



**Réflexion sur la capacité
d'innovation et de
transformation du monde
associatif**

Genève, novembre 2016

Laboratoire d'Innovation Sociale - LYS
Sophie Guadagnini avec la
collaboration de Laurent Seydoux

1ÈRE PARTIE

I. Le projet citoyen à la genèse de la mobilisation associative	3
II. L'engagement bénévole en suisse et à Genève	4
III. Enjeux actuels du monde associatif	6
IV. Vers un renouvellement de la société salariale	10
V. Les associations actrices d'innovations sociales	11

PROPOSITIONS POUR RENOUVELER LES PRATIQUES ASSOCIATIVES

I. Gagner en indépendance en recherchant de nouvelles sources de financement	13
II. Se former et former	15
III. l'engagement associatif, un levier d'insertion professionnelle	16
IV. Le monde associatif vivier des emplois de demain	17
V. Renouvellement du partenariat associations-pouvoirs publics	18

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus puisse changer le monde.
En réalité, c'est toujours ainsi que le monde a changé. »

Margaret MEAD

I. Le projet citoyen à la genèse de la mobilisation associative

Se rassembler autour d'un projet est un processus aussi ancien que le monde, une attitude humaine des plus répandues : se donner des buts et chercher à les réaliser. Au départ, toute association porte en son cœur un projet, un élan citoyen, une volonté partagée par plusieurs personnes d'améliorer, voire de changer une situation insatisfaisante. Ainsi rassemblées par un même désir d'agir, ces personnes s'associent de manière formelle, en déterminant les buts qu'elles entendent poursuivre. La création d'une association est toujours un moment fort dans l'histoire d'un groupe car c'est une étape qui voit s'opérer le passage d'une pluralité d'opinions vers une envie commune d'agir, c'est la transition du « je » au « nous » et c'est également l'expression de la médiation entre la sphère privée et la sphère publique par la rencontre d'individus qui choisissent librement de s'unir afin de construire une réponse démocratique à une situation qu'ils souhaitent transformer. Pour Alexis de Tocqueville (1805-1859), la liberté d'association est un des fondements de notre société démocratique ; les associations sont des lieux par excellence de l'apprentissage et de l'exercice de la démocratie. Et ce qui définit un mouvement démocratique, c'est bien sa capacité à rendre les gens actifs, c'est-à-dire à « fabriquer de l'acteur » en construisant de la citoyenneté (Touraine, 1984).

« Dans les premières expériences ouvrières et paysannes, l'association est conçue comme un ensemble cohérent de relations destiné à forger, maintenir et renforcer des liens sociaux égalitaires par l'entraide, la délibération collective, les manifestations et les regroupements festifs. » (Laville, 2011 : pp. 20-21). Le XIX^{ème} siècle a vu naître de nombreuses organisations piliers de la démocratie moderne telles que les associations, les coopératives, les syndicats et les partis politiques. Les principes d'égalité et de liberté sont intimement liés à l'histoire de ces associations qui ont ardemment défendu, et défendent encore, un changement de société vers une meilleure démocratie, grâce à son apprentissage et sa pratique au cœur de la vie associative. Ce mouvement démocratique, pariant sur des engagements existentiels et pragmatiques, a rendu la société capable d'avancer vers une véritable transformation sociale, loin de l'idéal vertueux des élites éclairées (Laville, 2011).

Ce mouvement associatif et démocratique ne pourrait exister sans l'engagement de forces bénévoles, c'est-à-dire sans des personnes prêtes à s'impliquer au cœur de la vie collective que représente le monde associatif.

II. L'engagement bénévole en Suisse et à Genève

La quantification de l'engagement bénévole reste un exercice particulièrement difficile à réaliser, voire impossible. En effet, qu'est-ce qu'une activité bénévole ? Est-ce un travail gratuit et désintéressé ? Peut-on considérer tout travail sans rétribution financière et volontaire comme une activité bénévole ? La notion de bénévolat, d'activité bénévole, est polysémique et en perpétuelle transformation, attachons-nous dès lors à en définir les pourtours :

- ✓ C'est un acte individuel et librement consenti. Il prend sa source dans des motivations personnelles telles que la volonté de faire bouger les choses, l'aide à autrui ou encore l'élargissement de ses connaissances et de son expérience¹.
- ✓ Il poursuit une finalité de solidarité active en contribuant de ce fait à la cohésion de notre société.
- ✓ L'engagement bénévole stimule la participation et l'intégration sociale. Il est considéré comme un don qui peut être défini comme « une prestation de biens ou de services effectués sans garantie de retour, en vue de créer, entretenir ou régénérer le lien social. Dans la relation de don, le lien importe plus que le bien. » (Caillé, 1998)²
- ✓ Il s'inscrit dans une réponse complémentaire et non concurrentielle au travail rémunéré. Il vise à combler les besoins non-couverts par les services privés ou publics.
- ✓ Il s'offre en contrepartie d'une reconnaissance de l'institution ou de l'association qui s'appuie sur les contributions volontaires. La reconnaissance du travail accompli est une forme de « contre-don » dans l'échange qui s'établit entre la personne qui s'engage bénévolement et l'institution ou l'association qui l'accueille.

En 2013, l'Office fédéral de la statistique a relevé que 20% des personnes domiciliées en Suisse âgées de plus de 15 ans, soit une personne sur cinq, réalisaient au moins une activité non rémunérée dans un cadre formel³. Cela représente 1,4 million de personnes environ. L'engagement informel est, quant à lui, exercé par environ 1,3 million de personnes en Suisse. L'OFS estime à 665 millions le total d'heures de travail bénévole pour l'année 2013. À titre de comparaison, 853 millions d'heures de travail rémunérées ont été réalisées en 2013 dans le secteur de la santé et des activités sociales.

¹ Société suisse d'utilité publique (SSUP), Enquête observatoire bénévolat 2014 (interviews téléphoniques).

² Caillé A. (1998). Journal du MAUSS. Don et association, consulté le 15.8.2016 <http://www.journaldumauss.net/?Don-et-association>.

³ Le bénévolat formel, dit aussi organisé, représente les activités réalisées au sein d'une association ou d'une institution, tandis que le bénévolat informel, principalement réalisé par des femmes, s'effectue sans cadre particulier, tel que l'aide aux proches par exemple.

A Genève, l'engagement bénévole dans des activités organisées est plus bas que dans le reste du pays. Il s'élève à moins de 18% contre une moyenne nationale de 23.9% selon une étude de l'OFS en 2011. Kettenacker & Cattin (2008) émettent plusieurs hypothèses pour expliquer la situation particulière de Genève. Premièrement, plus l'Etat s'investit dans le soutien aux personnes démunies et moins la société civile se mobilise. Il y aurait un effet de « déresponsabilisation » qui pourrait devenir dangereux si les mesures d'austérité budgétaire de l'Etat en faveur des politiques sociales devaient se poursuivre. Deuxièmement, le contexte urbain serait moins favorable aux activités bénévoles formelles mais probablement plus à l'engagement informel. En effet, la grande mobilité de la population résidant à Genève ainsi que le taux élevé de population migrante ne représentent pas des facteurs favorables à l'engagement bénévole dans des activités organisées. Enfin, l'identification à sa ville de résidence ne serait pas à Genève aussi forte qu'à Zürich ou à Bâle. Une longue résidence dans un environnement urbain permet l'identification à sa ville, ce qui est plutôt le cas des personnes âgées, alors que ce sont plus généralement les 35-50 ans qui s'engagent bénévolement.

En Suisse, les associations tissent une toile dense, riche et variée. Pourtant, il n'existe aucune statistique capable d'exposer avec exactitude le nombre d'associations présentes sur le territoire helvétique ainsi que la diversité de leurs activités. A titre d'exemple, les seuls chiffres obtenus sont ceux de l'Office cantonal de la statistique (OCSTAT) qui a recensé pour l'année 2013, 1455 associations⁴ sur le territoire genevois. Les associations intégrées dans les chiffres de l'OCSTAT concernent les structures qui versent des cotisations AVS obligatoires sur la base d'un revenu annuel minimum de CHF 2300.-. Les associations ne déclarant pas de charges sociales ne sont donc pas incluses dans cette statistique. L'absence de statistique est-elle le reflet de la place qu'occupent les associations dans le partenariat avec l'Etat ? Le paysage associatif est-il si difficile à photographier sous l'angle du nombre d'associations en présence sur le territoire ? Ou est-il si peu intéressant que l'on se ne donne pas les moyens de le mettre en lumière ?

III. Enjeux actuels du monde associatif

Les associations sont des organisations sans but lucratif qui ne sont ni publiques ni privées. De par leur rattachement juridique aux articles 60 et suivants du Code civil suisse du 10 décembre 1907 (CC ; RS 21), leur activité est sans but lucratif, c'est-à-dire que les bénéfices tirés de leurs activités ne sont pas partagés entre leurs membres mais réinjectés en faveur du fonctionnement et des projets associatifs. Elles se regroupent sous l'appellation de tiers secteur, un domaine aux contours un peu flous, souvent pensé comme un secteur séparé de l'Etat et de l'économie ordinaire et concurrentielle. En réalité, le tiers secteur est un véritable trait d'union entre les secteurs privé et public car il revêt des formes plurielles entre l'économie et la société, où se construisent les alternatives à l'économie marchande généralisée. Il milite pour une économie juste et solidaire au service du bien-être de la population dans le cadre éthique que propose en particulier l'économie sociale et solidaire (ESS). Les associations porteuses des valeurs de l'ESS investissent un terrain qui n'est généralement pas occupé par les services de l'Etat ni par l'économie privée ; elles mettent au jour des besoins et agissent en première ligne pour y répondre de manière souple, adaptée et créative. Depuis 2003, il existe une initiative genevoise qui cherche à rassembler les différentes organisations sans but lucratif sous l'égide des valeurs de l'ESS. Il s'agit de la Chambre d'Economie Sociale et Solidaire (APRES-GE) qui, au travers d'une charte ⁵, rassemble 270 organisations sans but lucratif. Mais force est de constater que les valeurs de l'ESS peinent encore à s'inscrire sur le plan législatif comme de véritables lignes de conduite des politiques publiques.

Les associations sont pourtant des lieux par excellence d'exercice d'une citoyenneté active et, de par leur implication, au cœur des problèmes publics. Par ailleurs, les acteurs associatifs proposent de nouvelles réponses sociales, souvent innovantes, et visent une participation publique (Barthélémy, 2000). Ces mêmes associations entretiennent une forte dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics (Laville & Sainsaulieu, 1997) et cela pour plusieurs raisons :

1. Un difficile positionnement collectif

La multiplication des petites associations rend difficile leur coordination et leur capacité à agir collectivement ; elles s'organisent rarement de manière concertée et coordonnée ce qui a tendance à affaiblir leur positionnement collectif vis-à-vis des pouvoirs publics. Elles ont de ce fait plus de peine à faire entendre leur voix et à prendre leur place en tant que partenaires dans l'élaboration des politiques publiques. Sur la région de Bernex, Confignon et Plan-les-Ouates, par exemple, nous relevons la présence de 5 associations de défense des habitant-e-s. Chacune tente de prendre sa place dans un système complexe où se mêlent les acteurs politiques et publics du canton et des communes dans la construction du nouveau quartier des Cherpines. Malheureusement, faute de coordination et d'anticipation, ces structures ne se donnent pas les moyens d'apparaître comme de véritables partenaires des pouvoirs publics et rencontrent de ce fait des difficultés à se positionner comme des

⁵ Visible sous : http://www.apres-ge.ch/sites/test.intranetgestion.com/files/Charte_ESS_francais.pdf

actrices de la réflexion de ce futur quartier alors qu'elles en connaissent pourtant mieux que quiconque les réalités et les dynamiques en place.

Pourtant, il existe des expériences genevoises qui cherchent à mutualiser leurs pratiques et leurs expertises afin de devenir de véritables protagonistes dans la reformulation du cadre des politiques publiques. Ces associations se mobilisent pour faire reconnaître leur utilité publique et devenir ainsi un interlocuteur collectif légitime des pouvoirs publics. Un collectif d'associations pour l'action sociale s'est créé à Genève en 2012 suite à la fusion du Regroupement d'Associations Privés et de la Fédération d'Associations Pour l'Action Sociale⁶. Il regroupe 34 membres associatifs qui, par la mise en valeur de leur travail, renforcent leur complémentarité tout en cherchant à devenir un véritable partenaire des pouvoirs publics grâce à différents outils (mise en place de statistiques, journée de réflexion, prise de position publique, répertoire des problèmes rencontrés, etc.). Le milieu culturel genevois disposait quant à lui d'un Rassemblement des artistes et acteurs culturels (RAAC⁷) mis en place en 2007. En 2013, sous l'impulsion de la nouvelle loi sur la culture (LCulture, C 3 05, 16 mai 2013) du canton de Genève, le RAAC intègre le Conseil consultatif de la culture dont la mission est « de conseiller les collectivités publiques sur les orientations et les priorités de leurs politiques culturelles et de la politique culturelle coordonnée sur l'ensemble du territoire cantonal » (art.10 LCulture). Malheureusement, le RAAC a stoppé ces activités en avril 2016 et cela en réaction d'opposition à l'attitude des pouvoirs publics dans la mise en place de la nouvelle répartition des tâches entre l'Etat et les communes genevoises. Car, malgré le principe de concertation inscrit dans la création du Conseil consultatif de la culture, le Conseil d'Etat n'a pas respecté son engagement en élaborant de manière isolée le projet de loi sur la répartition des tâches entre le canton et les communes genevoises (Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton en matière de culture, L 11872, 1^{er} septembre 2016). Il est parfois nécessaire de claquer la porte afin de dénoncer, sans concession, les risques d'instrumentalisation des processus participatifs dans la mise en place de politiques publiques.

2. Un affadissement du projet initial au profit d'une rationalisation du fonctionnement associatif

La plupart des associations reçoivent un soutien financier ponctuel ou régulier de la part de bailleurs publics tels que l'Etat, le canton ou les communes genevoises. Chaque bailleur possède sa propre logique de traitement et d'attribution des subventions. Il est, dès lors nécessaire, pour les associations, de développer un niveau de connaissance suffisant pour pouvoir évoluer avec une certaine aisance dans le réseau institutionnel genevois et y présenter leur demande de soutien financier selon le bon calendrier, avec l'aide du juste formulaire et en répondant aux critères spécifiques à chaque bailleur. Cette connaissance est d'autant plus importante que l'association est dépendante du financement public.

⁶ CAPAS, collectif d'associations pour l'action sociale, consulté le 15.8.16 <http://www.capas-ge.ch>

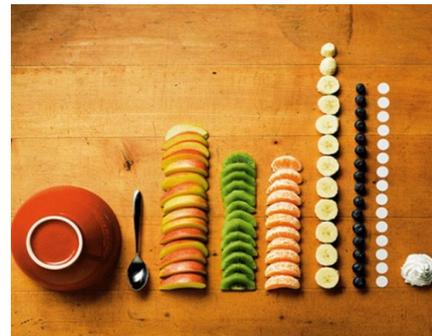
⁷ RAAC, Rassemblement des artistes et acteurs culturels, consulté le 15.8.16 <http://www.raac.ch>

Parallèlement à l'austérité budgétaire que nous connaissons à Genève, les associations rencontrent des injonctions bureaucratiques de plus en plus importantes de la part des bailleurs publics (Etat, canton et communes genevoises). En effet, lorsqu'ils soutiennent financièrement des associations, ils attendent en retour une gestion et un contrôle proche de ceux des organisations publiques traditionnelles. Les associations deviennent ainsi plus crédibles aux yeux des financeurs et gagnent de ce fait en légitimité. Mais en contrepartie elles se distancient de leur projet initial qui était à la genèse de la mobilisation associative. « En effet, surtout lorsque les associations ont une petite taille et donc des ressources limitées, on assiste à une quasi-professionnalisation des bénévoles des comités qui sont tenus de s'impliquer dans l'opérationnel. L'augmentation de la charge administrative (notamment en termes de comptabilité) les oblige à être polyvalents : experts comptables, juristes, managers, etc. Dans ces conditions, il devient difficile de trouver des candidats qui à la fois ont des compétences et disposent du temps et de l'énergie nécessaires. » (Battaglini M., Földhazi A. & Tattini V., 2013, p. 66).



Le monde associatif riche en créativité

Photos : Ursus Werhli



L'effet des procédures bureaucratiques

Dans le cadre notamment des contrats de prestations qui relient l'Etat aux associations, les conséquences suivantes sont observées : une augmentation des procédures bureaucratiques orientées vers le contrôle ; une surcharge des professionnels de terrain (liée aux procédures) ; une précarisation des professionnels car le financement est attribué par projet ; la perte de repères en relation avec les valeurs associatives (Battaglini M., Földhazi A. & Tattini V., 2013). Les associations témoignent de la pression que représentent ces injonctions bureaucratiques ainsi que la nécessité d'adapter leurs modalités de fonctionnement par des procédures et des contrôles proches voire supérieurs à ceux demandés aux entreprises privées. Cette adaptation constante des associations aux attentes des bailleurs leur fait souvent perdre de vue les idéaux de départ qui les ont mobilisés et fédérés autour d'un projet commun ayant donné naissance à leur association.

3. De l'engagement désintéressé à l'entreprise associative

Sur le canton de Genève, l'ESS rassemblerait 11% des emplois salariés, soit 35'200 emplois (27'000 équivalents plein temps) répartis sur 2'300 établissements de formes variées : association, fondation ou coopérative (APRES-GE, 2015, p. 23). Nous savons également qu'il existe 1455 associations⁸ genevoises qui ont déclaré un ou plusieurs salariés auprès de l'AVS en 2013. Ce nombre est en progression selon l'OCSTAT. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une explosion du travail salarié dans le monde associatif, cette progression constante est toutefois à relever. En effet, les associations doivent désormais être repensées, non plus comme un espace de don de soi, d'engagement citoyen et de désintéressement mais comme des « entreprises associatives » (Hély, 2009). Et, de ce fait, une association qui gère du personnel et rend des comptes à ses différents bailleurs développe nécessairement de nouveaux modes de gestion sur les plans financier, administratif et au niveau des ressources humaines. D'ailleurs, qu'elles soient autonomes financièrement ou dépendantes de bailleurs publics, les associations « sont de plus en plus nombreuses à importer des techniques managériales des entreprises » (Boussard, 2008, p. 12). Mais l'arrivée de ce nouveau mode de gestion n'est pas sans bouleverser la vie interne de l'association générant des tensions entre, d'un côté les « partisans de l'adaptation », et de l'autre, les défenseurs du « tout bénévole ». C'est dans ces périodes de crise que l'association peut connaître un renouveau en re-mobilisant ses membres autour d'un nouveau projet associatif, tenant à la fois compte des valeurs idéales de départ et des nécessaires adaptations aux contraintes financières et contextuelles.

⁸ Office cantonal de la statistique – OCSTAT, op. cit.

IV. Vers un renouvellement de la société salariale

Nous sommes aux prémices de « l'industrie 4.0 » soit la 4^{ème} révolution industrielle qui désigne le phénomène de numérisation des activités économiques. Cette nouvelle révolution industrielle succède aux précédentes que l'histoire a connues : celle du 18^{ème} siècle avec l'installation d'une production mécanique ; celle du 20^{ème} siècle amenée par l'introduction de la production de masse sur la base de la division du travail et alimentée par l'énergie électrique, et enfin, celle, plus récente, provoquée par l'électronique et le développement des nouvelles technologies de l'information permettant une automatisation de la production. L'industrie 4.0 rassemble un ensemble d'outils issus de plusieurs technologies telles que la robotique, l'impression 3D, le big data, la réalité augmentée, les objets connectés ou encore la simulation numérique. Un ensemble d'outils que l'on regroupe sous le terme global d'« industrie 4.0 ».

Il est évident que cette révolution, comme toute révolution, va avoir des conséquences importantes sur les entreprises, sur nos pratiques de consommation, sur notre rapport à l'emploi, etc. Bien qu'il soit difficile aujourd'hui d'imaginer les bouleversements que cela va représenter à l'échelle de la société, l'arrivée des systèmes de production cyber-physiques et des objets connectés provoqueront, par voie de conséquence, la disparition de certains emplois. Les chauffeurs de taxi remplacés par les taxi Uber et bientôt par les voitures autonomes connectées est un exemple emblématique de cette révolution. Selon une recherche réalisée par Frey & Osborne en 2013, ce seraient 47% de tous les emplois qui pourraient être remplacés par des ordinateurs ou par des algorithmes au cours des 10 à 20 prochaines années aux Etats-Unis et dans d'autres pays avancés (Sandoz, 2015). L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est, quant à elle, moins alarmante. Son estimation (concernant ses 21 pays membres) s'élève à 9% en moyenne des emplois automatisables. Cela concerne principalement les emplois peu qualifiés et répétitifs. Certes, ces pertes seront compensées en partie par la création de nouveaux emplois dans l'ingénierie, l'informatique et les mathématiques, etc., mais ces compensations seront-elles suffisantes pour assurer un emploi pour toutes et tous ? La disparition des emplois peu qualifiés n'annonce-t-elle pas une hausse inéluctable du chômage et de la précarité ?

Avoir un travail ou ne pas en avoir, qu'il soit précaire ou assuré, c'est toujours sur le travail que se joue le destin de la grande majorité de nos contemporains. Le chômage et la précarisation des relations de travail sont les deux grandes manifestations d'une déstabilisation profonde des régulations de la société du salariat. Et pourtant le travail reste un modèle dominant d'insertion sociale (Castel, 1995). Le récent débat autour de l'instauration d'un Revenu de Base Universel (RBI) nous en offre la confirmation. Le rejet massif de la création d'un revenu de base pour toutes et tous, avec 76,9% de non lors de la votation de juin dernier, confirme la position hégémonique de l'emploi salarié en Suisse. Cependant, au diagnostic affirmé par certain-e-s de l'effritement, voire l'effondrement de la société salariale, des alternatives sont possibles ! Ces alternatives permettent de penser un renouvellement du travail selon une vision, non pas utopique, mais optimiste de l'avenir.

V. Les associations actrices d'innovations sociales

Selon la définition du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire français (2014) « l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation diffusion, évaluation. »

Les associations mettent en œuvre depuis toujours des projets novateurs en réponse aux besoins sociaux, culturels ou sportifs qu'elles observent sur leur terrain d'activité et auxquels le marché ou les pouvoirs publics ne peuvent répondre seuls. Prenons l'exemple de la politique publique en matière d'insertion et d'aide sociale (Loi sur l'insertion et l'aide sociale individuelle, LIASI, du 22 mars 2007) à Genève qui a récemment reçu un bilan contrasté des dispositifs en place⁹. Cette situation démontre à quel point, il n'est pas possible pour le secteur public d'agir seul sur la question du chômage et de la précarité. En effet, de nombreuses réponses associatives ont vu le jour pour tenter d'améliorer la situation des personnes éloignées de l'emploi, c'est le cas de Caritas, du Centre Social Protestant (CSP) ou encore l'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) qui proposent des programmes de formation, d'insertion, de prévention, d'aide à la personne, etc. Leurs réponses sont complémentaires à celles de l'Etat et celles des différentes collectivités publiques telles que les communes, mais elles ne sont pas pour autant associées à la définition des politiques publiques. Non seulement elles ne sont pas considérées par le secteur public comme des actrices d'une co-construction des politiques publiques, mais elles sont mises dans une situation où elles ne peuvent plus mobiliser pleinement leur énergie dans la lutte contre l'exclusion. Elles sont ainsi contraintes de se mettre au service des procédures et du contrôle sur injonction de leurs bailleurs. Par ailleurs, la politique de subventionnement par projet rend les associations d'autant plus fragiles qu'elles n'arrivent pas à financer les salarié-e-s devenu-e-s nécessaires au bon fonctionnement de leur entreprise associative.

La société civile organisée et les associations en particulier sont un laboratoire vivant d'idées innovantes, démocratiques et adaptées aux besoins actuels ; elles doivent prendre leur place dans l'élaboration des politiques publiques. Le monde politique a besoin de s'appuyer sur leur connaissance du terrain et leur force de proposition ; en leur donnant non seulement une position de partenaire à part entière dans la recherche de solutions aux problèmes sociétaux mais également en levant les contraintes bureaucratiques liées au subventionnement. C'est ainsi qu'un partenariat véritable pourrait s'établir dans la recherche de solutions durables aux problèmes actuels que rencontrent notre société. Car les associations ont prouvé qu'elles savent rapprocher

⁹ « Evaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits. » Rapport no 87 de la Cour des comptes, avril 2015. Voir également « Dispositif d'insertion professionnelle. Evaluation des effets de la loi. » Rapport final du 10 mars 2016 réalisé par Evaluanda.

l'économie, le social et l'écologie dans une logique de « coopétition »¹⁰ en prônant le partage et la collaboration. C'est le cas du dispositif Voie 2 de Caritas par exemple qui a su allier insertion, formation et travail en situation réelle dans des entreprises locales. En effet, c'est en décloisonnant l'économie classique et l'économie sociale et solidaire et en inventant une dynamique de partenariat entre les secteurs public, privé et la société civile organisée qu'il est possible de lutter contre l'effritement de la société salariale. Ensemble ces acteurs peuvent replacer l'économie au service du bien-être des personnes.

¹⁰ Mot né d'une contraction entre les mots « coopération » et « compétition » dans une collaboration de circonstance et d'opportunité entre différents acteurs économiques.

Propositions pour renouveler les pratiques associatives

Les associations sont des lieux de solidarité, d'exercice de la citoyenneté et d'innovation en matière de recherche de solutions à des problématiques observées, mais elles ont des difficultés à agir de manière coordonnée, à se faire entendre comme de véritables partenaires dans l'élaboration des politiques publiques et subissent de plein fouet les injonctions bureaucratiques de la part de leurs bailleurs. De plus, l'engagement bénévole comme étant un « don de soi » n'est plus un moteur suffisant dans la durée d'une implication associative. Comment les associations peuvent-elles renouveler leurs pratiques sans perdre les valeurs fondatrices de leur projet ?

I. Gagner en indépendance en recherchant de nouvelles sources de financement

L'austérité budgétaire que nous connaissons à Genève oblige à repenser la dépendance que certaines associations entretiennent aux subventions publiques. Il devient vital, pour de nombreuses associations, de diversifier leurs sources de financement afin de pouvoir poursuivre leurs activités et gagner en autonomie.

Les prestations offertes aux membres sont bien souvent proposées à un tarif inférieur à leur prix réel. Prenons l'exemple d'un club sportif : la prise en charge d'un enfant, plusieurs fois par semaine et durant les compétitions, correspond-t-elle à la cotisation mensuelle d'une trentaine de francs demandée aux parents ? Cela semble évident que de telles prestations valent beaucoup plus et, par conséquent, l'un des premiers enjeux dans la recherche d'indépendance financière est l'identification du coût réel de la prestation fournie et par qui elle est réellement financée. Par exemple, le fait que des bénévoles fournissent des prestations sans contrepartie financière, cela ne signifie pas que ces dernières soient gratuites mais simplement qu'elles sont financées par des personnes s'impliquant sans salaire en faveur d'une association.

Dans le cadre d'un appel aux contributions privées ou publiques par une association, il est important d'avoir à l'esprit que chaque bailleur dispose d'un angle de lecture et d'attentes différentes. Cet aspect est souvent complexe à manier, mais nécessaire pour adapter le message de demande de fond afin que les valeurs et les prestations de l'association puissent trouver, le cas échéant, un écho favorable auprès de financeurs.

Il est intéressant de constater que le financement provient principalement de 5 sources différentes avec lesquelles l'association doit continuellement interagir pour équilibrer ses comptes.

- 1. Le premier bailleur d'une association est bien souvent la personne bénévole. Elle effectue des tâches et des activités offertes à l'association et à son public ; sa contribution est réalisée sans contrepartie financière. De nombreuses associations devraient présenter dans leurs comptes l'équivalent monétaire des heures effectuées par les personnes bénévoles ceci afin de valoriser leur apport.*

2. *La deuxième source de financement provient des membres et des personnes utilisant les services de l'association. Par leur participation financière, sous forme principalement de cotisation, ils contribuent à un revenu régulier pour le fonctionnement associatif. La fixation du montant de la cotisation est par conséquent un élément important : le coût doit à la fois être accessible au plus grand nombre tout en étant suffisant pour ne pas remettre en cause la pérennité des activités de l'association ou entretenir une trop grande dépendance aux subventions publiques ou privées et à l'engagement bénévole. Le juste prix correspond au montant dont l'association a besoin pour pérenniser ses actions au regard des autres revenus. La cotisation représente un véritable outil à disposition du comité de l'association pour assurer son évolution.*
3. *Les fondations et les entreprises représentent une source importante de financement pour les associations. Afin d'aborder les entreprises et les fondations qui veulent s'impliquer en faveur des causes qui leur tiennent à cœur, les associations doivent avoir la capacité de présenter les valeurs qui les animent (éducation, solidarité, formation, éthique, respect, égalité, etc.). En ce qui concerne le sponsoring, il s'agit d'une partie qui concerne un nombre restreint d'associations capables de répondre réellement à ce type de soutien. Il s'agit dès lors de viser un financement de type mécénat qui se base sur les valeurs défendues par l'association.*
4. *Les collectivités publiques sont très souvent celles vers qui l'association se tourne en premier alors qu'en réalité cette source de financement est la plus contraignante et incertaine dans la durée. L'enjeu est de démontrer le rôle d'utilité publique de l'association, c'est-à-dire sa capacité à prendre aussi en charge celles et ceux qui n'ont pas les moyens de financer leur cotisation, d'avoir un rôle de formation, de proposer des lieux de promotion du vivre ensemble, d'accueillir des personnes porteuses d'un handicap, etc. C'est en démontrant l'importance de l'action associative et la valeur du rôle assuré sur le terrain que l'association gagnera en légitimité auprès des autorités et pourra ainsi argumenter sur leur besoin de subventionnement.*
5. *Des activités pour récolter des fonds de type repas de soutien, soirée-concert, etc. permettent à l'association de diversifier ses sources de financement et de se faire connaître auprès d'un large public. Il est toutefois important que cette démarche ne s'effectue pas au détriment des objectifs de base de l'association.*

II. Se former et former

Accroître la capacité d'agir d'une association passe par un partage des rôles, au sein du fonctionnement associatif, qui soit respectueux des aptitudes individuelles, des parcours personnels ou professionnels ainsi que par une formation fédératrice et continue. Les acteurs et les actrices du monde associatif s'impliquent pour « servir une cause » qui les touche et pour laquelle ils/elles souhaitent s'engager en donnant de leur temps, de leur savoir-être et de leur savoir-faire. Le défi de l'organisation associative est à la fois de soutenir les personnes qui s'impliquent dans la gouvernance et/ou dans les projets associatifs afin qu'elles prennent part le plus longtemps possible et dans les meilleures conditions au bon fonctionnement de l'association. L'association doit permettre le renouvellement des forces associatives par l'accueil de nouvelles personnes, prêtes à s'investir et à enrichir l'association par de nouvelles idées et de nouvelles pratiques. Pour cela, la mise en place de dispositifs de formation pour et par les acteurs et les actrices du monde associatif se présente comme un outil fédérateur, de (re)mobilisation et d'intégration, etc. La formation est un outil fédérateur car elle permet de rassembler les différents acteurs et actrices de l'association autour de la construction d'une vision et d'un langage communs, ce qui favorise une meilleure coopération sur le terrain. C'est également un outil de (re)mobilisation car un espace de formation, animé par une personne externe, permet d'aborder des sujets d'actualité pour les membres de l'association ou des sujets qui font débat au sein des rangs associatifs. Cela donne ainsi l'opportunité de prendre une distance critique et de rechercher ensemble des solutions grâce à des apports externes facilitant la communication et la mobilisation autour d'objets communs. La formation est donc un outil d'intégration par excellence : elle permet à des personnes intéressées par la mission de l'association de devenir actrices en intégrant un dispositif de formation interne afin de prendre par la suite des responsabilités au sein de l'organisation.

Les associations sont également des terrains intéressants dans le cadre de la formation secondaire et tertiaire des jeunes et en particulier de la formation duale, de l'apprentissage, des formations en alternance qui privilégient un modèle tourné vers l'acquisition de compétences en situation réelle. C'est le cas du Certificat Fédéral de Capacité (CFC) ou encore de la formation de niveau tertiaire proposée par l'École supérieure d'information de gestion de Genève (ESIG GE) ou de la Haute école de travail social (HETS HES-SO) qui développent une pédagogie associant une mise en situation professionnalisante de l'étudiant-e et des enseignements dans le cadre de l'école permettant de comprendre et d'analyser les situations professionnelles.

III L'engagement associatif, un levier d'insertion professionnelle

Les associations sont des terrains d'exception pour permettre l'acquisition de compétences et proposent une formation complémentaire à celles des études. Mais cette mise en valeur reste rare dans les dossiers de candidature des jeunes en particulier, soit parce qu'ils ne pensent pas à présenter les compétences acquises au travers de leur(s) engagement(s) associatif(s), soit parce qu'ils ne savent pas comment les identifier.

Nous savons combien la recherche d'un premier emploi pour les jeunes diplômés et plus encore pour les jeunes non diplômés, est difficile. Pour cette raison, il est précieux de pouvoir mettre en lumière son expérience associative dans son CV afin d'en faire un levier pour son insertion professionnelle. Car les compétences acquises dans le monde associatif sont des compétences transversales et pleinement transférables à différents secteurs de la vie professionnelle. La capacité à travailler en équipe, à conduire un projet, à organiser un événement, à tenir des comptes, à communiquer avec les différents partenaires, sont autant de compétences transférables à de nombreux métiers. L'organisation d'une manifestation, par exemple, fait appel à des compétences multiples telles que la gestion de projet, le travail de réseau, la gestion des ressources humaines, la communication, la logistique, la sécurité, etc.

Nous voulons montrer aux jeunes que l'expérience associative est également l'opportunité de se construire un premier réseau professionnel en étant en contact avec des personnes déjà en emploi et, par conséquent, susceptibles de faciliter l'accès au marché de l'emploi par le biais de recommandations directes.

Du côté des associations, il est nécessaire de valoriser et de reconnaître l'implication bénévole par la réalisation de fiches d'activités bénévoles décrivant la mission, les aptitudes et les compétences requises ; un carnet d'implication bénévole suivant la personne dans ses activités associatives ; des attestations d'engagement bénévoles réalisées par les dirigeant-e-s de l'association. Voilà autant d'outils qui peuvent ainsi mettre en valeur les compétences acquises durant les activités associatives. Cette mise en lumière sert autant la personne dans son itinéraire professionnel que l'entreprise dans sa démarche de recrutement.

IV. Le monde associatif vivier des emplois de demain

Toutes les analyses sur les conséquences envisagées de l'Industrie 4.0 convergent dans la même direction : les nouvelles technologies vont faire disparaître certains emplois du fait de l'automatisation des tâches. Mais rassurons-nous, ces disparitions vont laisser place à de nouveaux métiers comme cela a toujours été le cas dans les différentes révolutions qu'a connu l'humanité. L'économiste Roger Sue (1997) affirme d'ailleurs que c'est dans une "ingénierie du lien social" que se trouvent les gisements de la croissance de demain, cela comprend les services tels que l'éducation, la santé, les loisirs, l'environnement. A la croisée des chemins entre le salariat et le bénévolat, il assure que ce terreau offre la structure nécessaire à la réorganisation sociale de l'économie. La disparition des emplois liée à cette nouvelle révolution industrielle laissera place à un vivier d'emplois et de nouvelles activités de service (que l'on nomme généralement « care ») qui permettra d'assurer une transition économique tout en maintenant une cohésion sociale. Selon Dares Analyses¹¹, les professions qui recruteront le plus durant les années à venir sont : les métiers de soin aux personnes ; les ouvriers qualifiés et les agents de maîtrise du bâtiment ; les métiers hautement qualifiés tels que les comptables, les ingénieurs ou les informaticiens.

Le monde associatif a un rôle fondamental à jouer dans cette transition : grâce à sa connaissance du terrain, il est un observateur de première ligne des besoins nouveaux et il sait mettre en place des réponses souples, innovantes et adaptées. Ainsi, des emplois d'aide à la personne, de la petite enfance au grand âge, vont se développer et cela de manière complémentaire à l'économie ordinaire et aux tâches des services publics. Par une diversification des sources de financement, il est possible de créer de emplois nouveaux au sein du secteur associatif afin de faire face à la disparition de certaines fonctions et au retrait de l'Etat-providence, et en cela sans nuire au bénévolat. L'exemple du Paléo Festival de Nyon ou de la course de l'Escalade à Genève nous offre une vision optimiste de cette transition. En effet, ces deux événements, l'un culturel et l'autre sportif, se sont créés sur une impulsion citoyenne et bénévole. Après plusieurs années de fonctionnement et quelques millions de francs au niveau budgétaire, ils ont pu créer des postes permanent-e-s afin d'assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Aujourd'hui, ils représentent des modèles associatifs pérennes et exemplaires car ils ont su allier engagement bénévole et salariat associatif.

¹¹ No 22, mars 2012, Les métiers en 2020.

V. Renouveau du partenariat Associations-Pouvoirs publics

Au regard des défis économiques et sociaux auxquels nous faisons face, il devient urgent de repositionner les différents acteurs dans des relations d'écoute mutuelle et de complémentarité afin de renouveler le partenariat Associations-Pouvoirs publics. Car aucun des acteurs ne peut agir seul face aux transformations économiques et sociales. Une relation de confiance basée sur un dialogue continu doit être recherchée et cela passe par :

- ✓ La coordination des différentes associations pour qu'elles deviennent de véritables interlocuteurs représentatifs de leur diversité auprès des pouvoirs publics.
- ✓ L'allègement des procédures de contrôle et des tâches administratives liées aux subventions.
- ✓ Une plus grande coordination des bailleurs publics pour offrir une meilleure lisibilité et accessibilité à leur financement.
- ✓ La création d'espaces permanents de discussion, de négociation et de co-construction des politiques publiques entre les associations et les pouvoirs publics, ainsi qu'une formation pour parler un langage commun et créer les conditions d'une intelligence collective et d'une coopération.
- ✓ La création d'espaces de participation des bénéficiaires pour une meilleure autodétermination.

*"Le développement économique
est un processus d'expansion des libertés réelles
dont jouissent les individus."
Amartya SEN*

Bibliographie

BARTHELEMY M. (2000). *Associations. Un nouvel âge de la participation ?* Paris : Presses de Sciences Po

BATTAGLINI M., FOLDHAZI & TATTINI V., sous la direction de Artois P. & Hamzaoui M. (2013). *Professionnalisation de la réinsertion : vers la fin de l'associatif ? Réflexions à partir de quelques cas suisses. Les politiques sociales 3 & 4.* Bruxelles : Université Libre de Bruxelles

BOUSSARD V., (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance.* Paris : Berlin coll. Perspectives sociologiques

CASTEL R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat.* Paris : Fayat

CHAMBRE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, APRES-GE (2015). *Panorama de l'économie sociale et solidaire à Genève.* Genève : APRES-GE

CONFEDERATION SUISSE (2011). *Le travail bénévole en Suisse : comparaisons régionales.* Neuchâtel : Office fédéral de la statistique OFS

CONFEDERATION SUISSE (2015). *Le bénévolat en Suisse 2013/2014.* Neuchâtel : Office fédéral de la statistique OFS

HELY M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif.* Paris : Presses Universitaires de France

KETTENACKER F., CATTACIN S. (2008). *Gouvernance du bénévolat genevois. Quels enjeux, quelles perspectives ? Etude réalisée pour la Service social de la Ville de Genève.* Genève : Université de Genève

LAVILLE J.-L. (2011). *Agir à gauche. L'économie sociale et solidaire.* Paris : Desclée de Brouwer

LAVILLE J.-L. & SAINSAIEU (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social.* Paris : Desclés de Brouwer

SUE R. (1997) *La richesse des hommes : vers l'économie quaternaire.* Paris : Odile Jacob

DE TOCQUEVILLE A. (1848). *De la démocratie en Amérique.* Paris : Pagnerre, tome 3

TOURAINÉ A. (1984). *Le retour de L'acteur.* Paris : Fayard

Références électroniques

CAILLE A. *Don et association*, Revue du MAUSS permanente, mis en ligne le 1^{er} décembre 2007, consulté le 15.8.2016. URL : <http://www.journaldumauss.net/?Don-et-association>

CEFAI, D. *Politique de l'association : engagement public et économie solidaire*, SociologieS, Grands résumés, Politique de l'association, mis en ligne le 18 octobre 2011, consulté le 18 août 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/3590>

L'AGEFI, Sandoz O., *Impact d'une révolution sur le marché du travail*, mis en ligne le 27.5.2016, consulté le 30.8.16. URL : <http://www.agefi.com/quotidien-agefi/forum-blogs/detail/edition/2016-05-27/article/industrie-40-une-recente-etude-de-locde-est-bien-moins-pessimiste-sur-lautomatisation-des-emplois-427624.html>