

## **Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences**

On entend souvent cette phrase : « *Les associations devraient être gérées comme des entreprises !* ». Outre qu'elle vient de personnes qui méconnaissent généralement totalement la réalité de la vie associative, elle est particulièrement insupportable par sa projection sur une forme de modèle unique, comme si l'Entreprise était parfaite, ne générât aucun dysfonctionnement sociétal, ne créait pas de pollution, ne générât pas d'exclusion, respectait parfaitement toutes les règles collectives. On a alors envie de répondre : « *Et si les entreprises étaient gérées comme des associations ?* ».

Si on veut sortir de ces niveaux de débat du café du commerce et ces anathèmes réciproques, apprenons plutôt à reconnaître les spécificités propres de chaque type de structure et à mieux identifier les champs sur lesquels elles excellent de façon spécifique. C'est la condition de base de véritables partenariats.

De façon plus opérationnelle, on ne développera pas rapidement la reconnaissance des compétences développées dans le cadre de l'engagement bénévole –que ce soit au travers des démarches formelles mais associatives du « Passeport bénévole » ® que France Bénévolat lance ou au travers des démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) - si les acteurs externes aux associations (employeurs, recruteurs, formateurs, membres des jurys VAE...) ne comprennent pas mieux la nature des activités développées dans les associations et les compétences associées et qu'en particulier les activités bénévoles sont des situations de travail qualifiantes à part entière.

Réciproquement les associations doivent mieux expliquer concrètement les activités qu'elles développent et leur mode de fonctionnement à l'égard de ces acteurs pour lesquels le Monde associatif est souvent une nébuleuse un peu floue.

### **Les associations sont souvent des organisations complexes, donc génèrent les mêmes types de compétences que les autres organisations**

On ne connaît généralement, des associations, que leur activité la plus apparente à l'égard de leurs usagers finaux, mais on méconnaît – pour reprendre une expression familière aux entreprises - le « back office » qu'elles génèrent. Pour prendre quelques exemples parmi d'autres et volontairement diversifiées :

- distribuer plusieurs centaines de repas chaud, le soir et dehors, nécessitent des compétences de logistiques extraordinairement pointues ;
- emmener des centaines d'enfants à la mer dans des conditions de sécurité et d'accueil nécessite bien sûr beaucoup d'engagement affectif mais aussi un savoir faire ancré dans des pratiques professionnelles ;
- organiser un festival d'été ou un concert spécifiquement ouvert à des handicapés est beaucoup plus compliqué que l'organisation d'un spectacle classique dans une salle fermée ;
- organiser une rencontre sportive entre des étudiants des pays de l'Union Européenne nécessite des compétences sur des champs très diversifiées : transports, hôtellerie, accueil, sports, gestion de budgets, droit...
- être à l'écoute de personnes en déshérence et trouver les bonnes filières pour les aider à entrer dans un cercle positif nécessite des savoirs faire sociaux et des savoirs faire techniques sur de multiples registres...
- ...

On peut dire à travers ces exemples qu'on retrouve les mêmes types de compétences mises en œuvre ou développées, quel que soit le type d'organisation, pour autant que cette organisation est dynamique : gestion de projets, logistique, gestion de budgets, écoute des personnes...

## **Les associations génèrent des compétences spécifiques**

Mais au-delà de ces compétences transversales universelles, on peut identifier des types de compétences qui sont prioritairement générées dans le fonctionnement associatif. Ce qui nous semble particulièrement intéressant, c'est que ces compétences intéressent fortement l'Entreprise. La reconnaissance de cette spécificité peut évidemment constituer un préalable à la constitution de véritables partenariats, c'est-à-dire égalitaires :

### **1) Les associations, lieu d'innovations**

C'est le constat le plus immédiat pour ceux qui acceptent de pénétrer la vie associative, surtout pour les équipes de France Bénévolat qui ont la chance de rencontrer de multiples associations. On est frappé par l'extraordinaire capacité d'innovations, à la fois sur les objets associatifs que sur leur mise en œuvre. Bien sûr ces compétences d'innovations partent d'abord de la motivation et l'engagement des dirigeants associatifs, mais il y aurait matière à analyser de façon plus approfondie les ingrédients subtils de ces mécanismes d'innovations.

On peut même affirmer que le Monde Associatif constitue le premier lieu de recherche/développement pour répondre à une demande sociale implicite et mal exprimée, avant d'aller ensuite vers des démarches marchandes plus classiques. Les exemples de cette nature sont légion. Citons à titre d'exemples : les services à la personne portés pendant plusieurs décennies par le seul secteur associatif ; les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises initiés au début des années 1980 par des militants associatifs connaissant bien l'Entreprise (les sociologues les qualifieraient de « marginaux sécants » !) ; une large part des méthodes personnalisées d'accompagnement des demandeurs d'emploi ; les démarches innovantes de la pédagogie des adultes...

### **2) l'apprentissage à travailler en équipe et à fonctionner de façon collective**

Si bien sûr l'Entreprise essaie de fonctionner de façon collective et si la notion de management participatif a pris progressivement le pas sur le management autocratique, le fonctionnement associatif est par nature collectif... ou il n'est pas ! Le fait associatif, c'est « faire Société ensemble » sur un Projet partagé. Loin d'affirmer que toutes les associations sont des modèles de démocratie, on peut constater que celles qui se sclérosent et qui finalement meurent sont très fréquemment des associations où le pouvoir a été progressivement accaparé au détriment de démarches de consensus collectif, de participation des différentes parties prenantes et de délégation. Ce qui apparaît souvent comme lent et lourd, parfois irritant, pour des personnes ayant l'expérience de l'entreprise est en fait un fonctionnement à la japonaise, où le temps apparemment perdu dans la préparation de la décision sera du temps gagné dans sa mise en œuvre.

### **3) l'apprentissage à animer des équipes de bénévoles sans hiérarchie formelle (absence de liens de subordination et autorité de compétences)**

C'est un corollaire du point précédent, mais essentiellement dans le fonctionnement de terrain des équipes de base, prioritairement pour ce qui concerne les bénévoles.

L'absence du lien de subordination, qui lui caractérise fondamentalement le contrat de travail, change radicalement la relation dans le cas des bénévoles. Il n'y a plus un employeur qui, finalement, décide et impose, même si le management est participatif. Il y a une personne qui décide, de son propre choix et sans aucune autre obligation que de répondre à ses motivations, de donner son temps. La relation ne peut être qu'équilibrée dans des règles du jeu claires, transparentes et réciproques, alors que dans le contrat de travail, quels que soient le degré d'implication et la qualité de la relation, cette dernière reste en dernier ressort déséquilibrée au bénéfice de l'employeur.

C'est la raison pour laquelle il est beaucoup plus difficile d'animer des bénévoles que de manager des salariés ; cette animation ne peut être que participative et consensuelle et en dernier ressort, il y a toujours nécessité d'un minimum de charisme de la part de l'animateur. C'est évidemment le projet collectif, inscrit dans le Projet Associatif, qui fait ciment de cette relation par nature subtile. Quand on sait animer des bénévoles, on sait par définition animer des salariés, car qui peut le plus peut le moins !

#### **4) l'efficacité dans des organisations « floues »**

Parlons clair, le fonctionnement associatif et l'organisation ne sont pas « toujours parfaitement rationnels ». Parfois il y a même des progrès significatifs à faire, même si ce qui peut apparaître comme un joyeux désordre est compensé par une motivation collective et le consensus interne.

Mais on ne peut pas constater cette capacité de réactivité, d'adaptation, de débrouillardise au quotidien, plus proches du fonctionnement des PME que des grandes organisations très rationnelles. Ces compétences de « savoir agir » dans des organisations pas totalement stabilisées sont les compétences recherchées par les entreprises classiques dès qu'elles mettent en place des organisations plus décentralisées ou qu'elles enclenchent des processus de changements.

#### **5) l'optimisation des moyens et la maîtrise de l'efficience**

Pour reprendre la définition propre des spécialistes de l'évaluation qui distinguent l'efficacité (capacité à tenir les objectifs définis), de l'efficience (capacité à optimiser les moyens mis à sa disposition), on peut dire que globalement l'Entreprise est très efficace mais peu efficiente. L'Entreprise est même terriblement prédatrice des ressources mises à sa disposition, en particulier des ressources naturelles et des ressources humaines. La définition même du développement durable, qui de façon heureuse et qui sera de plus en plus incontournable, c'est justement la capacité à gérer de façon optimale ses ressources, certains parlent d'une gestion « raisonnable ».

De ce point de vue, les associations ont une large avance sur les entreprises classiques, même si elles ne savent pas du tout évaluer leur efficience. Le « modèle économique » d'une association, c'est d'abord « une économie de bouts de ficelle où l'on apprend à faire de grandes choses avec des petits riens » !

En conclusion, les associations sont bien des lieux qualifiants, parfois plus que les situations de travail plus classiques, parfois très déqualifiants. Il convient que le Monde Associatif en soit conscient sans complexe et sache mieux décrire ses activités et par voie de conséquence les compétences associées.

**D. Thierry**  
**Vice-président de France Bénévolat**  
**Août 2007**