

AVRIL 2009

LES ASSOCIATIONS : UN ESPACE POUR MIEUX VIVRE LA DÉMOCRATIE ET LA CITOYENNETÉ

LIVRET À L'INTENTION DES
RESPONSABLES ASSOCIATIFS

Document réalisé par le Groupe de Travail
« Associations et citoyenneté »

Mouvement
Associatif
Rennais



SOMMAIRE

- 1 - EN QUOI LES ASSOCIATIONS SONT-ELLES CONCERNÉES PAR CES QUESTIONS DE CITOYENNETÉ ? DE DÉMOCRATIE ?
 - 1 - 1 - Quelques repères tirés de l'histoire politique
 - 1 - 2 - Un modèle transposé au monde associatif
 - 1 - 3 - Des valeurs... aux pratiques
 - 1 - 4 - Il s'agit de se placer dans une démarche
 - 1 - 5 - Trois questions pour guider la recherche
- 2 - COMMENT FAVORISER UNE « CITOYENNETÉ » ACTIVE PAR L'IMPLICATION DE TOUS DANS LA VIE DE L'ASSOCIATION ?
 - 2 - 1 - Accepter ceux qui sont différents
 - 2 - 2 - Faire connaître... et reconnaître
 - 2 - 3 - Trouver des réponses adaptées au contexte
- 3 - COMMENT FAVORISER LA DÉMOCRATIE DANS L'EXERCICE DES RESPONSABILITÉS ET LES PROCESSUS DE DÉCISION ?
 - 3 - 1 - Des difficultés liées au poids de la gestion administrative
 - 3 - 2 - L'incidence des conventionnements publics
 - 3 - 3 - Le problème du renouvellement des dirigeants
 - 3 - 4 - Peut-on apprendre la démocratie ?
 - 3 - 5 - De la relation entre dirigeants bénévoles et salariés
- 4 - LES ASSOCIATIONS CONTRIBUENT-ELLES À L'EXPRESSION DE LA CITOYENNETÉ ET À LA VIE DÉMOCRATIQUE DANS L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ ?
 - 4 - 1 - Ce qu'apporte un engagement associatif aux citoyens sur un plan personnel
 - 4 - 2 - Ce qu'apportent les associations à la vie démocratique dans la société
- 5 - PERSPECTIVES
 - 5 - 1 - Le choix de se centrer sur la gouvernance
 - 5 - 2 - La question de la complémentarité avec les autres groupes de travail
 - 5 - 3 - Conclusion toute provisoire

AVANT-PROPOS

Ce document est la contribution d'un groupe de travail du Mouvement Associatif Rennais (résumé ici sous le sigle « GT »), qui se réunit depuis mai 2006.

Le groupe s'est donné comme objectif d'aborder les questions de citoyenneté et de démocratie dans les associations, et d'en cerner concrètement les enjeux et la mise en œuvre. Le texte ci-dessous synthétise les réflexions menées par le GT, enrichies des débats de la rencontre du 26 janvier 2008 (cf. annexe sur la méthodologie).

La diffusion de ce texte a pour simple ambition de :

- résumer les points forts qui sont ressortis de ces travaux défrichant un thème complexe ;
- susciter l'intérêt des responsables associatifs, car ils montrent en quoi il peut être utile pour chaque association de se pencher sur ces questions.

N-B : Les mots « entre guillemets » dans le texte sont des citations extraites des propos des participants.

1 - EN QUOI LES ASSOCIATIONS SONT ELLES CONCERNÉES PAR CES QUESTIONS DE CITOYENNETÉ, DE DÉMOCRATIE ?

1 - 1 - Quelques repères tirés de l'Histoire politique

Historiquement, un « **citoyen** » est celui qui est **reconnu comme membre d'une communauté politique** (de la taille d'une cité dans l'Antiquité), ce qui lui confère des droits et des devoirs pour agir en son sein. Il suffit de remplacer un mot, et la même définition s'applique à d'autres types de communautés : matrimoniale, religieuse, éducative. **L'association loi de 1901**, groupement de personnes liées par un but commun, constitue en quelque sorte une **communauté de projet**.

À partir de la notion de communauté se pose **la question du pouvoir et des règles qui la régissent**. Au niveau de la communauté politique nationale, **un modèle de référence** a marqué d'une empreinte forte notre histoire depuis l'avènement de la République : le régime de la **démocratie**. **Les valeurs et principes qui ont inspiré son organisation** se sont diffusés dans différentes sphères, en particulier celle du monde associatif.

1 - 2 - Un modèle transposé au monde associatif

Si on considère les principes essentiels, comment sont-ils transposés ? Quels enjeux sont alors repérables ? Voilà le champ premier d'investigation du GT.

- La **liberté** est au fondement même de la loi 1901 : celle-ci a fourni un « tremplin » légal donnant un formidable essor à la liberté de s'exprimer et d'agir conformément à ses idées, qui caractérise une démocratie. Or, ce principe de liberté **légitime l'expression de la pluralité des opinions**, des sensibilités et des intérêts existant dans la société. **La conséquence pour les associations est la nécessité de gérer cette libre expression dans le respect du pluralisme**, tout en poursuivant de la façon la plus efficace possible la réalisation de leur but. L'enjeu est d'arriver à « un cadre où s'élabore une conscience collective, par un libre exercice de la responsabilité » des membres.
- L'**égalité** de tous devant la loi, qui est la valeur de base d'un régime démocratique, est transposable dans le cadre associatif en considérant **la « loi » qu'elle se donne par les statuts et le règlement intérieur**. À travers l'établissement de ces règles de fonctionnement se joue le niveau plus ou moins égalitaire de l'admission des membres, de l'accès aux fonctions dirigeantes, de la participation aux décisions d'orientation et de gestion. Si la démocratie est le « gouvernement « du peuple par le peuple », selon la formule d'Abraham Lincoln, elle s'appuie sur des mécanismes de délégation et de représentation. Ce qui met en jeu la nécessité de **disposer des bonnes informations et d'un contrôle - notion jugée « essentielle » - sur les pouvoirs délégués**.
- Le dernier terme de la devise choisie pour notre démocratie républicaine, la **fraternité**, rappelle qu'il faut un lien entre les individus pour faire société. On peut y rattacher les réflexions du G.T. sur le **lien social qui se tisse autour des « valeurs partagées »** dans les associations, sur « la culture de l'exigence de soi au bénéfice de la collectivité ».

Cependant il faut rappeler la très grande diversité du secteur associatif, et de ce fait la diversité des valeurs qu'il porte ; la solidarité n'entre pas dans les finalités de toutes ses composantes. Il n'en reste pas moins qu'il **met en jeu, au minimum, une capacité des individus à se solidariser dans l'action autour d'un projet collectif**.

Ainsi se dessinerait ce qu'on pourrait appeler une « citoyenneté associative », en parallèle de la citoyenneté politique dans le cadre plus vaste de notre système démocratique, fondée sur la même base de valeurs et de principes.

1 - 3 - Des valeurs aux pratiques

L'intérêt d'explorer le sens de ces termes « citoyenneté » et « démocratie » était de les mettre en relation avec le vécu de chacun dans les associations, afin de comprendre leurs implications. Le risque de ce type de sujet, au sein du mouvement associatif qui est porté par de fortes convictions, pourrait être de rester dans l'affirmation de celles-ci. Aussi fallait-il s'efforcer de **prendre du recul**, et de **regarder « dans les coins »** avec un œil éventuellement critique ce qui n'est pas forcément mis bien en vue.

Or, passer aux réalités amène à **se questionner sur « l'adéquation entre les valeurs et les pratiques » observées**.

En effet, selon la logique du système, les ressorts de la démocratie reposent sur la façon dont les citoyens jouent leur rôle.

Il ne peut fonctionner **réellement de manière démocratique**, c'est-à-dire **conformément aux valeurs énoncées**, que dans la mesure où les individus :

- **exercent effectivement leurs droits** (participation, contrôle...);
- **assument effectivement leurs devoirs** (contributions, efforts...) pour la réalisation du projet d'intérêt collectif.

1 - 4 - Il s'agit de se placer dans une démarche

Le GT a conscience que **les concepts de citoyenneté et démocratie nous désignent « un idéal vers lequel on tend »**, un modèle qui fait consensus mais qu'il faut considérer modestement comme une référence.

Il s'est intéressé à tout ce qui va dans le sens d'une « **démarche vers...** » cet idéal, avec pour **objectif de trouver les moyens de la conforter**.

Pour cela, il a recherché :

- **ce qui crée des conditions favorables**, les leviers sur lesquels s'appuyer,
- **au contraire ce qui nuit à la démarche**, les freins, les difficultés.

En faisant des hypothèses à partir des observations et expériences des associations participantes, on a **formulé quelques questionnements** qui paraissent essentiels pour dégager des éléments de réponse à cette recherche.

La synthèse des réflexions convergentes à l'issue de la journée de rencontre vise à éclairer quelques pistes dont les associations peuvent se saisir pour leur propre cheminement dont tout le monde s'accorde à dire que ce n'est pas un long fleuve tranquille !

1 - 5 - Trois questions pour guider la recherche

Pour trouver les conditions favorables à notre démarche, il a été choisi de mener une exploration du sujet sur trois plans principaux.

Il faut d'abord distinguer les différentes facettes que présente une association :

La face interne, son fonctionnement, les relations entre les différents acteurs qui la font vivre.

Là, on a analysé essentiellement ce qui se passait pour deux catégories d'acteurs :

- **les adhérents ou membres** : c'est la base, le socle. Au-delà des variantes dans les appellations, les statuts... Il s'agit des personnes qui, de manière « libre et volontaire », participent au projet associatif, à différents stades de sa réalisation ;
- **les dirigeants et responsables divers** : sont englobées non seulement les personnes en charge de la direction de la structure, mais de façon plus large toutes celles assumant des responsabilités déléguées pour organiser la bonne marche de l'association, de ses activités. Quant aux **salariés**, leur rôle a été abordé dans la relation avec les acteurs précédents.

Le versant externe, en contact avec la société.

- 6- Les associations entretiennent avec l'ensemble de la société différents types de relations. Suivant leur projet, elles sont plus ou moins impliquées dans des enjeux de citoyenneté et de démocratie.

À partir de ces niveaux d'observation de la vie associative, la recherche s'est centrée sur trois questionnements, qui paraissaient d'importance primordiale en regard des enjeux cités plus haut.

2 - COMMENT FAVORISER UNE « CITOYENNETÉ » ACTIVE PAR L'IMPLICATION DE TOUS DANS LA VIE DE L'ASSOCIATION ?

On se place ici dans l'observation de ce qui se vit au niveau des membres, qu'ils soient ou non usagers des services rendus par l'association. Chercher à gagner leur adhésion en plus grand nombre possible est une chose, obtenir qu'ils s'impliquent activement pour faire vivre l'association en est une autre.

Dans une logique démocratique, la façon dont ils vont jouer leur rôle de « citoyens associatifs » conditionne en grande partie la vitalité et la capacité d'action des associations. D'où la question qui en préoccupe beaucoup : **qu'est-ce qui peut favoriser une participation active de tous ou en sens contraire, qu'est-ce qui est de nature à la freiner ?**

Sans oublier l'influence de certains facteurs qui ont été imputés aux **évolutions de notre société** :

- les actifs sont « de plus en plus pressurés » et manquent de disponibilité ;
 - il n'y a plus « d'éducation reçue » poussant à l'engagement bénévole.
- L'essentiel des analyses a été consacré aux phénomènes internes à la vie associative.

2 - 1 - Accepter ceux qui sont différents

Plusieurs témoignages se recoupent en pointant un problème qu'on pourrait résumer ainsi : une **difficulté à accepter la différence** entre les êtres humains, entre les groupes sociaux. Si l'expression de la difficulté d'intégration pour les personnes d'origine étrangère était prévisible, moins évidente était l'extension très large de ce type de problème, qui serait vécu lors de la mise en présence de toutes personnes perçues comme « trop différentes » dans les groupes.

Il y a de **multiples sources de différenciation** : l'âge, la culture, la position sociale, les capacités physiques ou intellectuelles, l'état de santé, l'orientation sexuelle, le mode de vie... ou la personnalité.

Or le secteur associatif, dans lequel se retrouve un pourcentage élevé de la population, est le reflet de cette hétérogénéité de la société.

Il confronte ses membres à la **diversité des sensibilités, des représentations, des codes et « idées reçues »... qui génère de grandes difficultés de compréhension et d'ajustement entre les personnes.**

On a parlé de personnes « trop différentes » pour être acceptées, **du fait d'un comportement ou d'une apparence visibles** (par exemple liés à des maladies psychiques ou des situations de grande précarité), mais il est apparu dans les propos que **les réactions de type discriminatoire constituent en fait un phénomène beaucoup plus diffus et profond.** « Il y a les gens qu'on veut bien, et ceux qu'on rejette », sans que cela soit forcément très conscient.

Pour relever ce défi de la démocratie qui postule que nous sommes tous égaux en droits alors que nous sommes tous différents, une piste serait de **s'interroger sur les causes et conséquences de ces difficultés**, et sur les moyens **d'apprendre à les surmonter pour rester ouverts à la diversité.**

Il n'est pas étonnant, a contrario, que soient recommandés tous les efforts susceptibles de créer de la convivialité. On s'accorde à affirmer qu'un **climat de convivialité est une condition favorisant l'envie de s'impliquer** dans la vie de l'association. On peut « se faire plaisir même en militant ».

Cependant si le bien-être au sein du groupe, qui suscite un « sentiment d'appartenance », a un effet positif sur la motivation à participer activement, **la médaille peut comporter un revers : la tentation de « rester entre soi ».**

On retrouverait alors le même type de frein que celui relevé précédemment : la crainte de ce qui peut heurter les habitudes ou déstabiliser les relations et menacer la cohésion du groupe. Elle mettrait en cause de manière plus générale une **résistance au « mouvement qu'introduit toute nouveauté »**, une capacité insuffisante à s'adapter au changement. **Un lien a été fait avec la sous représentation de certains groupes sociaux ou catégories comme celle des « jeunes »**, dans des associations qui se voudraient pourtant d'accueil généraliste et souhaiteraient l'adhésion du plus grand nombre.

Pour rassembler largement, l'association devrait donc à la fois :

- porter attention aux attitudes qui traduisent une difficulté à respecter et gérer les différences humaines dans la vie de groupe, et cela quelle que soit l'origine de ces différences.
- veiller à un **équilibre entre convivialité**, bien-être à l'intérieur du groupe, et **ouverture** aux autres, adaptation aux changements.

2 - 2 - Faire connaître... et reconnaître

Pour que les membres puissent tirer satisfaction - même de façon symbolique - de leur participation à l'association, il faut qu'un cadre collectif ait été structuré afin de mettre en œuvre le projet.

8 - On a observé que la connaissance de ce cadre collectif, ainsi que la conscience des devoirs autant que des droits qu'il entraîne nécessairement pour les « citoyens associatifs », est trop souvent insuffisante.

Plusieurs associations ont réfléchi à ce problème et préconisent, afin de renforcer la « prise de conscience de ses droits et devoirs », un **effort de communication** pour expliciter **le projet, les statuts, la structure en tant que telle porteuse d'une identité collective**.

Ces réflexions sur la nécessité de mieux « faire connaître » la structure associative en croisent d'autres qui expriment un besoin des adhérents d'être mieux « reconnus ». La notion de **reconnaissance** a été évoquée souvent [sans qu'elle ait pu être approfondie] comme ayant **un effet moteur sur l'implication des membres**.

On a insisté plus précisément sur deux situations :

L'accueil des nouveaux membres

Il représente, de l'avis général, une étape importante sur laquelle on peut s'appuyer pour un double effet levier. D'un côté la personne a besoin d'être « **mise en confiance** », c'est-à-dire **se sentir reconnue dans sa singularité**. En même temps, c'est le **moment propice à une communication sur le cadre associatif** dans laquelle elle va prendre sa place.

La participation aux tâches d'organisation

Des associations invitent à ne pas regarder ces tâches en les hiérarchisant selon leur importance ou leur niveau, mais plutôt à **reconnaître la valeur citoyenne de tout acte au service de l'intérêt collectif**.

En proposant à chacun de « se rendre utile à sa manière, comme il peut », on **respecte tant les choix que les possibilités des personnes (physiques, intellectuelles, économiques...)** liées aux histoires de vie.

À travers des exemples de tâches matérielles courantes (comme « griller les saucisses pour la fête »), l'expérience montre que savoir **valoriser toutes les formes de contribution** au projet peut **favoriser l'intégration du plus grand nombre** dans la vie associative.

Le contrat associatif stipule un accord entre une personne et un cadre d'action collective.

Ces observations incitent à aménager des conditions favorables pour que, dans cette rencontre :

- **l'une et l'autre soient reconnus et pris en considération,**
- **toute contribution dans l'intérêt collectif soit valorisée.**

2 - 3 - Trouver des réponses adaptées au contexte

La question de l'implication active des membres concerne peu ou prou toutes les associations, avec une acuité diverse selon leur projet, leur organisation.

Certains participants ont témoigné d'un positionnement des acteurs différent de la classification habituelle par statut (membres ou adhérents/usagers ou bénéficiaires/professionnels ou salariés) qui créerait une dynamique particulière. Dans ces associations de solidarité, les personnes sont « **alliées** » pour arriver à vaincre ensemble la pauvreté.

Des **associations gestionnaires de services d'intérêt général**, par convention avec les institutions publiques, manifestent le sentiment d'être de plus en plus **instrumentalisées**. Elles décrivent une dérive qui les amène à être perçues **comme « une façade » à laquelle on s'adresse pour consommer le service dû**.

Leur préoccupation est grande : **dans ces conditions comment faire pour motiver** des personnes sur le projet et susciter leur implication active... ? Elles sont en recherche de réponses.

L'évolution du mode de contractualisation entre les pouvoirs publics et les associations gestionnaires de services d'intérêt général aurait des incidences sur la dynamique interne des relations, en particulier la motivation et l'implication des membres. Il apparaît qu'un **questionnement à partir de ce contexte spécifique mériterait d'être approfondi**, pour répondre à leur attente et à un enjeu démocratique d'intérêt général.

3 - COMMENT FAVORISER LA DÉMOCRATIE DANS L'EXERCICE DES RESPONSABILITÉS ET LES PROCESSUS DE DÉCISION ?

Le « pouvoir » est une notion mal connotée dans le milieu associatif. Pourtant il est basé en démocratie sur un droit égal pour tous, à dire et agir, à participer aux décisions concernant le devenir de la communauté.

Les questions qui interpellent les associations portaient déjà dans la partie précédente sur la manifestation de cette capacité à agir, au plan de la participation des membres dans la vie associative ; elles se posent maintenant sur **l'articulation entre le pouvoir détenu par chaque membre et les processus de prises de décision collective, via les mécanismes de représentation et les délégations de responsabilité.**

Comment faire en sorte que ces processus préservent au mieux les valeurs démocratiques dans le cadre du fonctionnement régi par la loi 1901 ?

Des difficultés nombreuses ont été mises en avant.

3 - 1 - Des difficultés liées au poids de la gestion administrative

De manière générale on se plaint d'un poids croissant de l'administration et de la gestion. Les « problèmes d'intendance » prendraient parfois une place telle dans les discussions qu'ils arrivent à **primer sur les échanges d'idées, et faire perdre de vue le projet.**

Cette difficulté est **imputée largement à l'évolution des réglementations de plus en plus rigoureuses, à la complexification de l'environnement juridique et économique.** Ces constats sont indéniables. Malgré tout, le groupe invite à ne pas s'y arrêter, et à s'interroger sur cette tension mal vécue entre gestion entrepreneuriale et projet politique.

La gestion ne fournit-elle pas parfois un « **prétexte** » à certaines tentations d'éviter des débats de fond ? L'expérience a montré dans certaines associations que se **reposer des questions sur le sens « politique »** peut aider à trouver des réponses y compris aux problèmes ressortant du domaine de la gestion.

La gestion a pour raison d'être d'apporter des outils au service de la réalisation du projet. La maîtriser passe par la **possession de compétences**, on s'accorde là-dessus. **Le débat reste ouvert sur la notion de « professionnalisation »** de l'association, à laquelle certains préfèrent celle de « **compétence citoyenne** » pour diriger à titre bénévole.

En tout état de cause, il s'avère qu'exercer des fonctions de responsabilité requiert la nécessité de disposer de connaissances, en particulier dans les domaines juridique et économique.

Cette évolution aurait pour effet de :

- généraliser une certaine « peur » de courir des risques, d'autant qu'ils sont plus ou moins clairement identifiés ;
- **rendre plus sélectif l'accès aux postes de dirigeants.** La compréhension de certains vocabulaires et concepts, la connaissance des circuits administratifs ne sont pas à la portée immédiate de tout le monde.

Des associations témoignent qu'une partie de la population, la moins au fait de ces codes culturels, s'en trouve écartée de fait.

La **formation des bénévoles serait-elle la solution ?** Ce n'est pas pour autant celle qui rallie tous les suffrages, du moins dans sa formule classique.

Il est certes « difficile pour une association d'interroger ses pratiques » tout seule. Le souhait exprimé est **plutôt celui d'une « aide »** ou d'un « **accompagnement** », **au déroulement d'un processus à l'intérieur de l'association avec les personnes impliquées.**

Cette aide aux responsables bénévoles peut venir soit de sources extérieures de compétences, **soit par les professionnels de l'association.** Des expériences positives sont rapportées, dans des fédérations ou associations de taille importante qui ont mis en place un appui sur le professionnalisme de l'équipe salariée.

Les problématiques de gestion touchent à des enjeux de :

- démocratisation de l'accès aux fonctions dirigeantes ;
- perte du sens « politique » du projet associatif.

Aussi paraît-il important de poursuivre l'analyse sur les différents moyens pour garder une gestion au service du projet, et faciliter le rôle des responsables chargés de les piloter.

3 - 2 - L'incidence des conventionnements publics

Un autre reproche est fait aux modalités de conventionnements qu'imposent les financeurs publics : parfois ils restreindraient la liberté qu'offre la loi 1901 dans le fonctionnement associatif.

Dans un but certainement de rationalisation et de contrôle de l'utilisation des fonds publics, ils sont basés sur **certaines normes** - concernant par exemple les formes d'adhésion ou d'évaluation - qui sont vécues comme restrictives.

Ils offrent **peu la possibilité à des personnes relativement en marge** soit par la précarité, par les difficultés psychiques **ou simplement aux jeunes peu désireux de se conformer à ces standards, de s'investir à leur manière dans des prises de responsabilité.**

Une relative standardisation des conventions est perçue comme une menace pour la créativité, la capacité d'expérimentation de la vie associative.

Dans la mesure où cela pourrait freiner l'intégration de certaines catégories de la population dans des fonctions associatives, il conviendrait de prendre en compte cet enjeu démocratique dans un dialogue à mener autour des conventionnements.

3 - 3 - Le problème du renouvellement des dirigeants

L'intérêt et le sens que les bénévoles trouvent dans leur engagement associatif varient beaucoup selon les personnes. Pour les uns « c'est toute leur vie » qui est ainsi remplie, d'autres ont le souci de mesurer au plus juste leur temps.

Comme dans tous groupes sociaux s'observent des « jeux de pouvoir », et des stratégies visant un accomplissement personnel sur tel ou tel plan.

Sur cette toile de fond, domine actuellement une préoccupation qui a fait l'objet de larges débats : les difficultés croissantes pour renouveler les équipes dirigeantes.

À la lecture des constats précédents, on peut faire l'hypothèse d'un cumul de facteurs défavorables :

- plus on a mis du temps pour arriver à maîtriser les dossiers complexes - ou plus la fonction a pris un retentissement fort dans la vie personnelle - plus le départ peut devenir difficile, aussi bien pour le titulaire lui-même que pour les successeurs potentiels ;
- la hausse du niveau des compétences nécessaires est dissuasive pour beaucoup, notamment pour les jeunes inexpérimentés ;
- à cela se combinerait un autre phénomène, de même nature que celui déjà repéré au niveau des groupes de membres/adhérents. Parmi les pratiques habituelles dans les instances dirigeantes, le recours à une démarche de type « cooptation » pour faire venir des remplaçants paraît presque naturelle. L'explication donnée est que c'est « sécurisant » d'avoir à faire à des « gens connus ». Ce terme n'indique-t-il pas là aussi une peur devant l'ouverture du groupe à des personnes nouvelles, qui plus est des inconnus ?

12 -

L'analyse de ces difficultés conduit à s'interroger sur les risques pour la démocratie associative, en termes :

- d'allongement de la durée des mandats qui renforce la personnalisation du poste ;
- de reproduction de l'équipe dirigeante à son image qui peut l'éloigner de la base des adhérents, alors qu'elle devrait refléter ses évolutions et s'intéresser aux recherches de solutions.

Des expériences positives menées par des associations donnent **des pistes pour faire face aux difficultés rencontrées**. Certaines méthodes faciliteraient le renouvellement des dirigeants :

- ✓ l'inscription dans les statuts d'une obligation de rotation régulière des dirigeants peut paraître directive de prime abord, mais ses effets bénéfiques sont attestés par des associations qui l'ont expérimentée ;
- ✓ une pédagogie de la transmission des responsabilités est développée dans des associations, que ce soit à la place de changement des statuts, ou bien complémentirement à ceux-ci. Un passage de relais progressif est prévu, des formes de tutorat accompagnent la mise en place de délégations de responsabilités sur des missions ou l'animation de commissions.

3 - 4 - Peut-on apprendre la démocratie ?

Une formule reprise plusieurs fois traduit un certain malaise : « **la démocratie, c'est pas facile à vivre !** ».

Les participants ont relevé des « bonnes pratiques » produisant un effet favorable sur la vie démocratique :

- **le respect de règles précises de fonctionnement des organes de décision** a du mal à s'installer, en particulier dans une petite association fonctionnant sur la base de la convivialité. Néanmoins, lorsqu'on les instaure (au risque, dit-on là encore, de paraître directif), il s'avère qu'elles **créent des conditions favorables à la qualité du débat** : l'écoute mutuelle, la prise en compte de la parole de chacun, etc. Elles sont à prendre comme des méthodes ou outils facilitateurs ;
- la **mise en place de délégations de responsabilités** est citée pour l'intérêt qu'elle présente dans la limitation de la concentration des pouvoirs. En précisant que, pour être efficace, elle doit être claire et assortie de retours réguliers.

Cependant d'autres pratiques usuelles dans les processus de décision peuvent être prises comme des indicateurs du malaise. Ont été évoqués par exemple :

- le vote toujours à main levée ;
- l'absence de vote formalisant une décision collective ;
- les diverses formes de rétention d'informations, etc.

- 13

Ces pratiques n'ont-elles pas pour finalité de minimiser les difficultés qu'engendre un fonctionnement démocratique ? De limiter l'émergence de positions conflictuelles... quitte à limiter aussi la liberté d'expression du pluralisme, quitte à **se contenter de l'apparence du consensus** souhaité ?

Si les dirigeants peuvent espérer ainsi être protégés d'aléas indésirables, n'est-ce pas entre autres raisons qu'ils éprouvent de la difficulté à gérer la dynamique des relations humaines ? On retrouverait là un frein déjà repéré dans d'autres situations.

Plusieurs facteurs, concourant à limiter l'ouverture et l'essor d'une vie démocratique, semblent liés à une **méconnaissance de la dynamique des groupes, et de la conduite d'un débat réellement démocratique**.

Cela indique le **besoin d'un apprentissage spécifique pour mettre en pratique les principes de la démocratie** au-delà du formalisme apparent. Il y a là tout un champ de progression à investir.

3 - 5 - De la relation entre dirigeants bénévoles et salariés

La relation a été abordée seulement **sous l'angle des enjeux qui entraînent dans le thème du GT**. Des points de vue parfois divergents se sont exprimés :

- ✓ certains voient dans l'arrivée de professionnels un « **risque** » qu'ils deviennent un « écran » entre les dirigeants bénévoles et les adhérents, ce qui aurait un effet négatif sur la mobilisation de ceux-ci ;
- ✓ d'autres répondent qu'ils voient cet effet se produire lorsque le rôle et la place de chacun n'ont pas été suffisamment réfléchis ;
- ✓ les bénévoles peuvent être **confortés dans l'exercice de leurs missions** par les professionnels :
 - en sachant faire appel aux compétences, tout en restant chacun dans son rôle ;
 - en organisant un soutien technique, ou un accompagnement dans la prise de nouvelles fonctions comme cité plus haut.

Suivant la façon dont elle est pensée et aménagée, la complémentarité entre équipes bénévoles et salariés peut devenir **un atout pour la démocratie associative**. Cela indique une voie de recherche à poursuivre.

4 - LES ASSOCIATIONS CONTRIBUENT-ELLES À L'EXPRESSION DE LA CITOYENNETÉ ET À LA VIE DÉMOCRATIQUE DANS L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ ?

L'association étant à l'interface entre la vie privée des individus et la vie publique, le fait de s'y investir entraîne des effets dans les deux sphères.

4 - 1 - Ce qu'apporte un engagement associatif aux citoyens sur un plan personnel

Les acteurs associatifs sont en même temps des citoyens au sens habituel de ce terme, membres de la communauté nationale à quelques restrictions près toutefois : on a fait remarquer que certaines catégories de personnes actives dans les associations participantes n'étaient pas titulaires de droits civiques. Elles trouvent là un autre moyen d'exprimer leurs aspirations et d'agir au sein du corps social.

L'association est un « **lieu d'apprentissage** » unanimement reconnu. C'est un « tremplin » pour se lancer notamment à s'exprimer devant d'autres, à défendre ses idées et à argumenter, à prendre des décisions et résoudre des problèmes collectivement, à entreprendre des projets et assumer des responsabilités, etc.

L'acquisition de ces compétences contribue à la formation du citoyen, puisque beaucoup sont transférables dans la participation à la vie de la cité.

Ce qui est une spécificité de la vie associative, c'est que cet apprentissage se fait dans le cadre **d'un fonctionnement collectif qui n'est pas régulé par un pouvoir hiérarchique** comme dans la plupart des autres organisations instituées (l'école, l'entreprise, la collectivité publique...), **mais par des règles co-construites** entre les membres, dans la grande liberté laissée par la loi 1901. Elle offre l'occasion d'apprendre à concevoir et gérer un système qui satisfasse aux critères de la démocratie - c'est bien l'enjeu des réflexions rapportées aux paragraphes précédents.

D'ailleurs toute restriction évoquée à la liberté de rédaction des statuts et d'organisation interne (même autorisée par la loi) est perçue négativement, qu'elle vienne de contraintes imposées par une Fédération dans certains cas, ou de normes posées pour des subventionnements.

La vie associative aide aussi à « **la construction de soi** », mais **un soi en interaction avec les autres**.

Elle offre, à travers toutes ses activités, la possibilité de développer des potentialités de la personne, qui ne trouveraient pas toujours à s'exprimer dans d'autres cadres (professionnel, familial...). Ce développement ne se fait pas de manière solitaire, l'association étant par définition **un lieu de socialisation**.

On pourrait dire qu'**en tissant - et parfois retissant - des liens sociaux, c'est la trame de la société qu'elle consolide**.

Ce qu'apporte la vie associative à ses participants, en termes d'apprentissage et de lien social, bénéficie de manière plus large à la vie de la cité.

Or ces apports sont vécus comme une « **rémunération humaine** » qui rétribue les efforts consentis pour sa participation, d'autant plus fortement qu'elle se passe dans un climat de convivialité.

Cela confirme l'intérêt des moyens, évoqués dans les parties précédentes, pour faciliter l'implication active et l'apprentissage du « faire ensemble ».

4 - 2 - Ce qu'apportent les associations à la vie démocratique dans la société

Le secteur associatif est un ensemble extrêmement vaste et hétérogène ; il importe de faire des distinctions selon les buts poursuivis, la nature des activités, etc.

Un certain nombre d'associations est concerné de plus près par les enjeux abordés ici ; ce sont **celles qui ont pour projet** :

- de **contribuer à une évolution vers plus de « fraternité »**, ou ce qu'on relierait maintenant plutôt aux concepts de **solidarité** et de **cohésion sociale** :
 - mieux intégrer dans la société, des personnes en voie de marginalisation, d'exclusion ;
 - renforcer des liens distendus entre les générations, entre habitants d'un quartier, entre communautés ethniques ou religieuses ;
 - lutter contre la stigmatisation de catégories de population, sensibiliser à la tolérance. Ces actions sont inspirées par le même type de constatations que celles faites dans la partie 2 sur la difficulté à vivre les différences, elles s'appliquent à des groupes identifiés ou des minorités « visibles » dans la société ;
- de **pallier au « manque d'éducation reçue »** dans la société actuelle, souligné par des participants, en développant une **pédagogie de l'engagement citoyen**. Il est question là de l'acte de s'engager de façon générale, et non du prosélytisme pour telle ou telle cause. Des approches pédagogiques innovantes, vis-à-vis en particulier des jeunes sont relatées ;
- de **porter une parole collective** de groupes sociaux, d'habitants d'un territoire, pour exprimer des attentes et des besoins, défendre des intérêts, exercer une « fonction critique » ou une « force de proposition ». Se rassembler donne naturellement beaucoup plus de force à l'action menée (jusqu'à instaurer « un rapport de forces »), permet de se constituer en interlocuteur crédible admis à négocier avec des entreprises ou des décideurs publics, par exemple dans des choix d'urbanisme (type tracé d'une ligne de métro).

La possibilité d'utiliser l'outil associatif pour exercer une fonction pédagogique, ou bien de promotion, de défense, est considérée par tous comme positive en soi pour la démocratie. Les questions autour du **rôle des associations par rapport à d'autres supports d'expression ou d'action font plus débat**.

- Pour certains c'est un **substitut à l'action dans les partis politiques**, et dans les **instances de la démocratie électorale**, jugés trop décevants « en perte de crédibilité ». D'autres regrettent un risque de « **confusion des genres** » avec les engagements politiques ou religieux, qu'ils disent parfois observer sur le terrain.

- Vis-à-vis des pouvoirs publics, certains dénoncent l'utilisation d'associations comme instruments « **palliatifs commodes** » dans la mise en œuvre des politiques publiques, ainsi que la tentation de « **combler les manques** » de personnel par des bénévoles formés, dans le secteur social en particulier.

Des associations font part de la recherche qu'elles ont entreprise pour arriver à **se faire mieux reconnaître, et par là défendre leur indépendance** : cela passe d'abord par une **capacité de l'association à définir clairement ce qu'elle est**, l'objectif étant de mettre en évidence aux yeux des partenaires publics, la « **valeur ajoutée** » qu'elle apporte.

Le rôle des associations les place **au cœur de nombreux débats qui ont une incidence importante** sur les évolutions de la société, en particulier pour la vitalité démocratique. Une voie à explorer, **pour renforcer le positionnement de son association**, serait de **travailler sur l'identification de sa « valeur ajoutée »** pour la société, notion proche de ce qu'on appelle aussi l'« **utilité sociale** ».

5 - PERSPECTIVES

De nombreuses pistes intéressantes invitant à poursuivre la réflexion sont ressorties des rencontres du groupe permanent et de la journée de janvier 2008... si nombreuses qu'il a fallu une phase de maturation pour les sérier, puis définir nécessairement des priorités.

5 - 1 - Le choix de se centrer sur la « gouvernance »

Il est apparu que beaucoup des axes tracés se croisaient autour d'un pivot. Face aux problèmes soulevés, aux freins et aux difficultés, **le chemin à prendre pour instaurer des conditions favorables dépend des décisions qui relèvent de la « gouvernance »**.

Ce terme, diffusé assez récemment en France, dans des institutions publiques avant celui de l'économie sociale, correspond à la **direction** dans le **double sens** du mot :

- la direction, c'est l'**orientation vers un but**, un repère ; c'est la **fonction « politique »** de choix des objectifs du projet, sous tendus par des valeurs ;
- diriger, c'est **prendre les décisions nécessaires pour la mise en œuvre** pratique de ce projet ; c'est la **fonction entrepreneuriale** de gestion des moyens.

Une spécificité des associations réside dans le fait que, pour beaucoup d'entre elles, ces deux fonctions sont entre les mains de personnes bénévoles, tandis que les autres emploient des professionnels pour la mise en œuvre opérationnelle.

Dans le langage courant, le terme de gouvernance est employé pour désigner tantôt « **Part et la manière de diriger** », tantôt **l'organe chargé d'exercer la fonction de direction** (il est composé de dirigeants bénévoles plus éventuellement un (des) dirigeant(s) salarié(s) suivant la taille de l'association). Le concept renvoie en effet à un système et à une dynamique.

Cela amène à réexaminer les observations et réflexions issues de ce travail en s'interrogeant sur **ce qu'elles impliquent en terme de gouvernance**.

Centrer la suite sur cette démarche pourrait permettre d'aller vers un outil d'aide à la décision pour les responsables associatifs.

Autour de la gouvernance, également, s'articulent les deux approches privilégiées tantôt par les uns ou par les autres :

- le souci de l'organisation de la structure, des pouvoirs, des règles (démocratiques ?) ;
- l'importance du comportement des acteurs, de la façon dont ils jouent leur rôle (citoyen ?).

5 - 2 - La question de la complémentarité avec les autres groupes de travail

- 18 - Les résultats des réflexions menées par d'autres groupes de travail du MAR montrent des points de recouvrements certains. Ce n'est pas étonnant puisque certains sujets sont d'intérêt transversal, et le rapprochement des conclusions leur donne encore plus de force. Dans quelle mesure serait-il opportun de formaliser ce rapprochement, et comment ? C'est une question qui s'est posée.

5 - 3 - Conclusion toute provisoire

Le chantier entrepris reste ouvert. Les enseignements tirés des expériences que les participants ont confrontées sont riches. Les perspectives qu'ils ouvrent indiquent qu'il y a **beaucoup à faire pour avancer dans une démarche de progrès vers cette citoyenneté et cette démocratie qui constituent un idéal** de référence.

Le groupe est ouvert à de nouveaux participants.

ANNEXE

Ce document est le résultat d'une longue réflexion portée depuis mai 2006 par un groupe de travail constitué des associations :

- Les Amis du Patrimoine Rennais
- CGIV (*Cercle généalogique d'Ille et Vilaine*)
- ARV (*Association des Résidents de Villejean*)
- CCFD (*Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement*)
- La Vie Nouvelle
- MJC Bréquigny
- Assemblée des femmes 35
- Terre des Hommes France 35
- RETINA France
- AVH (*Association Valentin Haüy*)
- La Maison du Ronceray

Pour affiner sa réflexion, le groupe a souhaité confronter ses questionnements auprès d'un échantillon de six structures associatives :

- Le Centre Social des Champs Manceaux
- L'association « Et si on se parlait »
- Le Jardin Moderne
- Le Comité de quartier du Blossne
- L'Autre Regard
- MATA (soutien aux femmes isolées et aux enfants)
- ATD QUART MONDE

Les Rencontres de la citoyenneté du 26 janvier 2007, ont été l'occasion d'un dialogue ouvert avec 23 associations présentes :

- Le Centre Social des Champs Manceaux
- Contact Ille-et-Vilaine
- Le Centre Socio-Culturel des Longs Prés

- Terre des Hommes France 35
- 2A 2D G (*Association Aide au Développement Durable en Guinée Conakry*)
- RETINA France
- Breizh Africa
- ANIMAFAC
- MRAP (*Mouvement contre le Racisme et pour l'Amitié entre les Peuples*)
- ESCquise le monde
- SOS Amitiés Rennes
- La Vie Nouvelle
- L'Autre Regard
- La Maison du Ronceray
- ARV (*Association des Résidents de Villejean*)
- CGIV (*Cercle généalogique d'Ille et Vilaine*)
- La Vie Nouvelle
- Contact Ille-et-Vilaine
- UAIR (*Union des Associations Interculturelles de Rennes*)
- Émergence
- Les Amis du Patrimoine Rennais
- CCFD (*Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement*)

L'objectif était de partager les analyses à partir des expériences vécues, de les mettre en débat pour dégager les points forts et s'accorder sur des pistes de progression.

Une synthèse de ces Rencontres a fait l'objet d'une diffusion dans le RIA (Revue Inter-Associative) de juin 2008.

Un porte-parole représente le groupe au Conseil Associatif Rennais (CAR) pour faire les liens.

DÉJÀ PARU

Avril 2008 - Accueillir les bénévoles

Décembre 2007 - Les besoins de financements des associations rennaises

Le Mouvement Associatif Rennais (MAR) regroupe les acteurs associatifs rennais. Il a pour fonction de favoriser l'écoute et la concertation entre associations, de promouvoir le fait associatif et de représenter les associations auprès des pouvoirs publics, en particulier la Ville de Rennes.

<http://mar.rennes-blog.org>



Document réalisé par le MAR avec le soutien technique de la CRES et la participation financière de la Ville de Rennes



Contacts : MAR

CRES-CRVA (Chambre Régionale de l'Économie Sociale -
Centre d'Animation et de Ressources à la Vie Associative)
6 cours des Alliés - 35000 RENNES
02 99 85 83 13 - mar@assorennes.org

Mouvement
Associatif
Rennais

