une hypothétique subvention de la dernière chance (Tribunal de grande instance, Créteil, 15 février 1989).

Le caractère bénévole et désintéressé de la fonction de président n'est pas de nature à atténuer sa faute.

Un chef d'entreprise qui se serait ainsi montré d'une négligence coupable dans la gestion d'une association qu'il préside pourrait ainsi se voir interdire la présidence de toute association ainsi que le droit de gérer, administrer ou contrôler une entreprise. Ce risque, dit de « mandataire social », peut être assuré, à l'exception bien sûr des fautes de caractère pénal.

LE MECENAT ET LA FISCALITE

La loi du 23 juillet 1897 sur le développement du mécénat ouvre de nouvelles possibilités de financement pour les associations.

LES DEDUCTIONS FISCALES POUR LES DONATEURS

Quelles sont les associations concernées ?

Ce sont les œuvres d'intérêt général définies à l'article 238 *bis* du Code général des impôts (CGI) :

- les organismes à caractère philanthropique, éducatif, social, humanitaire, familial et culturel ;
- à caractère sportif ;
- concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique ;
- à la défense de l'environnement naturel ;
- ou concourant à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.

Ces associations, notamment celles œuvrant en faveur de la francophonie, doivent être de nationalité française mais peuvent exercer leur activité à l'étranger.

Ces organismes peuvent, dans des limites différentes selon qu'ils sont reconnus d'utilité publique ou non, recevoir des dons et libéralités en provenance des particuliers et des entreprises.

Les dons des particuliers

La loi améliore de manière sensible l'avantage fiscal octroyé aux particuliers faisant des dons aux associations énumérées à l'article 238 *bis* du CGI.

Celui-ci se calcule selon deux éléments :

- Un plafond du droit à déduction est calculé en fonction du revenu imposable de l'assujetti. Il est de 1,25 p. 100 pour les dons à des œuvres d'intérêt général non reconnues d'utilité publique et de 5 p. 100 si l'œuvre est reconnue d'utilité publique. Ces deux limites n'étant pas cumulables, le plafond global de déduction est limité à 5 p. 100 du revenu imposable.
- Un avantage en impôt, égal à 40 p. 100 du don versé. Cet avantage est établi en fonction des dons versés durant l'année fiscale qui sert au calcul de l'impôt sur le revenu.

Les ressources en provenance des entreprises

Elles sont de deux sortes :

- le mécénat philanthropique, sans contrepartie pour l'entreprise, et déductible du

bénéfice imposable dans la limite d'un plafond ;

- le mécénat avec contrepartie, ou dépenses de parrainage assimilables à des dépenses d'exploitation et donc entièrement déductibles du bénéfice imposable de l'entreprise.

Dans les deux cas l'entreprise récupère sous forme de crédit d'impôt 39 p. 100 (taux actuel de l'impôt sur les bénéfices des sociétés) de son don.

Ce sont surtout les dépenses de parrainage qui ont la faveur des entreprises. Le plafond de déductibilité n'a pas été atteint par les dépenses de mécénat philanthropique jusqu'à ce jour.

Les entreprises concernées sont celles assujetties à l'impôt sur le revenu, ainsi que les entreprises artisanales, non commerciales, et les exploitations agricoles.

- ***Le mécénat philanthropique***

Les versements des entreprises aux associations sont déductibles du bénéfice imposable dans la limite de 2 p. 1 000 du chiffre d'affaires lorsqu'ils sont destinés :

- aux œuvres et organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la langue et des connaissances scientifiques françaises (article 2 de la loi, qui devient le 1 de l'article 238 *bis* du CGD) ;
- aux organismes participants à la création d'entreprise (238 *bis* du CGI)
- à des sociétés ou organismes publics ou privés de recherche scientifique et technique agréés par le ministre de l'Économie et des Finances (238 *bis* A du CGI).

Les versements sont déductibles *dans la limite de 3 p. 1 000* du chiffre d'affaires s'ils sont destinés :

- aux fondations et associations d'intérêt général reconnues d'utilité publique ;
- aux établissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics, ou privés à but non lucratif agréés par le ministre du Budget ainsi que par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur ou par le ministre chargé de la Culture.

Comme pour les dons des particuliers, les organismes d'utilité publique ouvrent droit à un avantage fiscal plus favorable pour les entreprises versantes.

Le total des déductions est plafonné à 3 p. 1 000 du chiffre d'affaires. Il inclut le total des versements aux organismes d'intérêt général reconnus ou non d'utilité publique, aux établissements d'enseignement scientifique ou artistique, et l'amortissement des œuvres d'art destinées soit à être données à l'État, soit à être achetées à des artistes vivants.

Si les plafonds de 2 et 3 p. 1 000 ne peuvent être dépassés, la loi autorise néanmoins le report d'excédents sur les cinq exercices suivants, après imputation des versements de chaque exercice, dans le respect des plafonds annuels de déductibilité.

L'entreprise dispose donc d'une enveloppe globale de 3 p. 1 000 de son chiffre d'affaires qu'elle répartit entre diverses actions, et incluant une sous-enveloppe de 1 p. 1 000 exclusivement réservée aux organismes reconnus d'utilité publique.

- ***Les dépenses de parrainage***

Le parrainage est une opération de mécénat dont l'entreprise retire un avantage en termes d'image de marque et de notoriété.

Ces dépenses sont alors assimilées à des frais généraux, pratiquement de la publicité si le nom de l'entreprise est cité au cours de la production qu'elle mécène, intervenant dans la

déduction du bénéfice imposable. Il suffit que cette dépense soit engagée « dans l'intérêt direct de l'exploitation, et corresponde à une charge effective appuyée sur des justificatifs, et non exclue du droit à déduction par l'article 39.4 du CGI (dépenses somptuaires).

Les dépenses doivent être exposées dans le cadre de manifestations, soit des opérations ponctuelles permettant de valoriser l'image de marque de l'entreprise.

Ces manifestations pourront se dérouler en France ou à l'étranger (notamment pour les manifestations concourant à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises) tout en respectant les règles de territorialité de l'impôt.

Pratiquement, l'administration fiscale vérifie que l'entreprise est identifiée au cours de la manifestation (mention sur un programme ou sur une bande annonce) pour établir l'intérêt direct. Aucun plafond n'est fixé, bien que l'administration se réserve le droit de vérifier que ces dépenses restent « dans un rapport normal avec le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'avantage qu'elle en attend » (instruction du 12 avril 1985, BODGI).

**L'ASSOUPLISSEMENT DE LA DISTINCTION
ENTRE ASSOCIATIONS D'INTERET GENERAL
ET ASSOCIATIONS RECONNUES D'UTILITE PUBLIQUE**

Les associations relais

Cette distinction est atténuée par la possibilité qu'auront les associations d'intérêt général d'ouvrir des comptes auprès d'organismes reconnus d'utilité publique dont les statuts auront été approuvés à ce titre par décret en Conseil d'État. Une association d'intérêt général non reconnue d'utilité publique pourra ainsi faire bénéficier ses donateurs du plafond de déduction de 5 p. 100 (voir le compte à la Fondation de France, p. 241).

Cette faculté impose deux obligations :

- pour les deux organismes, celle d'établir des comptes annuels selon les principes définis par le code du commerce, soit pratiquement l'adoption du plan comptable général alors que les associations disposaient jusqu'alors d'une relative liberté pour leur comptabilité ;
- pour l'œuvre d'utilité publique, celle de nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant.

Faute de respecter ces deux obligations, l'autorisation de collecter des versements pour le compte d'œuvres d'intérêt général pourra être retirée à l'œuvre reconnue d'utilité publique par décret en Conseil d'État.

Parrainage financier et mécénat sont une source de financement très importante pour les associations, en principe illimitée, mais délicate à gérer puisque l'on entre ici dans le domaine du *marketing de projet* et qu'il s'agit d'une ressource éminemment variable et pouvant être coûteuse à obtenir.

Le parrainage financier : l'association doit présenter un projet porteur de contrepartie publicitaire ou médiatique pour l'entreprise. Les activités sportives s'y prêtent particulièrement : un public local — ou national si l'événement est médiatisé —, un support d'affichage (maillots, voitures, bateaux, bordures de stade...). Le parrainage financier est un contrat commercial conclu entre une firme et les acteurs du projet. Trouver un sponsor sera facile si l'association qui l'organise a déjà une notoriété ; dans le cas contraire, ce sera affaire de conviction : le sponsor devra croire en vous ! À la différence du mécène, le

sponsor cherchera à parrainer un gagnant potentiel qui associera l'image de sa firme à son succès.

Le mécénat : c'est un domaine beaucoup plus vaste où la capacité d'initiative est illimitée, et qui concerne les entreprises comme les particuliers.

À la différence du sponsor, le mécène n'attend pas d'effet immédiat en retour de sa participation. Il ne cherchera pas à associer l'image de ses produits à l'opération, mais à donner à l'entreprise une dimension sociale ou culturelle qu'elle n'a pas par nature. Une entreprise a avant tout pour vocation de faire fructifier son capital pour enrichir ses actionnaires et faire du profit pour rémunérer ses salariés et ses fournisseurs : c'est une vocation essentiellement patrimoniale. Au sens strict, le mécénat est un abus de bien social — s'il mobilise au-delà des 2 ou 3 p. 1 000 autorisés par la loi — car il s'agit de dépenses sans rapport avec l'exploitation de l'entreprise ni avec l'accroissement de son patrimoine.

Les motivations de l'entreprise sont la recherche d'une meilleure image, d'une meilleure insertion dans l'environnement local ou national. Les banques, qui n'ont globalement pas une bonne image de marque, ont mis en place, à côté de leur politique de parrainage, une politique de mécénat culturel. Citons le Crédit Lyonnais qui finance le festival de musique de La Chaise-Dieu et le jeune Ballet de France.

L'entreprise peut également s'intéresser à la promotion de certaines valeurs qui lui sont chères. La Fondation pour entreprendre regroupe une cinquantaine d'entreprises soucieuses de promouvoir l'esprit d'entreprise chez les jeunes et distribue bourses et aides diverses. De grands groupes industriels financent, au travers de la Fondation France active, des entreprises d'insertion accueillant des jeunes en difficulté pour favoriser leur intégration dans le monde du travail. D'autres financent des projets de jeunes, aventure, culture, ou projet professionnel. Pour ces entreprises, il n'est pas indifférent de savoir dans quel environnement culturel ou social elles évolueront dans cinq ou dix ans. Une jeunesse entreprenante et cultivée fournira de meilleurs partenaires demain qu'une jeunesse désabusée et marginalisée. Le désintéret pur n'existe jamais totalement et n'est, comme le dit le sociologue Pierre Bourdieu, qu'« une fiction et un mensonge social ». Ces entreprises investissent aujourd'hui dans des valeurs symboliques, des valeurs humaines qui sont le ferment de valeurs économiques.

Le mécénat culturel peut devenir une véritable valeur de gestion. Certaines entreprises de haute technologie y ont recours pour décroquer, au travers d'un dialogue entre l'art et la technologie, des savoir-faire extrêmement pointus qui risquent de se couper de l'imaginaire et de perdre en créativité. Hewlett-Packard a depuis longtemps introduit la culture dans l'entreprise pour lutter

contre les cloisonnements entre informaticiens et autres métiers intellectuels qui s'ignoraient et se méprisaient.

Il s'agit de montrer que l'entreprise a du talent et que ce talent va au-delà de la technologie et de l'entreprise pour bénéficier à l'ensemble de la communauté sociale.

L'intérêt fondamental du mécénat est qu'il permet de constituer des circuits courts de production de biens sociaux sans passer par l'État — qui prélève l'argent par le biais de la fiscalité et le redistribue, diminué de ses coûts de fonctionnement, sous forme de subventions ou de mise à disposition de services — et de permettre au public (particuliers, associations, entreprises) de définir lui-même l'intérêt public, ce qui reste, dans notre tradition politique, un monopole exclusif de l'État.

MECENAT MODE D'EMPLOI

[Retour à la table des matières](#)

Le mécénat risquerait fort de n'être qu'un miroir aux alouettes si le manager associatif ne savait pas correctement l'intégrer dans sa stratégie et dans sa gestion.

Il est avant toute chose fort peu développé en France, en comparaison avec les pays anglo-saxons, qu'il s'agisse de mécénat d'entreprise ou de particuliers. Dans le domaine culturel, la dépense publique est de 31 milliards (14 pour l'État, 17 pour les collectivités locales) alors que le mécénat ne représente qu'environ 400 à 500 millions de francs. En France, le premier mécène reste la puissance publique.

C'est une ressource difficile à obtenir. La demande est nettement supérieure à l'offre et les entreprises sont sur-sollicitées. La plupart des entreprises qui ont des politiques de mécénat les cantonnent dans des domaines bien déterminés, souvent gérés au travers de fondations, et dont les programmes sont bouclés plus d'un an à l'avance. S'il est possible d'obtenir des financements publics six mois avant la réalisation d'un événement, cela sera beaucoup plus complexe d'obtenir un financement privé.

C'est en outre une ressource fluctuante et incertaine. Elle dépend en premier lieu de la santé de l'entreprise : les dépenses de mécénat seront les premières à être coupées si l'entreprise passe dans le rouge. C'est ensuite un financement le plus souvent ponctuel : l'entreprise sera intéressée par la partie médiatique de la production, l'événement lui-même, et moins par le travail qui, tout au long de l'année, aura permis sa production. Cela est notamment le cas dans le domaine culturel où un spectacle n'est que la partie émergée de l'iceberg !

Prenons l'exemple d'un orchestre : le coût d'un concert ne représente que 5 p. 100 du coût global de fonctionnement. Or ce qui intéresse l'entreprise mécène, c'est le concert, la partie médiatique, et non les 95 p. 100 de frais fixes. Certaines très grandes entreprises ont cherché à remédier à ce défaut en instaurant un partenariat suivi pour leurs opérations de mécénat. TOTAL finance l'Orchestre de Paris, IBM a mis en place des programmes institutionnels qui réalisent un travail en profondeur, Hewlett-Packard soutient la création photographique, mais cela reste l'exception et le fait d'entreprises qui peuvent affecter du personnel et un budget régulier à leur programme de mécénat.

Le mécénat peut enfin être une ressource perverse si le souci de médiatisation prend le dessus : il y aura alors une prime aux valeurs sûres aux dépens de la création et de la prise de risque. Ce n'est pas du tout la même chose de mécéner la restauration de l'Arc de Triomphe ou du dôme des Invalides — domaine étatique par excellence, car il s'agit d'une tâche obligatoire qui n'est pas sujette au bon vouloir d'entreprises à court d'idées qui veulent s'acheter une bonne conscience pour quelques millions — que de jouer la carte d'un jeune artiste dans lequel on croit sous le simple effet du coup de cœur ! Le « vrai » mécénat est un mécénat de création reflétant le talent et la créativité de l'entreprise, dans lequel on croit et dans lequel on s'implique. À défaut, il n'est qu'un artefact destiné « à assurer les fins de mois difficiles d'un État nécessaire¹ ».

Ces contingences amèneront le manager associatif à observer trois règles dans la gestion des ressources en provenance du mécénat et du parrainage financier.

Première règle : faire mécéner avant tout les coûts variables

[Retour à la table des matières](#)

C'est une règle d'or de tout gestionnaire : faire financer les coûts fixes par des recettes sûres, et les coûts variables par des recettes variables. Si l'on ne trouve pas de mécènes, la seule conséquence doit être de ne pas réaliser un événement et non de remettre en cause l'existence même de l'association.

Pratiquement, le mécénat et le parrainage sont adaptés au financement des charges fixes directes qui entrent dans la détermination des coûts variables d'un événement. Il s'agira des dépenses d'infrastructure : location de salle, de matériel, prestations annexes, cocktails... Dans de nombreux cas, ces

¹ Selon l'expression de Jacques Rigaud, président de l'ADMICAL (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial).

prestations pourront être offertes : c'est le cas des cocktails qu'il est relativement facile de se faire offrir par une firme d'alcool — il sera plus délicat de faire parrainer la consommation de jus d'orange... Le prêt de matériel, notamment pour des voyages d'aventure, est également courant. On est là à la limite du mécénat et du parrainage et les deux opérations peuvent souvent être associées. Si la manifestation est d'un rayonnement certain et associée à un mécène de bonne notoriété, il pourra être intéressant pour des firmes d'y associer leur nom.

Le mécénat en numéraire est évidemment le plus intéressant pour une association. Il constitue une véritable recette propre qui apparaîtra dans le compte d'exploitation et viendra, par exemple, diminuer la part relative des ressources publiques dans les recettes totales. Cela peut être très utile car de plus en plus les collectivités publiques exigent que les associations diversifient leurs ressources, et soumettent l'octroi de subvention à la collecte de concours privés. Et toute entrée d'argent frais permet de générer des produits financiers ou à tout le moins de diminuer les frais financiers.

L'incidence du mécénat ou du parrainage sur le prix de revient se présentera ainsi :

$$PR = \frac{(CUV \times Q) + (CFd - \text{MÉCÉNAT}) + (CFi - \text{SUBV})}{Q}$$

et en coût variable

$$\frac{(CUV \times Q) + (CFd - \text{MECE})}{Q}$$

ce qui permettra d'améliorer la marge sur coûts variables et, par là, la contribution aux charges fixes.

Pratiquement, on ne négocie pas avec un mécène le compte d'exploitation à la main. Il déterminera sa participation en fonction d'éléments exogènes à l'exploitation financière de l'événement qui seront :

- *La taille de l'entreprise.* Vous pourrez obtenir de 2 000 à 5 000 francs de l'agence bancaire locale, tandis qu'une grande entreprise ne sera pas intéressée par des participations inférieures à 10 000 francs. Plus une entreprise est importante, plus elle cherche à regrouper ses actions de mécénat sur quelques réalisations importantes.
- *La notoriété de la manifestation et/ou des participants.* Une manifestation culturelle de haut niveau qui réunira les quelques centaines de personnes qui constituent le gratin de la ville vous permettra plus facilement de recueillir des parrainages qu'une

manifestation grand public mais sans relief. Un artiste inconnu gagnera à rechercher préalablement le parrainage d'un professionnel au talent reconnu pour faire mécéner ses productions.

Il est donc possible d'obtenir un surfinancement qui dépasse les besoins particuliers de l'événement qui vous a fait rencontrer le mécène. Et comme les prix de vente resteront déterminés par le marché et les contraintes d'intérêt général, il est possible qu'ils soient supérieurs au prix de revient et permettent d'obtenir un résultat d'exploitation positif. Cela ne détourne pas la participation du mécène puisque l'association ne peut que réinvestir cet excédent dans d'autres opérations conformes à son objet social.

Deuxième règle : fidéliser les financements en provenance du mécénat

[Retour à la table des matières](#)

Si la part des recettes escomptées en mécénat occupe une place importante dans les ressources de l'association, celle-ci risque d'avoir des difficultés pour financer son développement si elle doit rechercher ses financements au coup par coup, projet par projet. Il est donc essentiel de pouvoir planifier et régulariser les prévisions de recettes.

Deux directions de travail sont possibles :

- *Développer le mécénat des particuliers*

Il n'est actuellement développé en France que dans le domaine humanitaire, où il bénéficie depuis 1989 de privilèges fiscaux spécifiques grâce à l'amendement Coluche. Le mécénat des particuliers est une ressource stable une fois mis en place. On observe qu'en moyenne deux tiers des donateurs renouvellent leurs contributions à la même association. Dès lors qu'on a pu constituer un réseau de donateurs, il devient facile de prévoir une ressource minimale par reconduction qui sera nourrie par un volant de nouveaux donateurs.

Mais la constitution du réseau de donateurs coûte cher.

Il faut d'abord que l'association ait une notoriété suffisante pour inspirer confiance aux donateurs. Toute nouvelle association a intérêt à réaliser rapidement un événement suffisamment spectaculaire et probant qui lui permettra de fonder son projet et ses contacts avec les mécènes sur des réalisations concrètes. Il faudra présenter aux futurs mécènes un programme d'actions réellement fiable pour déclencher les financements.

Les mécènes particuliers sont avant tout les membres de l'association — rappelons que la cotisation, si elle ne représente pas la contrepartie d'un

service, est assimilable à un don déductible du revenu imposable — qui peuvent chacun amener quelques donateurs sans frais pour l'association. Un objectif simple est de dire « chaque adhérent amène un donateur ». Cela est en outre un excellent moyen pour tester la capacité de chaque membre à être porteur du projet de l'association. Au-delà, il faudra procéder par extension concentrique, et utiliser des fichiers professionnels de donateurs à des associations proches, d'amicales, d'anciens élèves, d'abonnés à un journal, etc. Moins le fichier est ciblé, moins il est rentable. Sur un fichier peu ciblé, la rentabilité tombera à moins de 1 p. 1 000, sur un fichier ciblé elle pourra atteindre quatre fois plus, soit... 4 p. 1 000.

Aussi faut-il être très prudent avant d'entreprendre une campagne de collecte de fonds, et établir un bilan financier prévisionnel.

EXEMPLE

– Achat de 1 000 adresses à 2,50 F	2 500
– Envoi d'une lettre personnalisée 6 F l'une	6 000
– Affranchissement à 2,30 F	<u>2 300</u>
	10 800

Si l'on escompte un don moyen de 250 francs, le point mort se situe à $10\ 800/250 = 43$ donateurs, soit un rendement de plus de 4 p. 100, ce qui est irréaliste s'il ne s'agit pas d'un public de donateurs fidélisés.

L'opération ne pourra être rentable que si elle est d'une taille qui permet de diminuer les frais fixes :

– Envoi de 20 000 lettres achat des adresses à 1 F	20 000
– Confection documents à 2,50 F	50 000
– Envoi en nombre	<u>24 000</u>
	94 000

soit, avec une rentabilité de 1 p. 1 000, un don point mort de 94 francs, ce qui est réaliste, la moyenne observée se situant entre 200 et 250 francs. Il faudra en outre prévoir au moins 10 francs de frais de gestion administrative et comptable par don pour l'envoi de reçus fiscaux.

On peut donc perdre beaucoup d'argent dans une opération de collecte de fonds si l'on choisit mal ses fichiers, ou si l'on pâtit d'une mauvaise conjoncture. Le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement) a perdu plusieurs millions il y a quelques années dans une collecte faisant suite à une campagne de presse l'accusant de financer des organisations de guérilla. La Fondation de France a enregistré un manque à gagner de 7 millions en raison de la grève des PTT de 1988 qui a bloqué l'envoi de la collecte de fin d'année.

Les mois de novembre et décembre sont les points forts de la collecte puisque les contribuables ont jusqu'au 31 décembre pour compléter leur quota de dons déductibles. S'il s'agit d'une première collecte ou d'une collecte sur fichier non ciblé, évitez cette période où les donateurs sont sursollicités et réserveront leurs dons aux associations qu'ils connaissent déjà.

La constitution d'un réseau de donateurs représente donc un investissement considérable qu'il n'est pas évident de rentabiliser, mais qui une fois fidélisé sera une ressource stable pour l'association. Si à un stade ultérieur de développement l'association émet des titres associatifs, il pourra constituer une base de souscripteurs.

Il y a de fait un ticket d'entrée sur le marché dont le coût tend à s'élever avec le développement du mécénat, la demande augmentant nettement plus vite que l'offre.

- *Bâtir un partenariat avec les entreprises*

Moins coûteuse en argent mais très onéreuse en temps, la collecte de fonds auprès des entreprises impose de multiples contacts et démarches dont le résultat est totalement aléatoire, à moins de bâtir un partenariat suivi.

Le partenariat signifie que l'association et l'entreprise ont trouvé un terrain d'entente pour une collaboration durable. Il ne pourra s'enclencher qu'à partir d'une première expérience réussie et la démonstration à l'entreprise de la compétence et de la fiabilité de l'association qui permettront de définir un projet commun.

En France, le cloisonnement très rigide existant entre l'intérêt général et l'intérêt privé reste un des principaux handicaps au développement de la vie associative, à la différence des pays anglo-saxons où l'intérêt général procède de la confrontation et de la coopération des intérêts particuliers. Les entreprises sont aujourd'hui soucieuses de donner une dimension culturelle et sociale à leur action. Mais elles n'ont pas ce savoir-faire, que les associations peuvent leur apporter : c'est là la base du partenariat.

Troisième règle personnaliser les relations avec les mécènes

[Retour à la table des matières](#)

Le mécénat n'est pas une action de charité mais un investissement dans des valeurs sociales et culturelles dont se nourrit également une société. Le chercheur de fonds doit considérer qu'il a un produit à vendre, un investissement immatériel à réaliser qui doit faire l'objet d'un projet raisonné avec évaluation du retour à moyen terme.

Avec les particuliers, il sera nécessaire de tenir informé le donateur des réalisations de l'association et notamment de l'utilisation faite des sommes collectées à l'aide d'activités associatives, d'un bulletin ou de contacts personnalisés en fonction de la taille et de la dispersion géographique de l'association.

Avec les entreprises, les contacts devront impérativement être personnalisés et de haut niveau. Les actions de mécénat engagent l'image de l'entreprise et, sauf dans les plus grandes qui ont une direction de la communication ou mieux encore un conseiller en mécénat, il n'existe pas de service spécialisé. C'est donc avec le président ou avec l'un de ses proches collaborateurs qu'il faudra traiter.

Le mécénat ne fait pas partie des métiers de l'entreprise ; elle s'avance là dans un domaine nouveau dont elle sent intuitivement le besoin, mais elle attend autant du solliciteur, en projets et en idées, que celui-ci attend des financements du mécène.

Le sollicitant devra donc se pénétrer de l'idée qu'il n'est pas un simple « tueur » mais qu'il a un véritable projet à vendre. Il faut se dire : « En quoi puis-je intéresser cette entreprise ? » Il ne le sait probablement pas, et c'est pour cela qu'un entretien approfondi est nécessaire, pendant lequel l'écoute et la compréhension permettront de rechercher un point commun aux préoccupations. Ce n'est qu'une fois cette connivence établie que l'on pourra commencer à parler argent.

Le premier objectif est donc d'entrer en contact avec des chefs d'entreprise.

Il faut savoir qu'ils sont sollicités de demandes d'aides de toutes sortes dont ils n'ont pas les moyens d'évaluer la pertinence. Le premier moyen peut être un courrier relancé dix jours après par un coup de téléphone appuyé d'une demande de rendez-vous. La personne à convaincre sera la secrétaire qui tentera à son tour de convaincre son président qu'elle ne lui fera pas perdre son temps.

Une solution plus efficace sera de faire appel à un intermédiaire spécialisé, association ou société, dans la chasse de fonds et la mise en relation de partenaires. Ils seront vis-à-vis de votre interlocuteur un garant du professionnalisme de votre projet. Ces sociétés se développent actuellement et gagnent leur vie en prélevant autour de 20 p. 100 des sommes collectées. Le service qu'elles peuvent vous apporter est, en premier lieu, la définition du produit et sa mise en forme pour qu'il puisse, à partir d'une étude de marché, intéresser des entreprises, puis la maîtrise d'un réseau de partenaires financiers et la mise à disposition d'une logistique à coût zéro pour l'association, puisque la rémunération sera prélevée directement sur les sommes collectées. La fiabilité de cette solution est soumise à une condition fondamentale qui est la

confiance réciproque qui doit s'instaurer entre l'association et le collecteur : vous lui confiez le marketing de votre image et devez vous assurer que vous êtes bien en phase. Si vous faites appel à un marchand de soupe, vous aurez une image de marchand de soupe même si le projet est de bon niveau. Il faut se méfier des intermédiaires qui vous promettent d'emblée monts et merveilles. S'il est sérieux — et efficace — il cherchera à s'assurer de la viabilité de votre projet et de sa convergence avec sa sphère d'intervention. Le bon intermédiaire cherchera à instaurer une collaboration à long terme au-delà du projet ponctuel, c'est la meilleure garantie pour qu'il « vous vende bien » et aux bons partenaires. Il n'est déjà pas facile de transformer le succès d'un événement en projet à long terme : il sera impossible de rattraper la mauvaise image laissée par un intermédiaire incompetent. Une telle relation de confiance ne se construira qu'au cours d'entretiens approfondis, doublés de renseignements pris auprès d'autres organismes ayant déjà traité avec cette société.

L'intérêt majeur de cette solution est la rapidité de collecte qu'une jeune association ne saurait atteindre et une pluralité rapide de contacts qu'elle pourra garder par la suite sans intermédiaires.

Le meilleur moyen pour entrer en contact avec des mécènes reste le réseau. Sauf si vous êtes déjà connu et disposez d'une notoriété, vous ne serez mécéné la première fois que secondairement pour la qualité de votre projet mais parce que vous aurez été présenté par une personnalité ou un membre du réseau. Cette notion de réseau est essentielle. La société française est une société rigide bâtie sur le modèle autoritaire et cloisonné de l'administration publique. L'existence de réseaux transversaux d'amitiés et d'initiés, de clubs plus ou moins fermés de gens auxquels on ne peut refuser un service puisqu'on sera amené à leur en demander un demain, est un élément essentiel à la respiration du tissu social. Le principal prix de la fondation Jacques Douce est sans doute, à côté de la bourse en numéraire, d'obtenir aux lauréats des rendez-vous avec un échantillon de chefs d'entreprise parmi les plus performants.

Nous en avons déjà parlé : un conseil d'administration bien composé devra comporter des membres des réseaux dont on a besoin. Le premier rôle d'un président n'est pas de coller des enveloppes le soir à la veillée mais d'ouvrir des portes.

Lorsque l'association décide de lancer une campagne de collecte de fonds, elle doit confier cette responsabilité à une personnalité membre d'un réseau, qu'elle soit ou non membre du conseil d'administration ou du conseil d'orientation. Ce système est utilisé outre-Atlantique par les universités qui désignent un de leurs brillants anciens élèves pour relancer les autres. Il faut dans ce domaine être très pragmatique : le don ne couronnera pas — du moins dans un premier temps — la richesse intellectuelle du projet de l'association

mais le fait qu'elle ait pu acquérir à sa cause une personne à laquelle on ne pourra dire non.

La démarche peut s'élaborer en deux temps : le collecteur de fonds recherchera d'abord l'adhésion d'un certain nombre de personnalités que l'on pourra regrouper dans une catégorie spéciale de membres bienfaiteurs ou membres mécènes. On pourra éventuellement constituer un conseil d'orientation ou comité de parrainage dont le rôle, à l'exclusion de toute tâche d'administration, sera de donner une notoriété à l'association. Ensuite, ce petit réseau sera chargé de collecter des fonds pour des opérations précises.

Le système n'est pérennisable que si l'association sait rapidement mettre à son actif des réalisations substantielles. S'il est légitime d'utiliser sur le plan tactique les petits travers de la vanité humaine, les soutiens qu'acquerra l'association reposeront sur une stratégie de développement à long terme nourrie de réalisations concrètes.

L'intérêt du mécénat est d'ouvrir des voies quasi illimitées de recherche de fonds, de faire appel à l'ingéniosité des membres et de créer un véritable marché des projets associatifs. Les organisations humanitaires ont mis en place des opérations produit-partage qui associent un don à l'achat d'une denrée. Le coût de la collecte est presque nul, et le multiplicateur très élevé. Quelques centimes sur un produit de grande consommation sont indolores pour le fabricant et lui apportent un outil de communication de bon niveau, drainant vers l'association une ressource régulière qui ne sera toutefois réservée qu'aux associations à notoriété nationale. Les organisations humanitaires ont mis en place avec le Crédit coopératif des fonds communs de placement humanitaires dont les dividendes leur sont versés en lieu et place du membre qui reçoit en échange un certificat de versement qui lui procurera un abattement fiscal.

LE COMPTE A LA FONDATION DE FRANCE

La Fondation de France est un établissement reconnu d'utilité publique créé à l'initiative de l'État qui collecte les dons et legs des particuliers pour développer des programmes dans tous les domaines scientifiques, sociaux et culturels.

Certaines associations d'intérêt général, lorsque la qualité de leur fonctionnement et de leurs actions ne saurait être mise en doute, peuvent bénéficier d'un agrément de la Fondation de France, accordé après avis d'un comité de personnalités éminentes.

Il se traduit par l'ouverture d'un compte à la Fondation qui reçoit les dons permettant ainsi aux donateurs de bénéficier du régime fiscal privilégié de la Fondation de France (un plafond de déduction de 5 p. 100 du revenu imposable). Les sommes enregistrées sur le compte sont ensuite reversées directement à l'association.

L'agrément est en outre un label de qualité qui ne peut que disposer favorablement les donateurs à l'égard de l'association.

Fondation de France : 40, avenue Hoche — 75008 Paris.

Le mécénat a également ses dangers : la concurrence devient très aiguë entre les associations et tend à élever le coût du ticket d'entrée sur le marché de la collecte de fonds. Les premières ressources de l'association seront mobilisées dans l'édition de plaquettes destinées à séduire les donateurs, aux dépens de son action concrète. La médiatisation peut introduire de véritables distorsions. Le téléthon draine vers l'Association française de myopathie des ressources financières qui sont plus l'expression du caractère médiatisable de son projet que des besoins de la recherche médicale : une chaîne de télévision est sûre de faire une bonne audience avec des enfants paralysés dans des fauteuils roulants tandis que des chômeurs en fin de droit feront moins recette.

Demande illimitée, offre encore très réduite, le risque existe de voir évincés du mécénat les projets peu médiatisables.

Comme tout marché faisant intervenir des préoccupations d'intérêt général, le mécénat devra se doter d'un code de déontologie pour en éviter les effets pervers et n'exclut pas, dans certains domaines précis, le maintien des subventions publiques.

SUBVENTIONS, DANGER !

[Retour à la table des matières](#)

Les subventions sont indispensables au fonctionnement de l'association lorsqu'elle ne peut, en raison de la nature de son activité, dégager des ressources propres suffisantes pour équilibrer son exploitation. Une subvention est la contribution de la collectivité publique au projet associatif lorsque le bien collectif produit ne peut être mis à la disposition du public à un prix acceptable.

Nous sommes dans le cas d'un service à deux bénéficiaires un bénéficiaire principal, l'usager, qui n'en est que partiellement le payeur, et un bénéficiaire secondaire, l'État ou une collectivité locale qui complète la part du prix qui n'est pas facturée au bénéficiaire principal.

Cette logique d'un marché à trois partenaires ne reflète pas la réalité de la pratique du subventionnement qui est au contraire très perverse pour la stratégie de développement et la gestion des associations.

On a vu que la subvention doit avant tout être destinée à financer la part des frais de structure qui ne peut l'être sur ressources propres. Le mécénat ne peut

s'y substituer, sa variabilité et son imprévisibilité le rendant inapte, sauf dans les très grosses organisations humanitaires, au financement des frais fixes.

Une stratégie de financement équilibrée s'établira ainsi :

Subvention	CF
Mécénat	CFd
Recettes propres	CUV

Les subventions sont de deux sortes : les subventions de fonctionnement et les subventions d'équipement.

La subvention d'investissement — ou d'équipement — est de loin la plus intéressante. Elle constitue un apport en fonds propres dont l'association est par nature démunie, elle n'a pas à être reconduite d'une année sur l'autre et ne présente pas tous les effets pervers des subventions de fonctionnement. Cependant, c'est pour celles-ci que les associations ont une véritable et nuisible boulimie.

Les subventions de fonctionnement : un réel danger pour un avantage douteux

[Retour à la table des matières](#)

Recevoir des subventions peut avoir plus d'inconvénients que d'avantages, même si dans certains cas cela est indispensable.

1. Une évaluation aberrante. Le calcul d'une subvention n'obéit que de manière très marginale à un calcul objectif du coût d'un service imputable à une collectivité publique. Les subventions de l'État dépendent du vote de la loi de finances et sont donc liées à des considérations politiques tout en dépendant de la santé de l'économie.

Même lorsqu'elles tentent de se référer à un coût — c'est le cas des associations du secteur social qui fonctionnent au prix de journée — les règles de calcul sont tellement absconses qu'elles ne sauraient représenter un coût économique réel. La principale source de subvention reste les collectivités locales, ce qui induit d'autres considérations : les subventions peuvent être attribuées selon des considérations de politique locale et des pratiques clientélistes du maire. Dans une métropole du Midi méditerranéen, la masse des subventions était — jusqu'à ce que le scandale éclate — attribuée après instruction par une association « des amis du maire » qui veillait à ce qu'elles ne soient attribuées qu'à des affidés. Cela met l'association à la merci d'un retournement de majorité municipale qui peut amener une rupture brutale de subvention. On l'a vu après les élections municipales de 1983, ce qui a amené

la jurisprudence à rechercher un régime de plus grande stabilité dans les relations entre les collectivités publiques et les associations, et à appliquer aux conventions de subventionnement le régime juridique des contrats de droit public. Le calcul d'une subvention obéit à une multitude de déterminants non économiques, et ni l'association ni la collectivité publique ne sont généralement capables de dire quel coût et quel service sont financés par la subvention !

2. *Toute subvention induit un pouvoir de contrôle de l'autorité publique, qui reste limité à l'utilisation de la subvention si elle représente moins de 50 p. 100 des ressources de l'association. Au-delà, c'est l'ensemble de la gestion qui est soumis au contrôle des Chambres régionales des comptes. Si les subventions représentent plus de 75 p. 100 des recettes (limite purement indicative), l'association est considérée comme para-administrative — c'est-à-dire comme représentant une privatisation dissimulée et irrégulière d'activités normalement assumées par l'administration — et doit en conséquence être soumise aux règles de gestion publique. D'une manière générale, toute subvention amène une perte d'indépendance du seul fait que, finançant des frais fixes, une interruption ou une diminution sensible mettra en péril l'existence même de l'association à la différence des subventions exceptionnelles et du mécénat qui n'auront d'incidence que sur la réalisation d'une opération.*

LA NATURE JURIDIQUE D'UNE SUBVENTION

Une subvention n'est jamais un droit, mais seulement une possibilité offerte aux associations déclarées de recueillir des fonds en provenance de l'État et des collectivités territoriales. Une subvention s'inscrit toujours dans un cadre annuel, et il n'existe aucune contrainte pour une collectivité publique de la reconduire d'une année sur l'autre.

L'État exige fréquemment un agrément (par exemple pour les associations sportives et de jeunesse, les associations familiales, etc.) qui pourra entraîner l'adoption de certaines clauses dans les statuts. L'octroi d'une subvention est sujet à des conditions de forme et de légalité, rappelées par la circulaire du Premier ministre du 15 janvier 1988.

Les collectivités locales ne peuvent accorder des subventions que dans la limite de leur compétence territoriale : l'association bénéficiaire doit présenter un intérêt public local (communal, départemental ou régional) concernant l'ensemble des habitants. Ce qui exclut – en principe – les subventions politiciennes ou qui avantageraient ouvertement certains citoyens par rapport à d'autres.

Une collectivité publique qui subventionne une association n'est pas responsable des agissements de celle-ci, mais si la subvention avait été affectée à un objet précis qui n'est pas respecté par l'association, la collectivité publique pourra être attaquée en responsabilité par les usagers lésés.

La pratique tend de plus en plus à inscrire les subventions dans un cadre conventionnel qui définit la mission de service public affectée à l'association et garantit l'association du paiement effectif de la subvention. Pour stabiliser les relations entre collectivités locales et associations, la jurisprudence a reconnu aux conventions le caractère de contrat public, suite aux nombreuses résiliations de subventions qui avaient suivi les élections municipales de 1983 mettant en péril jusqu'à l'existence de certaines associations. Un contrat public peut toujours être résilié dans l'intérêt général par le cocontractant public, mais il doit alors indemniser l'association, qui garde la possibilité d'exercer un recours de plein contentieux devant les tribunaux administratifs. Un nouveau pas a été fait par les juges qui ont reconnu à la décision unilatérale d'attribuer une subvention (donc en l'absence de convention), le caractère d'acte créateur de droit ne pouvant être retiré : en cas d'alternance politique, un nouveau ministre ne peut rayer d'un trait de plume les décisions de subventionnement prises par son prédécesseur.

Mais aucune décision d'octroi de subvention ne saurait dépasser le cadre annuel, même s'il est conclu des « conventions pluriannuelles » qui n'ont juridiquement que le caractère de déclaration d'intention et non de contrat, en raison de la supériorité du principe de l'annualité budgétaire qui s'impose à l'État et aux collectivités territoriales.

3. *Toute subvention de fonctionnement induit des effets pervers sur la gestion de l'association.* Économiquement, la subvention est une aberration, puisqu'elle consiste à payer, à partir d'une évaluation forfaitaire et aléatoire, un service avant qu'il ne soit fait. L'affectation correcte d'une subvention à une opération précise dépendra de la qualité de la gestion associative que l'autorité versante n'a pas les moyens de contrôler.

Globalement, on constate que l'octroi d'une subvention contribue à développer une mentalité d'assisté et joue un rôle non incitatif à la recherche de

ressources propres et de partenariat privé. Le manager associatif négligera de bien gérer puisque de toute manière la recette est assurée. En outre, si la subvention s'effectue dans un contexte clientéliste, ce qui est fréquemment le cas dans le cadre communal, le maire se sentira obligé de compenser par une nouvelle subvention les pertes d'exploitation. La subvention devient alors une prime à la mauvaise gestion : c'est en faisant des pertes que l'on démontre le besoin de subvention ! Compte tenu de la politisation de la vie associative en France, la revendication de subvention sera appuyée par un discours idéologique qui aura pour principale mission de masquer l'incurie des gestionnaires.

Deux principaux effets négatifs apparaissent :

- *La subvention tend à faire augmenter les charges de structure* (notamment par l'embauche de personnel administratif), et il se produit alors un effet de cliquet. Il est impossible de revoir la subvention à la baisse, et l'augmentation de la subvention une année appelle l'augmentation les années suivantes.

Du fait que la subvention n'est gagée sur aucune réalisation concrète de l'association, le poids de la bureaucratie augmente sans contrepartie d'efficacité. Dans les grandes fédérations associatives subventionnées, des postes sont entièrement consacrés à... la recherche de subventions !

- *Le subventionnement tend à tuer l'intelligence de l'association.* Une subvention est longue à obtenir et entraînera les administrateurs dans une multitude de démarches coûteuses en temps et en énergie. La négociation ne se faisant sur aucun critère rationnel de gestion, l'enjeu sera de rechercher des appuis et des protections : intervention auprès d'un parlementaire, d'un ministre, siège du bureau du maire, pétitions, appuis politiques... On risque fort de s'éloigner du marketing de projet pour entrer dans un tout autre genre : luttes de pouvoir, rivalités de clan, « magouilles politiciennes »... ; l'association risque fort de devenir l'alibi d'affrontements qui ne la concernent pas et le cache-sexe de forces qui la dépassent.

L'univers du subventionnement est profondément malsain, et le mauvais exemple vient... des autorités publiques elles-mêmes. L'État et les collectivités locales recourent abusivement à la forme associative pour contourner les règles de gestion publique lorsqu'elles constatent leur impuissance. Elles créent alors des associations para-administratives, démembrements de l'administration qui n'ont de l'association que la forme juridique. Cette méthode permet parfois d'affecter des subventions à des opérations inavouables : on se souvient des scandales du Carrefour du développement et du Comité français d'éducation pour

la santé. Au niveau local, les associations subventionnées permettent de constituer des caisses noires pour financer sur fonds publics les campagnes des partis politiques.

Certes, peu d'associations rentrent dans cette problématique, mais toutes connaissent les problèmes liés aux financements publics, paiements tardifs et frais financiers galopants !

Bienheureuses les associations qui peuvent se passer de subventions ! Elles sont généralement plus dynamiques et plus efficaces.

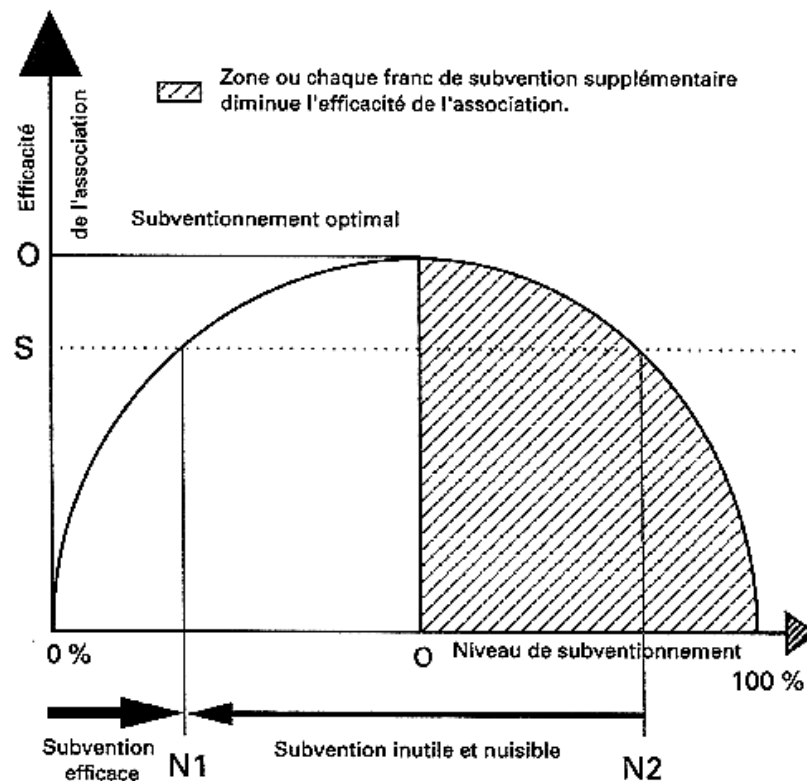
Cependant, dans certains domaines, le secteur social et culturel notamment, le recours aux subventions est inévitable. Il faudra s'efforcer alors de maintenir une gestion de qualité.

COMMENT BIEN UTILISER LES SUBVENTIONS ?

[Retour à la table des matières](#)

On constate dans la pratique que l'efficacité des subventions obéit à une courbe dite de Laffer, ainsi dénommée après avoir été mise en évidence par Arthur Laffer et les économistes de l'offre aux États-Unis à propos de la fiscalité. Au-delà d'un optimum O, tout prélèvement fiscal supplémentaire diminue l'efficacité économique. À un prélèvement de 100 p. 100 correspond une efficacité économique nulle. Le phénomène est identique en matière de subventions : il existe un optimum au-delà duquel tout franc supplémentaire ne contribue qu'à augmenter les charges de structure et l'efficacité de l'association (rapport entre les services produits et la structure de l'association) tend à diminuer. Il en résulte que pour un même niveau d'efficacité S on peut trouver deux niveaux de subventions N1 et N2. Une subvention à 100 p. 100 signifierait que l'association assume un service administratif de fait, en doublant le fonctionnement normal de l'administration, en y ajoutant des charges supplémentaires de structure, et que son efficacité est nulle. C'est un raisonnement que suit la direction du budget en demandant la réintégration des associations para-administratives dans les structures de l'administration.

Si l'association doit avoir recours à une subvention, la première opération à faire est donc de bien évaluer ses besoins.



Première règle :
une subvention est un solde obtenu après épuisement de toutes les autres sources de financement

[Retour à la table des matières](#)

Beaucoup d'associations font le raisonnement inverse et considèrent que l'octroi d'une subvention est le préalable au démarrage de leur activité. C'est tout l'inverse qu'il faut faire !

Nous proposons la démarche suivante :

1. Bien définir le service à mettre en œuvre, par la démarche d'étude de marché vue au chapitre premier, afin de ne pas gonfler les coûts par un service trop large et trop imprécis.
2. Isoler les coûts unitaires variables, fixes directs, et les charges de structure induites, et déterminer un prix de revient du service.
3. Minorer ces coûts en gérant au meilleur rapport qualité-prix : utiliser autant que possible le financement par redéploiement. Une association sœur n'a-t-elle pas une infrastructure sous-utilisée que l'on peut mettre à contribution sans gonfler les charges de structure ? Le partenariat avec d'autres associations ou institutions ne permet-il pas d'obtenir des échanges de services quasi

gratuits ? Les tâches parmi le personnel de l'association sont-elles bien réparties ? Ne prend-on pas trop tôt la décision d'un nouveau recrutement ? Il est souhaitable de réaliser un audit du fonctionnement de l'administration de l'association. Il est souvent plus facile d'aller réclamer une subvention que d'affronter ses adhérents pour qu'ils paient leurs cotisations. Les frais inutiles et le gaspillage doivent être poursuivis sans pitié ! Ne jamais oublier que réduction des coûts et augmentation de la qualité et de l'efficacité du service vont de pair.

4. Évaluer le prix psychologique auquel le produit peut être vendu. Finance-t-il les coûts variables ? Si non, déterminer le déficit maximal acceptable, si oui, la contribution aux charges de structure.

5. Évaluer la capacité de contribution du portefeuille d'activités aux coûts fixes générés, ou à l'inverse, si l'activité ne dégage pas de capacité de financement, rechercher des capacités de financement interne par la mise en place d'activités lucratives.

6. Par soustraction, on obtient le solde à financer, en termes d'insuffisance de contribution aux charges de structure.

Le calcul du juste nécessaire sera un atout précieux dans une négociation, pour amener son interlocuteur, chiffres à l'appui, sur un terrain connu et le mettre dans une position plus difficile. Dans la plupart des cas, les décideurs publics ne connaissent rigoureusement rien à la gestion associative et partent du principe qu'on leur demande trois fois plus que de besoin. Il faut s'adapter à la capacité de financement de la collectivité et lui proposer de financer une opération ou un service précis. Une petite commune fera un effort sensible avec 10 000 francs et des grandes villes engloutiront des millions dans un club de football. La discussion avec un ministère pourra s'engager entre 100 000 et 500 000 francs. Cela se fait généralement à la tête du client, en fonction des lubies du jour et des lobbies en cours, et de toute façon sur des critères que l'association ne domine pas. Le subventionneur est généralement le pire conseil en gestion qui soit ! Les collectivités publiques sont atteintes des mêmes maladies que les associations, malgré les efforts que font nombre d'entre elles en lançant des démarches qualité.

Deuxième règle : préférer les subventions ponctuelles ou indirectes

[Retour à la table des matières](#)

Le subventionnement régulier n'est nécessaire que lorsque le prix de vente est inférieur aux coûts variables et que l'association ne peut, par nature, équilibrer son compte d'exploitation.

Dans les autres cas on peut avoir soit un excès structurel de charges fixes par rapport à la capacité de financement des marges sur coût variable, soit des

manques temporaires de recettes propres liés à une activité naissante ou expérimentale.

Les subventions d'équipement (titre VI du budget de l'État ou section d'investissement des collectivités locales) présentent un triple avantage :

- Elles permettent à l'association de réaliser des investissements qu'elle ne pourrait pas faire par manque de fonds propres. Du point de vue comptable, la subvention constitue un haut de bilan (passif) qui se traduit par la constitution d'immobilisations (actif).
- Elle est versée en une seule fois, ou fait l'objet d'une seule décision étalée en plusieurs versements, ce qui évite de rester dans une situation de dépendance permanente à l'égard du subventionneur.
- Elle se traduit par une subvention de fonctionnement directe et permanente aux charges fixes puisqu'une subvention de fonctionnement ne s'amortit pas et allège d'autant le besoin de financement des charges fixes.

Une subvention d'équipement permet soit de développer de nouvelles activités — il s'agit alors d'investissements de capacité dont l'incidence sur l'exploitation de l'association devra être évaluée avec précision (les charges de structure générées seront-elles financées par les recettes ?) —, soit de réduire les frais fixes et les coûts de production, donc des investissements de productivité auxquels les associations ont intérêt à accorder une attention particulière, car elle est généralement faible.

Les subventions expérimentales ou de démarrage sont relativement faciles à obtenir, notamment de la part de l'État lorsqu'il lance un nouveau programme et qu'il cherche des relais dans la société civile pour appuyer l'action de ses services extérieurs dans un certain nombre de domaines comme la création d'emplois, le développement local, le tourisme, etc. Cela suppose que l'association soit, à terme, capable d'autofinancer l'activité créée ou de trouver d'autres financements auprès des collectivités locales ou de partenaires privés.

Les subventions en nature sont d'autant plus pratiques qu'elles n'ont pas toujours à être officialisées. Les plus intéressantes sont les « mises à disposition » de fonctionnaires. Celles-ci accusent un net recul pour ce qui est des fonctionnaires de l'État, compte tenu des politiques de réduction d'effectifs. Néanmoins, on peut bénéficier de mises à disposition temporaires pour certaines opérations s'intégrant aux objectifs prioritaires des ministères. Les fonctionnaires mis à disposition sont souvent les plus dynamiques et les plus ouverts à l'innovation : des qualités que l'administration apprécie peu et qu'elle ne sait en tout cas pas gérer. Cela reste un moyen élégant de les mettre au placard et elle se montre généralement peu pressée de récupérer des agents qu'elle aurait bien du mal à réintégrer dans un organigramme administratif !

Si la mise à disposition d'hommes ou de moyens est permanente, le gestionnaire devra avoir le souci d'en réintégrer le coût salarial dans les charges de structure s'il veut obtenir un prix de revient réel, en se fixant pour objectif de rémunérer ce poste dans les conditions du marché du travail.

Pour ce faire, il sera utile de présenter en annexe à la comptabilité les coûts prenant en compte les postes mis à disposition, et de les comptabiliser en recettes comme subventions.

Les associations savent généralement bien utiliser les mesures d'aide à l'emploi et souvent de manière abusive. L'association risque de se charger en personnel non qualifié et elle n'est pas en mesure d'apporter la formation à laquelle les stagiaires ont droit. Moins fréquent est l'accueil de stagiaires étudiants qui peuvent apporter une plus-value notable en matière grise : mise en place d'un système informatique, d'une comptabilité analytique, d'un contrôle de gestion, d'une campagne de communication, d'une démarche qualité... Tout cela peut faire l'objet d'un magnifique terrain d'expérience pour un étudiant dynamique entre la fin de ses études et un premier emploi.

Troisième règle :
une subvention est la contrepartie d'un service rendu à la collectivité. Elle doit être affectée au financement d'objectifs précis et faire l'objet d'une convention

[Retour à la table des matières](#)

La dilution de la subvention dans la masse des charges de structure n'amène généralement que leur gonflement sans contrepartie effective de service. Aussi est-il nécessaire d'identifier dans la comptabilité analytique quelle sera la contribution aux charges fixes et quelle activité la subvention viendra nourrir.

Avec les collectivités publiques, il est souhaitable de conclure une convention d'objectifs. Cela permettra de caler la subvention dans un cadre contractuel — obligatoire si la subvention est supérieure au seuil des marchés publics, soit 300 000 francs — qui sera juridiquement un contrat public, ce qui évite les ruptures brutales liées, par exemple, aux alternances politiques. La convention permettra surtout de préciser les objectifs communs aux deux parties et de déterminer les finalités de la subvention ainsi que les conditions d'évaluation des actions réalisées. S'il s'agit d'un service directement rendu à la collectivité dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique publique, le coût de chaque prestation pourra être évalué avec précision, et à une première subvention provisionnelle pourra venir s'ajouter une subvention d'équilibre en fin d'exercice qui prendra en compte le coût précis des opérations réalisées.

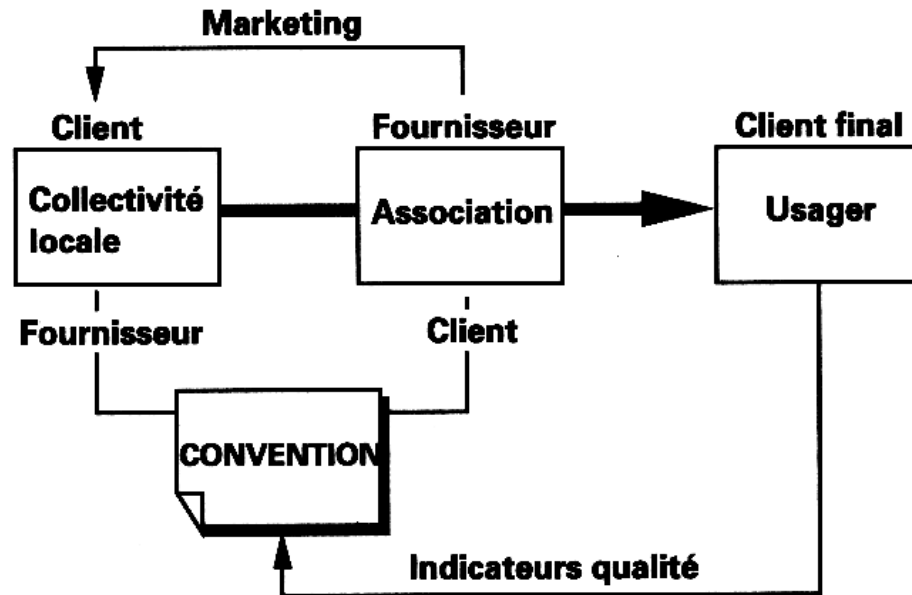
Une autre possibilité est la convention de prestation de service qui présente l'intérêt d'être financée sur les budgets de fonctionnement des services (titre III du budget de l'État) et non sur les budgets d'intervention (titre IV) qui sont en diminution constante. La convention de prestation de service est, en fait, une commande sur devis présenté par le prestataire, qui sera payée sur facture une fois le service fait. Ce système présente l'avantage, d'abord d'être toujours réalisable même si les crédits d'intervention de la collectivité sont épuisés, ensuite de représenter le financement d'un service précis, au centime près ! Le paiement s'effectuera plus tard, après service fait, mais il est possible d'intégrer dans le devis des frais de gestion — 5 p. 100 est un chiffre raisonnable — indemnisant l'association du paiement tardif.

Quatrième règle :
la convention doit être un acte de management

[Retour à la table des matières](#)

Une convention est un acte juridique nécessairement contraignant — dans des limites, nous l'avons vu, réduites — mais ce doit être avant tout un outil de management. Une simple charte, sans portée juridique, pourrait dans certains cas avoir le même effet de préciser les objectifs communs et les engagements réciproques de chaque partie.

Lorsqu'une collectivité publique signe une convention, elle s'engage dans la production d'un service d'intérêt général. De client qu'elle était lors de la phase marketing, lorsque l'association cherchait à lui vendre le service dont elle est le concepteur, elle devient fournisseur car elle fournit à l'association des moyens — monétaires ou en nature — pour réaliser son projet.



Si l'association est le concepteur du service, elle cherche dans la phase marketing à le vendre à la collectivité qui est alors un client que l'on doit convaincre qu'on lui apporte un réel avantage. Si c'est la collectivité publique qui est le concepteur du service et qu'elle ne recherche dans l'association qu'un maître d'œuvre, cette phase n'existe pas, mais l'association, si elle veut apporter de la valeur ajoutée au projet et lui imprimer sa marque, aura toujours intérêt à tenter de le reprendre et de le revendre bonifié à la collectivité.

La collectivité n'est pas le client final qui est l'usager, mais devient partie d'une chaîne de valeur qui vise à sa satisfaction. Elle devra donc être intégrée de près à la conception et à la réalisation du projet dès lors que son concours a une influence décisionnelle sur la qualité du service fourni au client final : fournit-elle les moyens appropriés ? N'a-t-on pas tenté de comprimer les coûts à l'excès ? Le personnel mis à disposition a-t-il une formation suffisante ? La logistique des relations entre l'association et la collectivité produit-elle de la valeur pour le client final ? La convention, pour bien préciser cette orientation client, mentionnera les indicateurs sur lesquels seront évalués les résultats et qui permettront l'amélioration de la logistique conventionnelle pour apporter toujours plus de qualité au client final.

La convention doit viser quatre chapitres principaux :

- les objectifs poursuivis ;
 - l'échéancier ;
 - l'évaluation des résultats ;
 - les clauses de (non) reconduction.
- *Les objectifs* doivent être clairement définis. La convention n'est pas une fin en soi, un paravent pour apporter des fonds à l'association, mais

le moyen de réaliser des objectifs pour le bénéfice du client final. On pourra recourir à un moyen mnémotechnique simple pour définir des objectifs clairs :

Fractionnable : on se fixe des étapes.

Avouable : il n'y a pas d'objectifs inavouables.

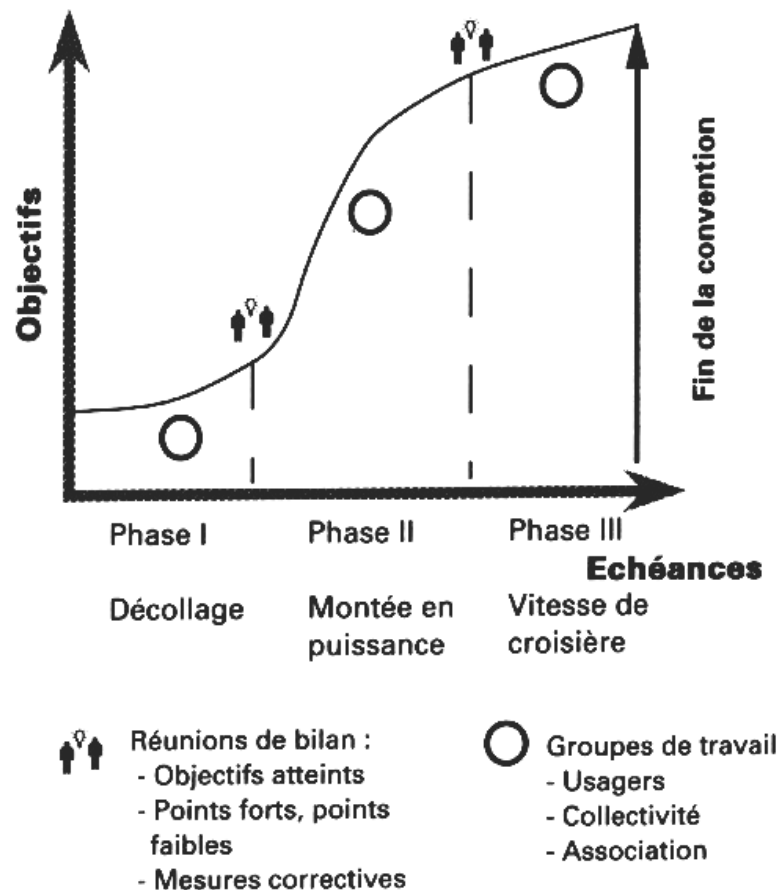
Réaliste : on peut le faire, on en a les compétences et les moyens.

Chiffrable : on peut le mesurer.

Évaluable : inclus dans un objectif plus vaste.

Stimulant.

- *L'échéancier*. Un objectif sans échéancier n'est soumis à aucune obligation de résultat et n'est que triste littérature... qui cache d'autres objectifs moins avouables ! L'échéancier vise généralement trois phases : le décollage, la montée en puissance et la réalisation des objectifs. À chaque phase il faut prévoir un bilan évaluation qui permettra de mesurer les résultats atteints et d'introduire les corrections nécessaires.
- *L'évaluation*. Elle se fait en continu et aux échéances, à partir des indicateurs retenus dans la définition des objectifs : nombre de participants, indicateurs de satisfaction recueillis par sondage. Elle doit être l'occasion de groupes de travail réunissant usagers, responsables de l'association et de la collectivité, et qui doivent devenir un outil d'animation de la convention.



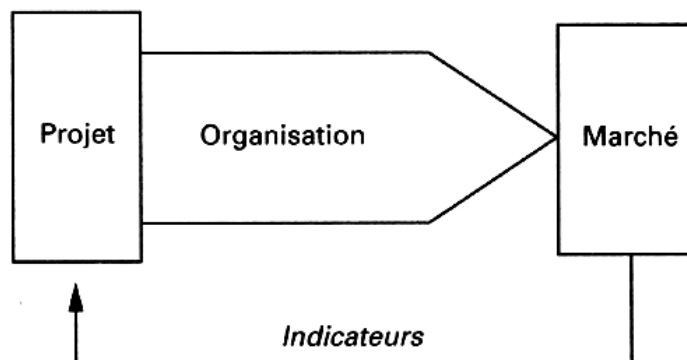
- *Les clauses de (non) reconduction.* L'association ne doit pas être en position d'être obligée de reconduire la convention pour financer ses frais fixes si elle estime qu'elle n'apporte pas de valeur pour le client final. Comme tout contrat, la convention n'a de valeur que si elle est pleinement libre et conclue pour la réalisation des objectifs affichés. En droit public français, les conventions comportant des clauses financières ont une validité limitée à l'année budgétaire. Il y a là l'occasion d'une réunion élargie d'évaluation annuelle qui doit faire le point sur l'intérêt de la collaboration entreprise au regard du bénéfice apporté au client final.

Cinquième partie

Conduire le changement

[Retour à la table des matières](#)

La conduite du changement a pour objet d'adapter l'organisation de l'association à son projet, tant en ce qui concerne les performances de gestion que dans le domaine de la règle du jeu associatif et social.



Il n'y a en la matière aucune recette et le lecteur devra résister à la tentation de se focaliser sur un seul des points de cet ouvrage pour en négliger d'autres. Il devra au contraire avoir la conviction que le management est l'interaction complexe de compétences techniques, de savoir-faire relationnel, de sens du client, d'ouverture d'esprit, de remise en cause et d'innovation.

Changer le système pour qu'il serve le projet associatif, pour que les clients, les membres, le personnel s'y reconnaissent, y trouvent leur place, en deviennent les acteurs et en retirent un bénéfice, requiert une démarche de pilotage qui devra s'adapter à la complexité de chaque cas.

Cette absence de solutions toutes faites et de recettes suppose en contrepartie une méthode rigoureuse que l'on peut articuler en quatre temps :

- L'appréhension de la complexité du système pour en tirer le fil d'Ariane qui permettra de bâtir une solution.
- Savoir d'où l'on vient et où l'on va pour choisir le bon itinéraire.
- Mobiliser la ressource humaine pour en faire le levier du changement.
- Planifier rigoureusement la démarche, former les acteurs du changement et bâtir une communication active qui valorise les résultats obtenus.

LE MANAGEMENT N'EST PAS COMPLIQUE, IL EST COMPLEXE

[Retour à la table des matières](#)

Les principes du management relèvent souvent du simple bon sens. Excepté quelques rudiments de statistiques et de comptabilité, le lecteur n'a, à la fin de cet ouvrage, aucune technicité particulière à maîtriser pour se lancer dans l'aventure du management. Mais il devra être capable de dialoguer avec chacune de ces technicités pour s'assurer qu'elles se mettent bien au service du projet associatif et qu'elles ne deviennent pas un état dans l'état bloquant le système.

C'est l'interaction entre ces éléments qui va créer la complexité. Aux temps héroïques il y avait un groupe de copains, de militants, bénévoles, qui mettaient en commun des moyens identiques ; on se regroupait par affinités sociales et culturelles, la langue de bois évacuait les questions gênantes et créait la cohésion nécessaire. L'association du XXI^e siècle voit apparaître des professionnels hautement qualifiés (informaticiens, médecins, marketers) aux côtés de ses métiers traditionnels (animateurs, éducateurs) eux-mêmes en pleine mutation compte tenu de l'évolution de la demande sociale. Il faut gérer le quotidien fait de toujours plus d'incertitudes tout en ouvrant les portes d'un avenir par nécessité enthousiasmant. Il faut faire coopérer les métiers entre eux, associer professionnels rémunérés et non rémunérés venus de tous horizons autour d'un projet commun. Autrement dit, il faut apprendre à « marcher, siffler et mâcher du chewing-gum en même temps ¹ ».

Complexité de l'environnement, complexité de l'association la première tâche du manager sera de comprendre comment fonctionne le système sur lequel il doit agir.

Un peu de théorie : qu'est-ce qu'un système ?

Un système, c'est avant tout du désordre. Cette loi de la thermodynamique découverte en 1824 par Carnot établit qu'un système évolue nécessairement vers un état d'entropie (de désordre) maximale qui est un état d'équilibre. La capacité d'organisation du système — par exemple, en thermodynamique, la réduction de la perte d'énergie par suppression des frottements — permet de lutter contre l'entropie. Privilège des systèmes vivants : ils sont capables de s'adapter et d'évoluer vers un degré d'organisation supérieur — on parle alors de négentropie — au prix de l'accroissement de leur complexité. Mais ils ont également le redoutable privilège d'être soumis à une entropie bien supérieure

¹ « Facing up to complexity : an interview with Chris Bartlett » *McKinsey Review*, été 1990.

car ils sont constitués d'une multitude d'éléments eux-mêmes vivants qui se dégradent constamment. Le meilleur exemple en est le corps humain. Il est constitué d'une multitude d'éléments fragiles dont la compréhension des interactions est hypercomplexe. Mais le corps est animé par un principe de vie qui lutte contre le désordre : qu'un corps perde le *sens* de la vie, et il sera inexorablement entraîné vers la mort ¹.

La complexité des systèmes vient de ce qu'ils fonctionnent en boucle : l'ordre tend à se dégrader en désordre, à son tour porteur d'ordre au travers des interactions qu'il suscite entre les éléments de l'organisation : *Il y a des ordres dans le désordre* ². Comprendre le mécanisme de ces interactions, analyser les problèmes, identifier les causes pour piloter le système, le rendre *intelligent* ³ pour lui permettre d'apprendre et de faire face à l'évolution de plus en plus rapide de la société : tel est l'objet du management.

Comme tout système vivant, une association sans management évoluera vers un état de désordre croissant qui ne trouvera son équilibre que dans sa mort et la dispersion de ses animateurs. Tout responsable d'association a suffisamment expérimenté ce phénomène pour que la démonstration se passe d'autres commentaires.

Le but du manager est donc de *trouver des principes d'ordre pour échapper à la mort*.

Première réaction : mettre le désordre hors la loi. C'est le triomphe de la pensée cartésienne avec une capacité intellectuelle (la raison) qui explique tout, et une main (l'exécutant) chargée de plier la matière à la raison. Son incarnation est le taylorisme, ou l'organisation scientifique du travail, qui a prétendu exclure toute incertitude et tout désordre au prix d'une division radicale entre fonctions manuelles et fonctions intellectuelles. Ce cadre conceptuel est aujourd'hui complètement obsolète et même nocif compte tenu de son incapacité à comprendre la complexité du réel. Cette *pensée simplifiante est incapable de concevoir la conjonction de l'un et du multiple* ⁴. On répond à la complexité par la complication, qui juxtapose une multitude d'explications et de solutions parcellaires déconnectées de la réalité vivante. On pense *ou...ou* et

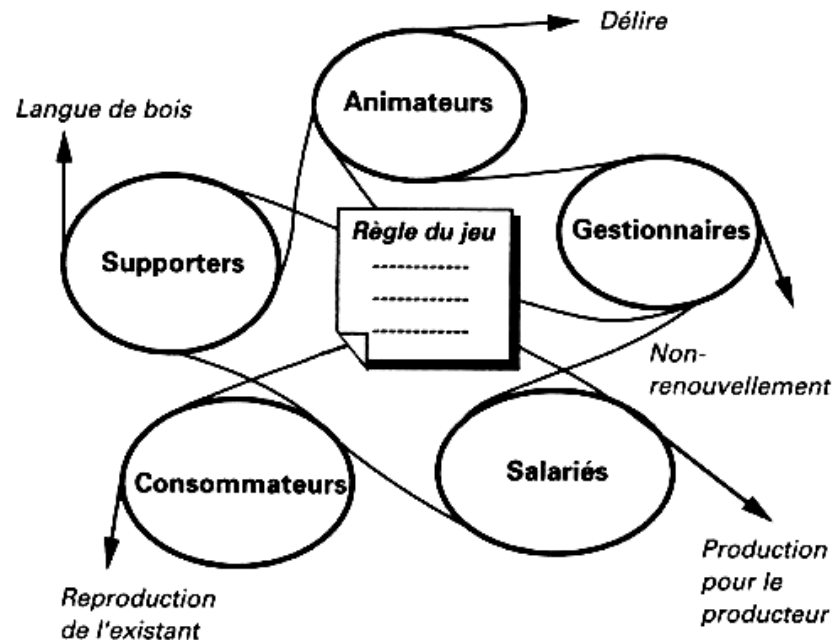
¹ « [...] le phénomène de désorganisation (entropie) poursuit son cours dans le vivant plus rapidement encore que dans la machine artificielle ; mais de façon inséparable, il y a le phénomène de réorganisation (néguentropie). Là est le lien fondamental entre entropie et néguentropie [...] ; autrement dit, le lien entre vie et mort est beaucoup plus étroit, profond, qu'on n'a jamais pu métaphysiquement l'imaginer. » Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, 1990, ESF, p. 44.

² Edgar Morin, *La méthode : I. La nature de la nature*, Le Seuil, 1977.

³ Peter Senge, *La Cinquième Discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, FIRST, 1991. Un ouvrage particulièrement clair et accessible sur le management des organisations.

⁴ Edgar Morin, *op. cit.*, p. 19.

non *et...et*¹, et l'on se perd dans des problèmes schématiques et dogmatiques : si l'association est à but non lucratif, elle ne peut faire de profit. La pensée complexe acceptera de dire : « Puisque nous sommes à but non lucratif, nous avons besoin de gagner de l'argent pour financer nos activités gratuites. » Le système complexe est bâti autour de contradictions apparentes qui sont en unité profonde et se nourrissent l'une l'autre.



Comment le système associatif fonctionne-t-il ? Le jeu associatif est l'interaction d'animateurs qui ont l'intuition du projet et anticipent la demande sociale, de gestionnaires qui l'enchaînent dans les contraintes du quotidien, de salariés qui ont leur projet propre qui doit entrer en cohérence avec le projet associatif, de consommateurs qui sont les clients qui jugent l'association sur ses actes sans prendre en compte les grandes déclarations qui ne se retrouveraient pas dans ses prestations quotidiennes, et de supporters (membres, bénéficiaires secondaires, réseaux). Le système ne fonctionne que s'il se boucle, c'est-à-dire que si chaque élément est en interaction avec l'autre conformément à la règle du jeu. À défaut il y a débouclage et apparition d'une des maladies associatives décrites au long de cet ouvrage.

Deuxième réaction : créer de l'ordre à partir du désordre. La diversification des tâches et des métiers qui entrent en transaction au sein de l'association et la multiplication de ces transactions avec un environnement qui change de plus en plus vite sapent la prétention rationaliste de tout régler par des procédures précises et centralisées. Il devient impossible de concevoir un système comme une mécanique bien huilée. Les travaux de l'école de Palo

¹ La ruine de ce type de pensée dichotomique a été scientifiquement établie au début du XX^e siècle par la mécanique quantique qui a démontré qu'un corps pouvait être à la fois une onde et un corpuscule. Voir « Introduction au débat quantique », revue *Études*, décembre 1991, ainsi que *Conversations avec le Sphinx, les paradoxes en physique*, Étienne Klein, Albin Michel, 1991.

Alto ¹ ont montré au contraire qu'un système n'était pas seulement la somme de ses sous-parties mais aussi de ses interactions. *Un système est supérieur à la somme de ses éléments* et il obéit à une logique propre qui est plus puissante que la volonté de chaque partie engagée dans le jeu des interactions. *La loi du système* [que les individus qui en sont membres en aient conscience ou non] *s'impose à chacun de ses éléments*. Agir sur un système pour le changer, c'est donc agir sur les interactions plus que sur les individus ou les éléments qui le composent. C'est pourquoi les exhortations et la langue de bois ne peuvent rien changer. Ce qui *compte c'est la règle du jeu* qui va faire que le système tend ou non vers l'état d'ordre désiré. Comment se fait-il que lorsque le public applaudit à la fin d'un concert on passe progressivement d'un état de désordre à un état d'ordre où les applaudissements sont cadencés ? Parce que chacun a clairement en tête une règle du jeu qui s'impose à chacune des volontés individuelles sans autre coordination.

Gregory Bateson a souligné dans un article célèbre, « De Versailles à la cybernétique », que le paradoxe du XX^e siècle était d'une part d'avoir — découvert la cybernétique et la loi des systèmes et d'autre part d'avoir, par le traité de Versailles, supprimé toute morale du jeu international et mené le monde à un état de désordre absolu ². *Changer un système, c'est donc agir sur la règle du jeu qui l'anime* : c'est introduire des principes de vie, produire des règles et des références en cohérence avec les comportements recherchés. Ce sera donc la première règle du manager qui pilotera une opération de changement.

Gérer la complexité, c'est mettre de la souplesse et de la cohérence dans son moteur

[Retour à la table des matières](#)

Le lecteur comprendra maintenant clairement pourquoi il est vain de rechercher une cause particulière aux dysfonctionnements d'une association. Aucun facteur n'est déterminant, il n'y a aucune solution universelle mais un mouvement permanent de flux et de reflux : ce qui est bon un jour ne le sera

¹ Voir Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, t. 2, Le Seuil, 1980, et Isabelle Orgogozo et Hervé Sérieyx, *Changer le changement : on peut abolir les bureaucraties*, Le Seuil, 1989.

² « Promettez quelque chose à votre fils et reniez votre promesse tout en brandissant tout haut de grands principes moraux, vous verrez non seulement votre fils très en colère contre vous, mais aussi son comportement moral se détériorer au fur et à mesure qu'il sentira sur sa peau le coup de fouet des injustices que vous lui avez faites. Ainsi, non seulement la Seconde Guerre mondiale fut la réponse appropriée d'une nation qui avait été indignement traitée, mais surtout ce genre de traitement eut comme conséquence nécessaire la corruption de la nation. Et la corruption de l'Allemagne entraîna notre propre corruption... Je suppose que les effets secondaires de cette braderie se feront sentir pendant deux générations au moins. » Gregory Bateson, *op. cit.*, p. 227.

plus le lendemain, tout dépend de l'état d'équilibre du système. C'est pour cette raison que Bateson parle d'« écologie de l'esprit » : comme dans la nature, toute action humaine entraîne un déséquilibre qu'il faut pouvoir compenser. L'action unilatérale sur une seule cause comporte à terme plus d'effets pervers que d'effets positifs. L'utilisation du DDT avait pour but d'éliminer les insectes nuisibles. On a alors agi sur une seule cause, et qu'a-t-on vu ? Les insectes nuisibles se sont immunisés mais les animaux qui s'en nourrissaient ont été intoxiqués. L'état de déséquilibre créé a été pire que le mal initial. Le *management DDT* à coups de solutions radicales, de boucs émissaires désignés par la langue de bois, crée les mêmes ravages dans les organisations que dans la nature.

De quoi avons-nous besoin pour gérer le changement ? Uniquement de deux choses, mais capitales et indissociables : de souplesse et de règle du jeu.

« La souplesse sociale est une ressource aussi précieuse que le pétrole ou le titane ¹. »

Face à un environnement mouvant, le système associatif ne peut s'adapter de manière globale et concertée. Les parties du système sont en relation directe avec l'environnement extérieur et doivent avoir assez de liberté pour réagir et s'adapter. Les associations qui œuvrent dans les secteurs sensibles le savent : face à un acte de délinquance brutal, les personnels en contact doivent pouvoir réagir sans avoir à réunir le conseil d'administration ni consulter — abominable concept — « l'autorité de tutelle ». La capacité du système associatif à créer de l'ordre à partir de l'agression du désordre ambiant reposera sur la capacité d'adaptation du comportement de chacun de ses éléments. Il faudra se doter d'une *réserve de souplesse* par des *délégations*, *des mandats clairs* donnés par les dirigeants, gardiens de la règle du jeu, à chaque acteur du système.

Plus il faut de souplesse, plus il faut de règle.

C'est la règle qui va permettre de distribuer la souplesse conformément aux objectifs poursuivis. Or les grands systèmes se montrent plus capables de produire de la réglementation que de la règle. La réglementation, c'est l'art de faire la même chose en donnant l'impression d'innover. Réglementer, c'est entrer dans une logique où « plus ça change, plus c'est la même chose » : on remanie les organigrammes, on change le logo, on pond une réglementation compliquée qui donne l'impression du mouvement, et il ne se passe rien — c'est un moindre mal — ou la situation devient de plus en plus confuse. C'est par là que pêche aujourd'hui le management public, dont un exemple criant est la réglementation du stationnement automobile à Paris : le système produit de la réglementation — des interdictions avec des peines d'amende — mais est incapable de produire la règle qui agira sur le comportement des individus pour qu'ils respectent la réglementation. On arrive donc à cette situation où le

¹ G. Bateson, *op. cit.*, p 256.

gardien de la règle (le préfet de police) déclare lui-même qu'il cesse d'appliquer la réglementation pour telle ou telle raison (tolérance de quinze minutes, période de Noël...) qui fait que la règle est ridiculisée et que le système corrompu corrompt à son tour les individus, qui font d'un comportement anarchique leur règle de comportement, et qu'il tend vers un état de désordre toujours croissant. L'art du management, ce sera donc de mettre de la souplesse et de la rigidité là où il faut et quand il faut.

La première souplesse est celle des idées, c'est une attitude culturelle qui prédispose au changement. C'est pourquoi la langue de bois fait tant de mal aux associations : elle fige la pensée et sert à couvrir toute sorte de pratiques qui sont en contradiction avec les principes affichés.

Cette attitude culturelle devra être développée en apprenant à chacun à *gérer ses espaces de liberté grâce à une règle du jeu précise et acceptée* plutôt que de ne pas obéir aux injonctions d'une réglementation prohibitive de moins en moins respectée.

Comment s'en sortir ?

[Retour à la table des matières](#)

Manager, c'est faire des choix. Ou l'on se donne les moyens de tirer le fil d'Ariane du labyrinthe de la complexité d'une organisation, ou l'on refuse de faire des choix et l'on en fait quand même. *Quand une association meurt, c'est qu'elle a implicitement choisi de mourir* en faisant des non-choix : ne pas se mettre à l'écoute des clients, refuser d'évaluer ses performances, négliger de mobiliser ses adhérents et son personnel, et donc refuser d'avoir une vision stratégique. Il est alors inutile de chercher une quelconque explication mécaniste, la trahison de la collectivité apportant la subvention, l'insuffisance du fonds de roulement, qui peuvent intervenir comme cause spéciale mais n'expliqueront jamais la défaillance de l'ensemble du système. À partir de choix clairs et sans équivoque, le management va consister à organiser l'ensemble des éléments du système associatif pour qu'il serve les missions et les objectifs affichés. S'engager dans une démarche de changement c'est faire le choix de la vie, c'est *donner du sens à la performance* dans ce modèle à trois dimensions dans lequel nous vivons tous : un *projet* porté par un ou des leaders qui seront le directeur de l'association ou les administrateurs, une *règle du jeu* associatif et social dans laquelle chacun se reconnaît et reconnaît les objectifs, et une *organisation* dont les contraintes matérielles doivent être allégées par une gestion performante¹. La démarche de changement, une fois que l'on a appréhendé la complexité du système associatif dans lequel on évolue, va s'organiser en trois temps :

¹ Voir chapitre 1, « Le modèle tridimensionnel ».

- Définir le sens dans lequel on veut aller pour trouver le bon chemin : c'est le rôle de la direction générale de l'association.
- Bâtir la règle qui permettra de jouer entre contraintes et zones de liberté : c'est l'objet de la démarche participative.
- Planifier un mouvement d'apprentissage et de consolidation qui permettra à la règle de devenir crédible et opérationnelle : c'est la tâche de chaque manager, à tous les niveaux de la pyramide.

D'OU L'ON VIENT ET OÙ L'ON VA

[Retour à la table des matières](#)

Il est impossible de trouver son chemin dans la complexité du système si l'on n'a pas défini un point de départ et un point d'arrivée.

Prenez une feuille de papier, concentrez-vous cinq minutes pouvez-vous écrire en quelques lignes l'objet de votre association ? Définir votre clientèle ? Ses critères de satisfaction ? Si vous le pouvez, tous vos collaborateurs et administrateurs le peuvent-ils ? Reportez-vous à la démarche de conduite de projet et formalisez-le en quelques paragraphes qui synthétisent ce que vous voulez faire et marqueront les étapes de réalisation de la mission selon la règle FARCES¹. Ce travail doit être fait en associant le plus largement les responsables de tous niveaux, les membres et le public pour aboutir à un document simple, clair et mobilisateur. Il doit être finalisé, c'est-à-dire que les animateurs doivent être mus par une volonté d'aboutir. À défaut, on déviara vers des débats sans fin sur l'ontologie des hommes et des choses, en attendant la reprise du pouvoir par un comptable ou un technicien qui imposeront des enjeux sans âme, peu compréhensibles pour les non-initiés, sans liens avec les projets associatifs.

Première règle : fixer des objectifs clairs et ambitieux

Qu'est-ce qu'un objectif clair ? Une vision de l'avenir qui indique le sens de la marche mais qui doit se garder de vouloir tout planifier rationnellement. On doit pouvoir dire où l'on veut aller mais on ne peut connaître le *comment* qui va évoluer constamment. Intuition, enthousiasme et confiance sont à la base de l'objectif clair, qui doit pouvoir être compris par chaque membre, chaque salarié, chaque bénévole : enrayer le développement du sida, secourir les sans-abri en hiver sont des objectifs qui peuvent être partagés par tous, qui sont quantifiables et finalisés dans le temps.

¹ Voir p. 208.

Qu'est-ce qu'un objectif ambitieux ? Un objectif qui ne peut être satisfait par les ressources actuelles de l'association, qui suppose qu'elle mobilise tout son potentiel inexploité, et qui sera rémunérateur par ses succès et les expériences positives qu'il aura fait réaliser aux membres.

La définition de ces objectifs est du *rôle de la direction générale* de l'association (administrateurs et cadres dirigeants, instances nationales des associations fédérées ou régionalisées). Elle seule a tous les éléments pour définir, à partir de l'analyse marketing (analyse de l'environnement, de la clientèle et de leurs possibilités d'évolution) et du potentiel de l'association (défini après enquête auprès des membres et du personnel), les choix stratégiques qui, une fois validés par l'assemblée générale, devront être la loi pour tous et ne seront plus négociables, tandis que pour leur mise en œuvre on s'en remettra à une démarche participative et décentralisée.

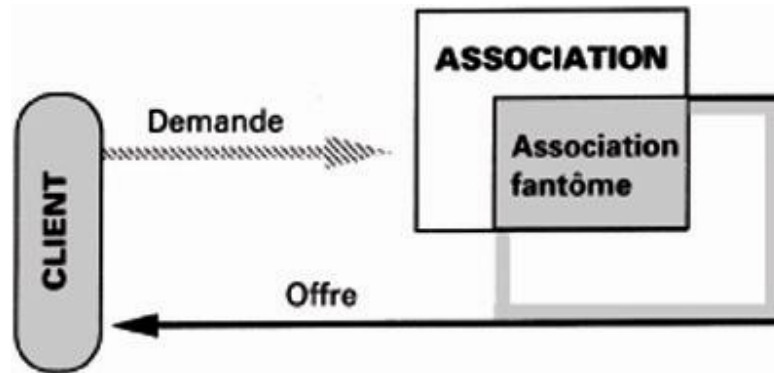
Si les dirigeants s'avèrent incapables
d'insuffler à l'organisation cette vision
stratégique, il n'y a qu'une solution :
en changer !

Deuxième règle : ne pas chercher des solutions avant d'avoir posé le problème

[Retour à la table des matières](#)

Le meilleur moyen de ne pas trouver de solution est de s'empresse d'en chercher ! On risque fort de ne voir que les causes spéciales de la non-qualité et de passer à côté de l'analyse de l'ensemble des facteurs de dysfonctionnement et de leurs interactions. Une association qui n'est plus portée par un projet sera entraînée par son entropie naturelle et tendra vers un état de désorganisation obéissant à une logique fermée sur elle-même : la bureaucratie est inefficace, elle secrète du travail et des procédures, il faut donc augmenter le personnel. Le contrôle des coûts ne fonctionne pas, il faut donc renforcer les contrôles ! La bureaucratie crée la bureaucratie, une inefficacité tendra toujours à trouver l'équilibre du désordre qu'elle secrète dans une inefficacité encore plus grande. C'est pourquoi ce sont les associations les plus mal gérées qui réclament le plus de subventions pour faire fonctionner une structure sans projet. La première tâche du manager sera de briser cette logique de l'enfermement en ouvrant portes et fenêtres, en faisant entrer le client dans l'association pour créer une pression qui favorise le changement. Une association qui a perdu le contact avec ses clients n'a plus aucun instrument de mesure pour s'évaluer, et tant que ce lien n'est pas rétabli — par toutes les

techniques de dialogue et d'animation que nous avons évoquées — il est impossible de savoir d'où l'on vient et où l'on va.



Une association qui fonctionne en non-qualité va tendre à travailler pour elle-même — la production pour le producteur. Son énergie ne sera pas utilisée à répondre aux demandes des clients mais à résoudre des problèmes générés par son dysfonctionnement : il se forme alors une « association fantôme » (sans projet ni statuts !) qui détourne la substance de l'association.

Troisième règle : mesurer l'écart

[Retour à la table des matières](#)

La première étape nous a permis de redéfinir l'association par rapport à son projet et à la réalité perçue par ses clients.

Il faut maintenant évaluer l'écart qui la sépare de ses objectifs pour mesurer le chemin à parcourir.

Le but de cette phase diagnostic est de gagner des alliés à la démarche de changement dans tous les secteurs clés de l'association. Elle ne pourra être enclenchée que si tous les décideurs (administrateurs et dirigeants salariés) ont une *vision commune et partagée de la situation*. Elle devra être appuyée sur un audit¹ dont l'objectif sera, à partir d'une analyse exhaustive (performances de gestion, enquête sur la perception de l'association par ses partenaires et clients), de parvenir à établir un document simple faisant apparaître *ce qui est* d'un côté, et *ce qui devrait être* de l'autre à partir des paramètres de satisfaction des clients.

L'audit fera ressortir non seulement les insuffisances de l'organisation dans sa capacité à satisfaire ses clients, mais également les potentialités inexploitées qu'elle recèle : compétences et capacité d'innovation des membres et du personnel, désir de pouvoir s'engager dans une voie plus performante pour autant que l'organisation donne des gages de crédibilité.

¹ Le recours à un professionnel extérieur est incontournable à cette étape.

Une fois défini *d'où l'on vient*, il est alors indispensable de faire plancher les décideurs (le bureau élargi aux décideurs salariés) — un séminaire de deux jours à la campagne est une bonne solution — pour qu'ils établissent, si possible avec l'aide d'un consultant qui apporte une méthodologie rigoureuse et un regard extérieur dégagé des passions, le bilan *points forts points faibles* de l'association et qu'ils définissent les objectifs stratégiques *où l'on va* qui sont le point de départ du changement. La comparaison objectifs stratégiques/points forts-points faibles permettra de dégager des *axes de progrès*, qui seront la base de travail des ateliers mis en place afin de permettre aux membres et au personnel de s'approprier la démarche, pour trouver des solutions opérationnelles partagées par ceux qui seront chargés de les appliquer.

Quatrième règle : banco sur le multiplicateur participatif

[Retour à la table des matières](#)

Le manager ne doit avoir à ce stade que deux certitudes :

- Il n'a aucune idée de la solution qui résultera de la démarche et qui naîtra du croisement des multiples contributions. Afficher d'emblée une solution — ou des solutions —, c'est au mieux démobiliser les gens, au pire leur donner l'idée que les dés sont pipés. La démarche participative doit permettre que chacun trouve son propre chemin et définisse la solution qui convient le mieux à l'évolution de comportement dans laquelle il s'engage. *La forme est ici plus importante que le fond.*
- Il sait que la solution retenue sera plus ambitieuse que celle qu'il aurait pu imaginer seul, en tenant compte des oppositions supposées, des intérêts divergents des uns et des autres. La démarche participative démultiplie la capacité créative de chacun et bouleverse les réticences initialement constatées.

Il faut se situer dans une dynamique de *compétition par l'innovation*. Il ne s'agit pas d'imiter ce que les autres ont réussi, mais de trouver des solutions nouvelles aux problèmes qui vont surgir : quand les associations ont conçu des solutions aux toxicomanies classiques par la réinsertion sociale, des drogues plus dures sont apparues, comme le crack, diminuant l'efficacité des thérapies. La jonction du sida et de la toxicomanie a rendu du jour au lendemain obsolète l'action par la réinsertion sociale qui ne voulait plus rien dire pour des gens dont l'espérance de vie était limitée à quelques années.

Cette capacité d'innovation sera stimulée par l'implantation de *signaux de crise* dans l'association qui amplifieront les données en provenance de

l'environnement et permettront de réagir rapidement aux événements et parfois de les anticiper. Au Canada et aux États-Unis, les associations impliquées dans la sécurité civile basent leur organisation sur les scénarios catastrophe les plus plausibles et ont pu jouer un grand rôle lorsque lesdites catastrophes sont effectivement survenues ¹.

Cette démarche a deux phases qui, si elles peuvent pratiquement se dérouler en même temps, doivent être bien distinctes :

- *Définir les enjeux* auxquels est confrontée l'association. C'est la partie fermée de la démarche participative puisqu'elle ne saurait remettre en cause les options stratégiques qui sont *non négociables*. Si l'analyse du potentiel de l'association a été bien faite, ils doivent pouvoir, moyennant la fourniture des matériaux d'analyse appropriés, être partagés par les acteurs de la démarche de changement.
- *La déclinaison des axes de progrès* au niveau de chaque acteur, de chaque unité de travail, de chaque individu. Les solutions sont ici ouvertes et chacun doit être mis à même de les définir à son niveau et d'inventer son propre parcours : c'est là que le multiplicateur participatif donnera son résultat maximal !

Cinquième règle : payer le ticket d'entrée

[Retour à la table des matières](#)

Le principe de cohérence impose que le discours soit en accord avec le quotidien de chaque partenaire du projet. Aussi, finis les contrats saisonniers à répétition, les clauses rescapées du XIX^e siècle qui donnent tout au patron et rien à l'employé, les salaires anémiques ou payés à coups de notes d'essence, l'incompétence couronnée pour sa servilité et l'innovation punie pour son irrespect. Payer le ticket d'entrée permet d'asseoir la crédibilité du changement. *Plus l'organisation est archaïque, plus ce ticket est cher*, car l'écart est plus grand. Il sera payable en nature — un dirigeant particulièrement borné ou détesté mis à l'écart —, en argent — « Payer mieux pour payer moins » — ou en changement d'attitude : accepter de négocier, brûler sa langue de bois, tenir compte des suggestions, écouter...

LA RESSOURCE HUMAINE, PRINCIPAL FACTEUR

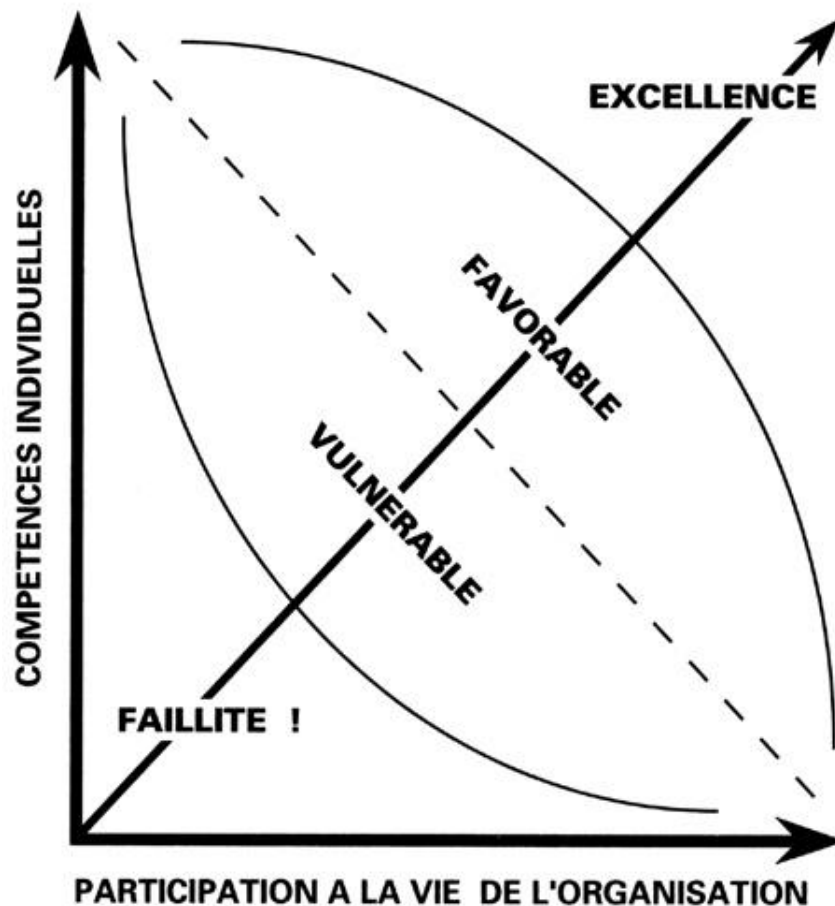
¹ Notamment lors de la catastrophe du train de Mississauga, près de Toronto, où l'évacuation d'une ville de 300 000 habitants a pu être réalisée avec succès grâce à la préparation des associations à leurs missions de sécurité civile. Voir *The Mississauga Evacuation*, Institute for Environmental Studies, Toronto, commentaire de Patrick Lagadec, Laboratoire d'économétrie de l'École polytechnique.

(OU OBSTACLE) DU CHANGEMENT

[Retour à la table des matières](#)

Première règle : le changement marche au mélange

Le changement est comme une mobylette, il lui faut du mélange. Dès lors que la production de l'association est un *produit global* résultant du concours de multiples compétences, elles doivent apprendre à travailler ensemble. Chacun doit être à même, dans son domaine, de décliner les axes de progrès et de définir son plan d'amélioration. Il faut jouer la compétence et la fertilisation croisée en développant la capacité à coopérer de chaque membre du système. *L'individu est tout mais seul il n'est rien !*



**Un atout maître :
La fertilisation croisée
des compétences**

Votre association est-elle intelligente ? La compétence — que ce soit celle des professionnels rémunérés ou non rémunérés — est l'ingrédient de base : l'amateurisme écarte définitivement l'association de l'univers concurrentiel dans lequel elle évolue désormais. À cette élévation des compétences de tous ordres soutenue par un programme de formation continue doit correspondre le développement de la capacité à coopérer. Abattre les cloisons, en finir avec les querelles de chapelle, élever en permanence la compétence de l'association : tel doit être l'axe fondamental d'une politique de dynamisation des ressources humaines. Une association d'experts incapables de mettre en commun leurs compétences est aussi sûrement condamnée à la faillite qu'une association socioculturelle qui perdra son énergie dans d'interminables réunions stériles.

Deuxième règle : que les dirigeants montrent l'exemple

[Retour à la table des matières](#)

Une action de changement ne peut aboutir que si elle est vigoureusement impulsée par les dirigeants de l'association. Et ce pour des raisons bien simples :

- Le changement suppose la définition d'une vision stratégique claire et d'objectifs opérationnels dont ils ont la responsabilité et qu'ils feront valider par un mandat de l'assemblée générale.
- Ils doivent montrer la voie, dire quelles sont les valeurs de l'association. Si les dirigeants ne s'engagent pas, on reporte le poids de l'initiative sur les collaborateurs les plus dynamiques et l'on tombe dans une situation hypocrite où ils seront blâmés s'ils échouent et leurs initiatives récupérées s'ils réussissent. S'engager dans le changement, c'est procéder par essais et erreurs : les collaborateurs doivent avoir la garantie que la démarche expérimentale et le *droit à l'erreur* font partie des valeurs de l'association.
- Ils sont les gardiens et les animateurs, par leur rôle de coach, de la règle du jeu en vigueur dans l'association.

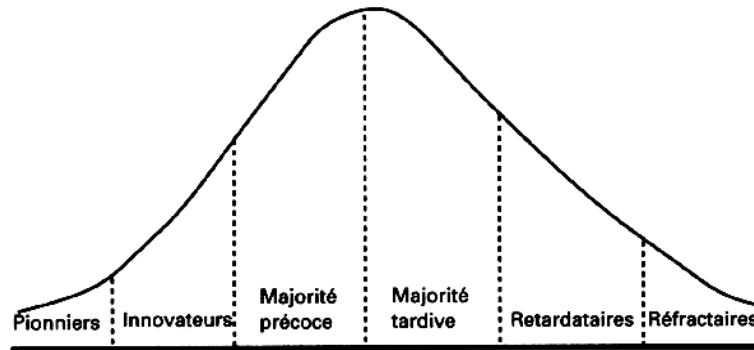
La démarche de changement commence nécessairement par un séminaire de *formation de l'équipe dirigeante*. Il aura pour but de développer le comportement de manager des dirigeants en les faisant travailler sur les mêmes objectifs et dans les mêmes conditions que tous les autres acteurs du changement.

**Troisième règle :
convertir les sceptiques avec l'aide de pionniers**

[Retour à la table des matières](#)

Un sceptique converti est un allié véritable, un velléitaire déçu est un danger. Or les sceptiques sont la majorité : le changement fait peur en même temps qu'il peut enthousiasmer.

On observe que tout comportement d'innovation se diffuse dans une organisation selon cette courbe :



Les pionniers sont les premiers à adopter l'innovation par propension culturelle naturelle : ils ont un niveau social élevé, un bon niveau d'éducation et se situent sur une trajectoire socio-professionnelle ascendante. Leur adaptabilité au changement est un signe de différenciation sociale et ils ont de ce fait peu d'influence sur le reste de la population. Les **innovateurs** ont le même statut social que les pionniers, mais ce sont en outre des leaders d'opinion (responsables socio-économiques, journalistes,...) dont l'adhésion à la démarche de changement va conditionner celle du reste de la population. La **majorité précoce** est faite de gens ouverts mais qui demandent à voir et à être convaincus avant de s'engager. La **majorité tardive** est entraînée par le mouvement : elle est convaincue par ce qui réussit. Les **retardataires** sont les traditionalistes qui ont peine à changer. Les **réfractaires** sont les irréductibles qui partiront, ou se tairont, en attendant une défaillance pour passer à la contre-offensive ¹.

La réussite d'une opération de changement suppose donc de repérer les partisans et les adversaires pour en convertir le maximum et neutraliser les irréductibles. Les amateurs de jeu de go se retrouveront ici en terrain connu. Le succès suppose que l'on ne concentre pas son action sur les 5 p. 100 de partisans inconditionnels ou d'adversaires irréductibles : dans un cas comme dans l'autre, la démarche serait marginalisée.

- *Les adversaires* : l'art est de distinguer ceux qui ont une compétence réelle qu'ils peuvent mettre en œuvre dans le sens du projet associatif, et

¹ Henri Mendras, Michel Forres, *Le Changement social*, Armand Colin, p. 76-78, et Kotler/Andreasen, *Strategic Marketing for non-profit organizations*, 3^e édition, Prentice-Hall, 1987, p. 401-404.

dont il faut se faire des alliés, de la minorité irréductible dont il va falloir habilement se séparer. Il est difficile de faire un tri *a priori*, même s'il est facile d'identifier les doctrinaires qui dissimulent leur incompetence derrière leur langue de bois. Il faudra être très souple et laisser toujours la porte ouverte aux opposants : s'ils font partie de l'entreprise et qu'ils y apportent une contribution notable, ils ont leur place dans la nouvelle organisation qu'il s'agit de bâtir. L'accumulation des succès amènera la marginalisation des réfractaires ou, mieux, leur départ. Pour les autres — la majorité — il faut comprendre que l'opposition peut être un moyen de conjurer sa peur et de s'approprier la démarche :

— L'inquiétude et les questions posées sont légitimes, car la démarche vient bouleverser l'état d'équilibre qu'avait trouvé l'association entraînée par son entropie naturelle. Il est indispensable de pouvoir y apporter des réponses claires, non pas par des solutions définitives toutes faites, mais par la garantie que la nouvelle règle qui se construit apportera une forme d'organisation supérieure qui permettra à l'association de mieux remplir sa mission.

— Une approche positive des conflits ¹ pilotée par les innovateurs produira un consensus dynamique, produit d'une transaction entre la hardiesse des pionniers et les craintes des sceptiques. L'essentiel est de faire tomber les craintes et peu importe que pour cela il faille afficher des objectifs moins ambitieux. Là encore la forme est plus importante que le fond. Si les craintes tombent, alors le multiplicateur participatif pourra jouer à plein et on pourra aboutir à des solutions ambitieuses et mobilisatrices.

- *Les partisans* : ils peuvent devenir les pires ennemis du changement s'ils sont mal managés. Que de fois a-t-on vu des démarches stérilisées par des néo-staliniens de la qualité qui se drapaient d'une légitimité toute fraîche à coups de mots vidés de sens, d'exhortations, de moralisme. Cercles de qualité, management participatif, client roi... nourrissaient la nouvelle langue de bois d'une caste d'arrivistes qui ne faisaient que continuer sous de nouveaux oripeaux les luttes de clans dont ils se repaissent ².

Pour éviter cela, il ne faut pas mettre systématiquement en avant les partisans ni s'appuyer sur les innovateurs plus que sur les pionniers pour empêcher que le débat tourne à l'affrontement de chapelles. Il sera

¹ Voir chapitre 3.

² Le ridicule et le tragi-comique ont été atteints par l'AFCEQ (Association française des cercles de qualité) qui s'est exonérée de s'appliquer à elle-même les principes qu'elle assenait aux entreprises, et a fait une faillite d'une telle ampleur que les entreprises membres ont dû renoncer à la renflouer !

toujours préférable de confier l'animation d'un groupe de travail à un sceptique qui pourra être converti par ses premiers succès qu'à un partisan manquant de finesse qui fera fuir plus qu'il n'attirera. Un partisan qui n'a pas une attitude marketing, c'est-à-dire la volonté de montrer aux adversaires leurs avantages au changement, et qui reste dans une logique de territoire et d'affrontement, est plus gênant qu'autre chose !

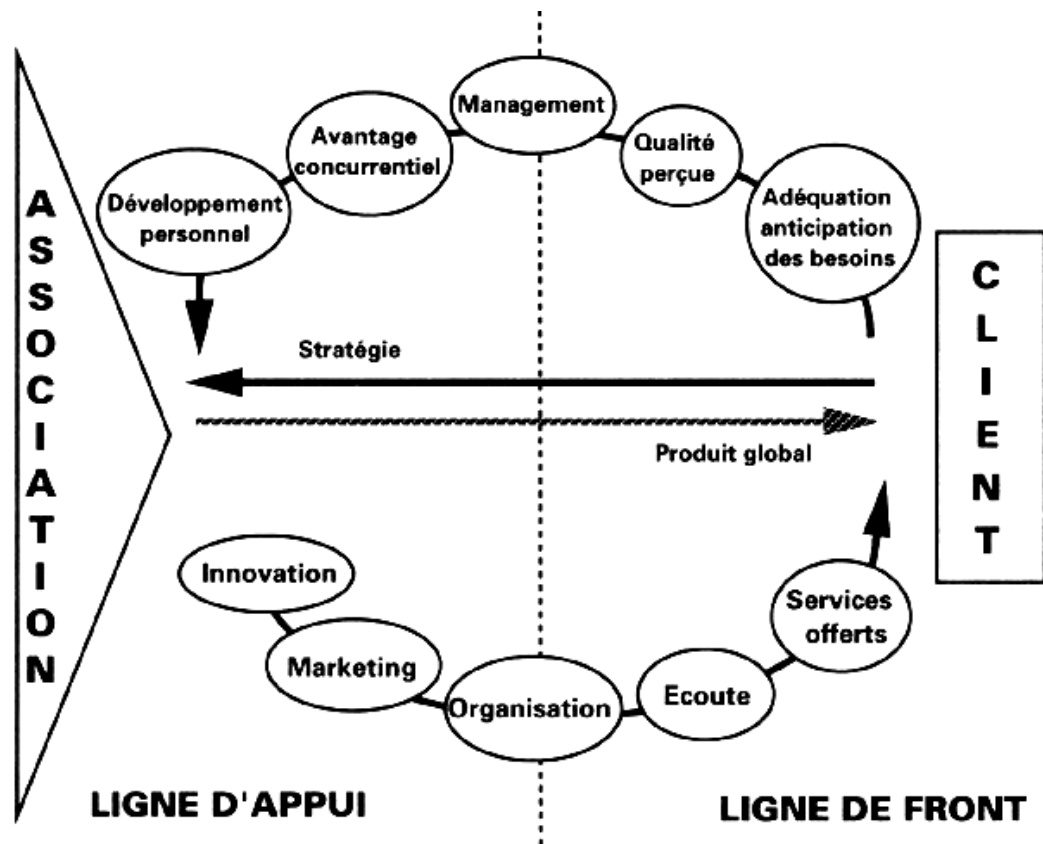
La résistance au changement dure
tant que la déstabilisation de l'ordre existant
n'est pas compensée par un nouveau principe de vie
porté par une nouvelle règle du jeu

Quatrième règle : bâtir une nouvelle règle du jeu

[Retour à la table des matières](#)

Il n'y a aucune solution générale et définitive. La bonne organisation est celle qui est ouverte sur la réalisation d'objectifs externes dont elle peut évaluer en permanence l'achèvement, et qui entretient avec son public une relation directe qui lui permet de se régénérer en permanence. C'est donc *une culture de la cohérence des objectifs et des méthodes* qu'il s'agit de développer, plus que de s'amuser à manipuler des organigrammes. Si l'on répond à la complexité croissante de l'environnement par plus de complexité dans l'organisation, on va produire un organigramme et des structures de plus en plus lourdes où l'on ne se retrouvera plus : on produira de la réglementation plus que de la règle.

Répondre à la complexité par la souplesse, c'est mettre de la capacité d'adaptation là où l'appareil est le plus soumis aux tensions de l'environnement, *la ligne de front*, et de la rigidité sur *les lignes d'appui* que sont les compétences incontournables que doit développer l'association.



La ligne de front est en contact direct avec les clients : c'est là que le management doit être le plus souple pour s'adapter à une demande fluctuante et l'anticiper. La ligne d'appui regroupe des compétences plus pointues, la technicité de l'association. Elle est parcourue par un double flux : d'une part l'association fournit un produit global au client au travers d'une organisation qui réalise les transactions entre chaque compétence du métier associatif ; d'autre part l'association analyse en permanence les informations qu'elle recueille au contact du client pour bâtir sa stratégie et son avantage concurrentiel.

La règle du jeu va naître progressivement des groupes de travail qui vont se mettre en place tout au long de la démarche : elle résultera de l'expérience acquise, analysée, commentée et diffusée à l'ensemble des membres et du personnel de l'association par une communication qui deviendra le carrefour de la démarche de changement.

PLANIFIER LA DEMARCHE

Rechercher des résultats progressifs et significatifs

[Retour à la table des matières](#)

Le but de la planification est de produire des éléments tangibles de changement qui montreront que tout cela n'est pas que verbiage. Toute démarche qui renverrait pour son aboutissement à des facteurs extérieurs (l'augmentation des subventions, le changement de majorité municipale), bref, à des lendemains qui chantent mais qui, en attendant, supposent la poursuite de l'austérité quotidienne, serait vouée à l'échec.

Que doit-on produire à court terme ?

- **Des signes.** La démarche risque d'être rapidement qualifiée de gadget et d'être tournée en dérision. Aussi est-il nécessaire de produire des signes de crédibilité qui montrent que le changement est en marche : accès à l'information, fin des mesquineries dans le remboursement des frais professionnels, droit pour le personnel de provoquer une réunion dès lors qu'est constaté un facteur grave de non-qualité auquel il s'agit de remédier.
- **Des matériaux d'analyse et d'apprentissage.** Dans bien des cas, les opérations de modernisation sont subies par le personnel : informatisation incohérente, construction d'un nouveau local... Les premiers matériaux d'analyse sont les coûts de non-qualité tels qu'ils ressortent des enquêtes et de l'audit. Ils doivent être largement diffusés pour servir de base de travail aux ateliers. Le premier apprentissage est de discuter et de valider ces matériaux d'analyse pour aboutir à une vision partagée des problèmes et passer à une logique d'action programmée reposant sur des objectifs et des résultats à atteindre. Ces discussions permettront de réduire les cloisonnements en faisant débattre toutes les fonctions de l'association sur des problèmes communs. Elles sont une étape clé de la fertilisation croisée des compétences.
- **Des décisions.** La décision de mettre en place des ateliers reposera sur des critères validés par les groupes de travail : opportunité, participation — l'atelier va-t-il permettre d'associer des participants des diverses fonctions de l'association ? — apprentissage — l'atelier permettra-t-il de développer de nouvelles méthodes d'action plus efficaces permettant de faire jouer le multiplicateur participatif ? —, efficacité — rapport entre l'effort investi et les résultats espérés. Cette technique de décision multicritère est le début d'implantation d'une nouvelle culture managériale fondée sur la mobilisation de l'intelligence de l'association.
- **Des résultats.** Ces ateliers préféreront une *stratégie des petits pas* à la réalisation de grands objectifs, et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces petits pas seront des succès qui maintiendront le moral et montreront que le changement est en marche selon le proverbe anglo-

saxon : *Nothing succeeds like success*. Ensuite, ces succès auront une triple utilité :

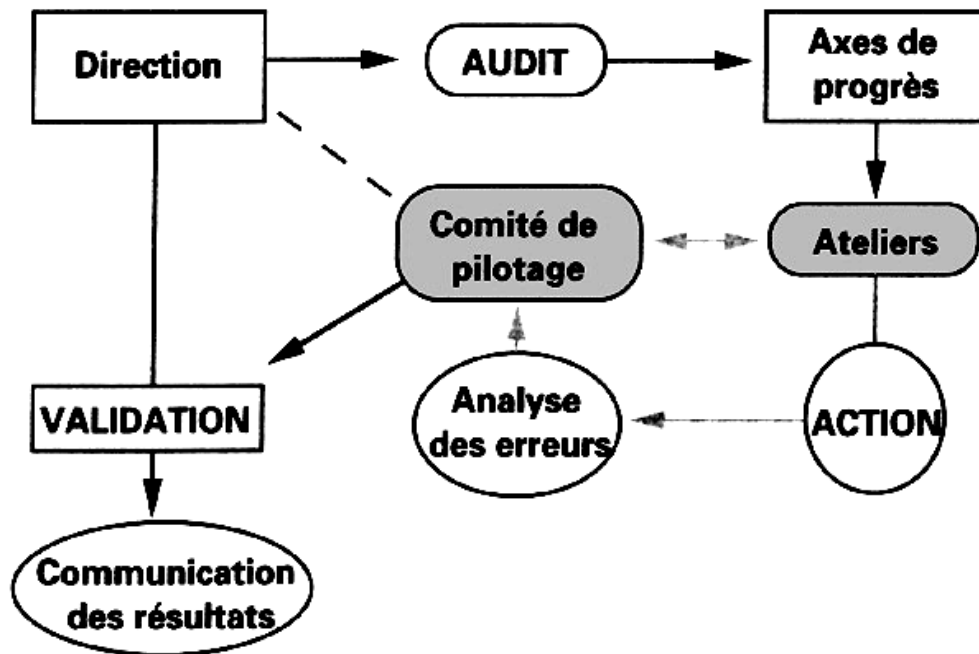
- créer des acquis irréversibles, des points de non-retour qui garantiront que dans le domaine visé rien ne sera plus comme avant ;
- inoculer le virus du changement parmi les sceptiques, car les résultats positifs sont les seules preuves de la viabilité du changement ;
- bâtir à petits pas la règle du jeu, « créer de la règle » qui progressivement amènera un changement de culture dans l'organisation.

Vouloir se fixer des objectifs trop ambitieux, franchir de trop grands pas priveraient la démarche de résultats tangibles. Les opposants auraient alors beau jeu de se gausser du caractère purement théorique de la démarche : « Plus ça change, plus c'est la même chose ! » Ce manque de résultat risque d'être perçu comme un échec et de créer un sentiment de frustration chez les innovateurs qui s'y sont engagés. Enfin, il est impossible de mettre d'emblée toute l'organisation en cohérence avec une nouvelle règle du jeu. Il y aurait alors décalage entre le discours — qui deviendrait une nouvelle langue de bois — et la pratique vécue, d'où une perte de confiance.

Mettre en place des structures participatives

[Retour à la table des matières](#)

L'audit est plus qu'un diagnostic qui dresse un catalogue de problèmes, il porte un regard nouveau sur la situation : avons-nous les mêmes priorités ? Partageons-nous une même vision des mêmes problèmes ? Il doit permettre de « sortir le nez du guidon », de cesser d'agir sous la pression de l'urgence pour prendre du recul, pour briser les conflits de chapelle. Sa portée doit donc être d'un poids suffisant pour contrer cette gestion au jour le jour imposée par une organisation bureaucratique. Pour cela, il faut que la direction s'engage, que la hiérarchie s'affirme comme responsable de la non-qualité mise en avant par l'audit et affiche son intention d'améliorer la situation. La démarche pourra se mettre en marche de la manière suivante :



L'audit permet de dégager quatre ou cinq axes de progrès (sept est un chiffre à ne pas dépasser) qui visent à combler l'écart entre les objectifs et la situation actuelle. À chaque axe de progrès retenu correspond un atelier qui réalisera des actions qui seront évaluées et validées par un comité de pilotage réunissant les dirigeants de l'association et les responsables d'atelier. Ce comité aura la charge d'analyser les expériences réalisées, de rechercher les causes des erreurs commises et de proposer des solutions aux instances dirigeantes qui les valideront et les communiqueront à l'ensemble des membres et du personnel pour renforcer le développement de la démarche de progrès.

Le comité de pilotage et les ateliers sont des équipes pluridisciplinaires : toutes les fonctions de l'association doivent travailler sur les mêmes problèmes, établir un constat partagé des déficiences et s'engager ensemble dans un plan d'amélioration. Dès lors que le comité de pilotage juge que le travail des ateliers a, au travers d'expérimentations successives, abouti à des conclusions opérationnelles, il les propose pour *validation aux instances dirigeantes* qui seules peuvent apporter aux innovations proposées la légitimité nécessaire pour qu'elles deviennent la norme de travail dans l'association.

Développer l'expérimentation

[Retour à la table des matières](#)

En s'engageant et en prenant sur elle la responsabilité des dysfonctionnements, la hiérarchie reconnaît le droit à l'erreur pour chacun et

assure ainsi les conditions de mise en œuvre d'une véritable démarche expérimentale.

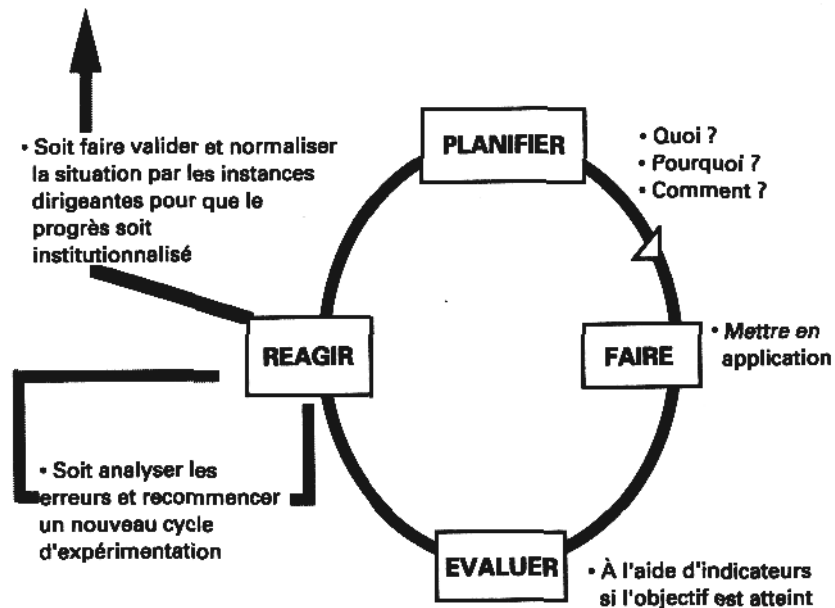
L'expérimentation des solutions se fera au sein de petits ateliers — que l'on peut baptiser cercles de qualité, groupes de progrès ou autres, l'essentiel étant qu'ils regroupent tous les acteurs concernés par le problème étudié — programmant leur activité autour du principe : un objectif, un pilote, une méthodologie, une échéance et des indicateurs permettant d'évaluer si l'objectif a été atteint. L'atelier pourra résumer son plan de travail sur une fiche simple de ce type :

CHANTIER	OBJECTIF	PILOTE	COPILOTE	METHODOLOGIE	INDICATEURS

Le chantier est la déclinaison de l'axe de progrès au niveau de l'atelier et peut s'étendre sur un à trois ans. L'**objectif** procède de la stratégie des petits pas et est réalisable sous une échéance de un an. Le **pilote** est un responsable ayant les pouvoirs de décision nécessaires pour atteindre l'objectif. Le **copilote** pourra être un expert qui apportera un point de compétences. La **méthodologie** résumera la méthode de travail adoptée par l'atelier. Les **indicateurs** donneront la mesure de l'atteinte du résultat recherché.

Tant que l'objectif n'est pas atteint, l'atelier remet sur le métier son ouvrage en analysant les erreurs et en capitalisant l'expérience réalisée au sein du comité de pilotage. C'est un cycle continu d'amélioration qui s'engage.

Ce cycle continu permet de maintenir un perpétuel courant d'innovation et d'expérimentation qui impliquera tous les partenaires de l'association.



Commencer par la formation, consolider par la formation, boucler par la formation

[Retour à la table des matières](#)

Le développement d'un tel programme repose sur la formation d'un réseau de formateurs internes entraînés aux techniques d'animation de groupe et maîtrisant un certain nombre d'outils pour soutenir l'engagement de chacun dans la démarche de changement. Toutefois l'acquisition d'outils, aussi séduisants soient-ils, ne remplacera jamais l'approche méthodologique : ce n'est pas en implantant un cercle de qualité que l'on produit de la qualité. L'achat des outils n'apporte ni la méthode ni le savoir-faire, et se laisser abuser conduirait tout droit à la qualité langue de bois !

La formation n'est pas une finalité en soi et toute action doit s'inscrire dans le projet stratégique. Le mot d'ordre en la matière doit être *100 p. 100 ciblé, 100 p. 100 utile*. La formation des premiers animateurs-formateurs est relayée par cette formation sur le terrain qu'est l'expérimentation réalisée au sein des ateliers. Former les autres est la plus immédiate et la plus fructueuse des formations tant pour le formateur que pour le formé. Mais la seule expérience de l'association ne suffira pas : l'achat de compétence, notamment en provenance des secteurs économiques les plus performants, comme le secteur industriel, sera une étape clé du développement de la démarche de progrès.

La formation a trois finalités :

- *Plus ça change, moins c'est la même chose*. Le premier travail est de permettre à chaque acteur de l'organisation de comprendre comment

elle fonctionne. Quelle est la règle du jeu en action ? Quelles sont les relations de dépendance entre les individus et le système ? Quels sont les modèles mentaux en action... ? L'objectif est ici de faire comprendre les évolutions de comportement nécessaires à l'atteinte des objectifs. *Le comportement est la clé du changement, et l'efficacité d'un manager dépend totalement de sa capacité à le faire évoluer.* Est-ce que « plus ça change, plus c'est la même chose », ou les choses évoluent-elles ailleurs que dans les discours satisfaits des apparatchiks associatifs ?

Quelques règles incontournables :

— *on n'impose pas un comportement* : c'est aux gens de comprendre ce qui ne va pas dans leur comportement actuel et de déterminer eux-mêmes le comportement le plus approprié ;

— *on ne prend pas les décisions à la place des autres* : les décisions prises soi-même débouchent sur un engagement supérieur et des convictions plus authentiques ;

— *l'efficacité des comportements se mesure à la capacité à résoudre les problèmes en groupe* : le but n'est pas de parvenir à une solution qui fera l'unanimité¹ mais de créer un processus de discussion d'où émergera une solution cohérente avec les comportements des individus et du système.

- *Donner de vastes perspectives.* Une fois établi l'écart entre les comportements actuels et les comportements favorisant le changement, l'équipe dirigeante doit développer une nouvelle règle du jeu qui codifiera les comportements souhaités, apportera le soutien de l'organisation aux acteurs du changement. Les dirigeants ont entre leurs mains les clés du développement ou du blocage de l'organisation. S'ils ne s'impliquent pas dans la démarche, s'ils adoptent un comportement différent de celui qu'ils préconisent, ils créent un phénomène de « schizophrénie institutionnelle » : ils disent à leurs membres et salariés : « Changez, évoluez, mais nous, nous avons des tâches beaucoup plus importantes... » Pris entre la contrainte du changement impulsée par l'environnement et la contrainte de l'immobilisme des dirigeants, les acteurs du changement sont pris dans un conflit insoluble qui est le plus sûr garant de la désintégration de l'association. Le rôle des dirigeants est de s'élever au-dessus des oppositions formelles entre disciplines et approches, d'éviter que le conflit positif des idées ne

¹ Le culte de la solution rapide est un des grands maux du management occidental : ce qui importe, c'est de développer un processus qui permette de résoudre les problèmes rencontrés et non de rechercher à tout prix des pseudo-solutions à des problèmes mal formulés et non identifiés, ce que ne manquera pas de faire l'activiste. Voir sur ce point le résumé des travaux de l'école de Palo Alto, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paul Watzlawick, coll. « Points Essais », Le Seuil.

dégénère en conflit de pouvoir. Le rôle des dirigeants est d'ouvrir de plus vastes perspectives, *d'indiquer et de maintenir le cap*.

Quels sont les indicateurs de l'efficacité du management ?

— Les gens sont-ils plus intelligents ensemble qu'individuellement ? Est-on dans une dynamique de type $1 + 1 = 3$, ou l'association rend-elle bêtes les éléments les plus brillants qu'elle attire ?

— L'association est-elle capable de s'adapter rapidement aux nouveaux problèmes rencontrés, ou a-t-elle tendance à faire des procès au monde qui n'est pas gentil avec elle, à désigner des boucs émissaires, à se centrer sur elle-même et à se complaire dans des jeux sans fin qui ne font que l'isoler un peu plus ?

— Est-on capable de travailler sur des faits et de développer des méthodes de résolution de problèmes, de faire dialoguer rigueur et imagination, ou reste-t-on dans l'affrontement d'idéologies, de points de vue abstraits, de clans et de territoires ?

La première de toutes les formations est l'action quotidienne des dirigeants qui, par leur comportement, montrent quelle est la règle du jeu en vigueur dans l'association, aident, guident et valorisent l'action des éléments les plus dynamiques.

- *Donner des outils pour l'action*. Le pilotage d'un processus complexe requiert des méthodes rigoureuses et efficaces. Elles permettent d'affronter les problèmes avec le même langage, d'avoir la même boîte à outils, la même mesure de l'efficacité. Mais les meilleurs outils seront inefficaces si le management n'est pas capable de guider leur action, de leur donner du *sens* par un comportement approprié.

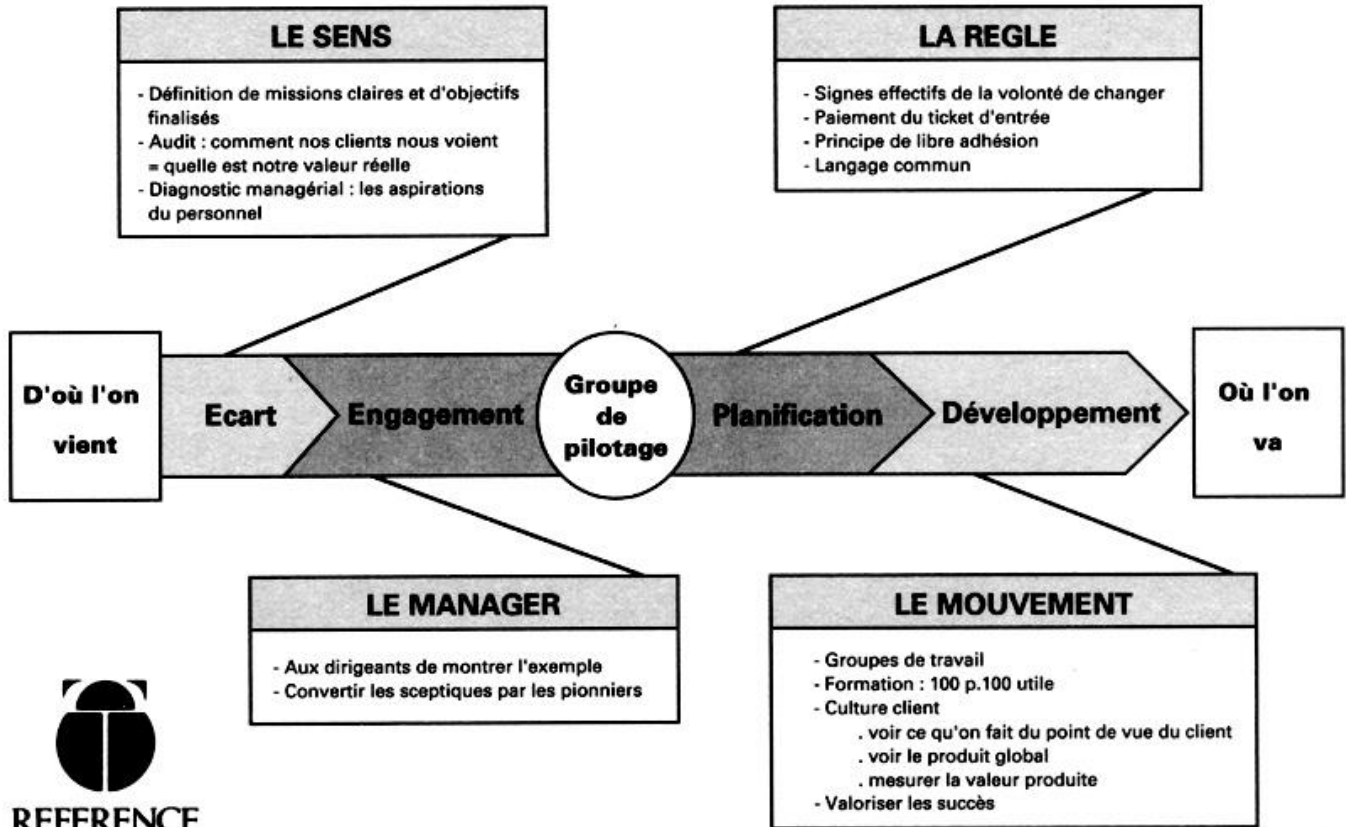
En résumé

Conduire le changement, c'est :

- ne pas bricoler les structures mais créer une nouvelle règle du jeu ;
- définir des objectifs clairs et ambitieux et évaluer l'écart avec le présent ;
- faire confiance aux gens pour trouver les bonnes solutions ;
- avoir un comportement de dirigeant cohérent avec les objectifs affichés ;
- progresser par petits pas au sein d'une démarche participative ;
- faire de l'élévation de la compétence de tous le levier le plus puissant du changement.

Tant que le mépris, la suffisance et l'aveuglement rèneront sur l'association
l'implantation de telle ou telle technique (marketing, qualité, communication)
ne sera qu'illusion et gadget dispendieux.

LA DEMARCHE DE CHANGEMENT



REMERCIEMENTS

[Retour à la table des matières](#)

Ce livre a pu voir le jour grâce au concours de tous ceux qui ont soutenu mon initiative par leurs encouragements et leur collaboration active :

Guy COURVOIS, président de la Sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence à Paris, directeur du développement du Crédit coopératif, qui n'a de cesse de faire passer le message du management pour les associations,

Marie-Claire DOREY, qui a patiemment relu ces pages et assuré leur correction sémantique,

Gérard DUPOUY, ingénieur à la direction de la stratégie de Sollac, qui a veillé à la cohérence des concepts développés,

Patrick GAGNAIRE, promoteur du projet d'agence de travail temporaire pour les Sans domicile fixe, qui m'a apporté le concours de son expérience riche, unique et opiniâtre,

René ROBIN, président de René Robin Consultants, ancien directeur du développement humain et social de Kodak, qui a relu les épreuves et m'a apporté les commentaires d'une expérience riche, internationale et polyculturelle,

Hervé SÉRIEYX, président de l'Institut européen du leadership, qui m'a aidé à porter le message du management bien au-delà de l'entreprise,

et tous ceux qui, amis, responsables d'entreprise ou d'association, ont contribué à cette réflexion par leur volonté d'avancer, d'abattre les cloisons et de faire progresser, au travers des associations, les performances de la maison France.

Dun-le-Palestel, novembre 1991.