

## Séminaire Économie et sens

*organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> juin 2012)

## UNE FORMATION AU MANAGEMENT ASSOCIATIF QUI OUVRE DES PERSPECTIVES INATTENDUES

par

**Pierre BIRAMBEAU**

Adéma

**Hervé GARRAULT**

Adéma

Séance du 16 février 2012

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

### En bref

En 2004 est fondée l'Association pour le développement du management associatif (Adéma). Un programme de 250 heures de formation est élaboré, sanctionné par un diplôme de l'École des mines de Paris. Cette formation s'adressait au départ aux dirigeants bénévoles, mais ce sont surtout des salariés qui la suivent. Une moitié vient d'associations, l'autre d'entreprises. Cette formation offre un excellent moyen pour des cadres au chômage ou ayant envie de changer d'univers de trouver un emploi, le monde associatif cherchant des responsables venant de l'entreprise et préparés à la transition. Mais cette démarche apparaît encore étrange et Pôle emploi n'encourage pas les chômeurs à suivre cette formation. En reste-t-on encore à l'idée que le monde associatif ne fait que consommer des richesses pendant que seules les entreprises en produiraient ? Les fondateurs de l'Adéma sont bien décidés à surmonter les obstacles culturels et financiers pour créer une passerelle entre entreprises et associations...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Pierre BIRAMBEAU**

Mon fils Damien est atteint d'une myopathie de Duchenne. Nous l'avons appris quand il avait cinq ans et l'on nous a expliqué qu'il ne vivrait pas au-delà de vingt ans. Il a aujourd'hui quarante ans et il a survécu grâce à trois interventions ou dispositifs médicaux : une trachéotomie pour lui permettre de respirer, une sonde gastrique pour le nourrir, une greffe de la colonne vertébrale. Les prouesses techniques qui lui permettent de vivre ont été rendues possibles grâce à l'Association française contre les myopathies (AFM), qui a coordonné les applications thérapeutiques permettant de faire face quotidiennement à la maladie. L'AFM a par ailleurs initié des recherches fondamentales qui ont déjà abouti à des résultats spectaculaires, comme les premières cartes du génome, la guérison de certains enfants atteints d'un déficit immunitaire, une trentaine d'essais sur l'homme concernant des maladies génétiques dites rares.

Non seulement Damien est vivant, mais il a des amis et il a créé une association, Jaccede.com, qui a lancé il y a cinq ans un guide collaboratif des bonnes adresses accessibles aux personnes à mobilité réduite. Cette association organise une opération intitulée *Les journées de l'accessibilité*, au cours desquelles des bénévoles visitent des boutiques, hôtels, restaurants, lieux de loisirs accessibles pour en établir la cartographie. L'association est très active et a déjà répertorié 22 000 lieux accessibles.

L'expérience de mon fils montre qu'une association peut vraiment transformer les choses et transformer ceux qui travaillent pour elle.

### **Le monde associatif**

En France, on compte environ 1,2 million d'associations, pour un chiffre d'affaires total de 61 milliards d'euros. Ces associations emploient 12 millions de bénévoles et 1,7 million de salariés, ces derniers représentant 7 % du nombre total d'emplois en France.

Un sondage réalisé par l'institut CSA en 2008 auprès de 3 000 citoyens allemands, britanniques et français (un millier de chaque nationalité) révèle qu'ils sont 80 % à accorder leur confiance aux associations, bien plus qu'aux services publics (63 %), aux syndicats (43 %) ou aux partis politiques (23 %). Quand on ne prend que l'échantillon français, les chiffres sont un peu plus faibles : 76 % des Français accordent leur confiance aux associations et 22 % aux partis politiques.

### **L'incompréhension de ce qu'est une association**

En dépit de la confiance dont les associations font généralement l'objet, on observe une certaine incompréhension à leur égard, en tout cas en France.

Souvent, les administrateurs des associations sont considérés comme des figurants en quête de mondanités. En réalité, ils jouent un rôle crucial car ce sont eux qui déterminent la politique de l'association. Par ailleurs, il s'agit souvent de personnes qui s'épuisent à accomplir des tâches particulièrement difficiles.

Quand une association envisage de recruter des salariés, les donateurs font généralement la grimace, car ils redoutent un gaspillage. Pourtant, les associations qui fonctionnent bien sont souvent celles qui emploient à la fois des bénévoles et des salariés. De même, les moindres frais de fonctionnement paraissent suspects. Or, aucune organisation ne peut agir sans moyens.

De leur côté, les entreprises mécènes ou sponsors ne sont pas considérées comme des partenaires naturels pour les associations. On leur reproche soit d'apporter des fonds sans manifester d'intérêt réel pour l'objet de l'association, soit, au contraire, d'être "trop"

intéressées par l'objet de l'association et, dans ce cas, d'être les principales bénéficiaires du partenariat.

### **Des défauts incontestables**

Les associations, quant à elles, ne sont pas exemptes de défauts.

En général, elles préfèrent jouer en solo et lorsqu'une fédération se crée, on assiste souvent à des "guéguerres" entre délégations, ou entre les membres et le siège : « *Au siège, ils ne foutent rien : ils ne font que de la théorie* », « *Sur le terrain, ils sont incapables de comprendre les directives que nous leur donnons.* » Les associations françaises sont très loin de l'esprit de partage et de regroupement des forces que l'on observe aux États-Unis.

Souvent aussi, les associations ne prennent pas assez de recul pour penser à l'avenir et anticiper les évolutions. Les conseils d'administration se passent généralement à faire défiler des dossiers : ils ne consacrent pas assez de temps à la réflexion stratégique.

Enfin, il est rare que les associations s'appuient sur des études, des publications, des consultants, en particulier pour améliorer leur gestion.

### **D'importants défis à relever**

Pourtant, elles sont confrontées à de nombreux défis.

Chaque année, en France, il se crée environ 70 000 nouvelles associations et il en disparaît 30 000. Le solde est donc largement positif et leur nombre croissant fait qu'elles sont entrées dans une période de concurrence de plus en plus intense entre elles mais aussi, parfois, avec les entreprises.

Cette multiplication des associations soumet les donateurs à des flux importants de demandes. Quant à l'État et aux structures étatiques, ils lancent désormais des appels d'offres plutôt que de subventionner les initiatives associatives, et ils ont de plus en plus tendance à considérer les associations comme des sous-traitants. C'est très grave, car cela remet en cause l'une des caractéristiques essentielles des associations, qui est leur créativité.

Le bénévolat a lui aussi changé de nature. On est passé du bénévolat "attrape tout", avec une fidélité inconditionnelle qui conduisait à accepter des tâches répétitives et indifférenciées, à un bénévolat de compétences visant des missions précises, parfois avec un moindre engagement militant. Par ailleurs, on retrouve la concurrence entre associations sur le plan du recrutement des bénévoles.

### **Le management associatif**

Pour toutes ces raisons, il apparaît indispensable de renforcer le management des associations. Pourtant, lorsque Peter F. Drucker, chercheur américain et pionnier du management associatif, a publié *Managing the Non-Profit Organization : Principles and Practices* (Éditions HarperCollins, 1990), il a constaté que personne ne comprenait de quoi il parlait. Pour les journalistes américains, le management associatif se cantonnait au *fund raising* (recherche de fonds).

Or, une association est un objet très particulier à gérer. Ce qui la caractérise, c'est que les bénéfices, lorsqu'il y en a, ne sont pas partagés. L'absence d'intérêt pour les bénéfices oblige à créer d'autres repères et à imaginer des systèmes d'évaluation spécifiques.

Un article paru dans une revue de management associatif américaine expliquait récemment que même le PDG d'une grosse entreprise peut échouer lamentablement quand il devient président d'une association. Il doit en effet faire face à de nombreux handicaps. Par exemple, les salariés sont moins nombreux dans une association que dans une entreprise, et

parfois moins efficaces, car ils sont moins payés. Prendre une décision importante exige un grand consensus au sein de l'association. Enfin, les associations sont beaucoup plus exposées aux médias que les entreprises.

En matière de formation, en France, les responsables associatifs se concentrent bien plus sur les métiers spécifiques à leur objet social que sur les questions de management. Par exemple, dans une association spécialisée dans l'écoute, les formations porteront sur le métier de l'écoute et non sur la façon de gérer des partenariats ou de recruter des bénévoles.

Aux États-Unis, au contraire, les formations au management associatif sont très répandues. J'ai étudié le modèle associatif pendant trois mois à New York et j'ai pu constater qu'il est enseigné depuis l'école primaire jusqu'à Harvard.

### « *Peut mieux faire* »

Lorsque Jean Lambert, à l'époque directeur du marketing et de la communication de la Ligue contre le cancer, Hervé Garrault, directeur de Vaincre la mucoviscidose, et moi-même, directeur du Téléthon, avons lancé le projet d'une formation au management associatif, nous partagions un même constat : le monde associatif français « *peut mieux faire* ». Les associations réalisent des actions et des opérations formidables et très excitantes, mais il leur manque souvent peu de choses pour qu'une stratégie soit vraiment efficace ou qu'une campagne de communication atteigne réellement son but.

Avant ce projet, Jean Lambert et Hervé Garrault avaient lancé un groupe de travail réunissant les directeurs de communication de différentes associations et s'efforçant de modéliser leur activité. Par ailleurs, Hervé Garrault exerçait le métier de consultant, ce qui s'ajoutait à nos expériences associatives. Ce sont ces différents atouts, ainsi que l'appui apporté par le Centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris, qui nous ont permis de créer l'Adéma (Association pour le développement du management associatif), dont Hervé Garrault va vous parler plus en détail. Cette aventure se poursuit depuis huit ans maintenant, malgré des subventions très limitées en raison du caractère abstrait de notre objet social. Il est plus facile d'obtenir des fonds pour des programmes venant en aide à des orphelins que pour améliorer l'efficacité de l'association qui gère ces fonds...

## EXPOSÉ de Hervé GARRAULT

Pierre Birambeau étant toujours très modeste, il a négligé de préciser qu'il n'avait pas seulement été le directeur du Téléthon mais son fondateur. C'est lui qui est allé chercher le modèle aux États-Unis et qui l'a implanté en France, comme il l'a raconté lors d'une séance de l'École de Paris<sup>1</sup>. Et il faut préciser qu'aujourd'hui, le Téléthon français rapporte plus d'argent que son équivalent américain...

### Le cabinet Garrault & Robine

Pierre Birambeau et moi-même nous sommes rencontrés il y a environ 25 ans. À l'époque, j'étais directeur de l'AFLM (Association française de lutte contre la mucoviscidose), devenue depuis Vaincre la mucoviscidose. J'ai également travaillé pour d'autres organisations sans but lucratif et j'ai notamment dirigé la revue *Prescrire*, dont vous avez peut-être entendu parler récemment, à propos de l'affaire du Médiateur.

Il y a 13 ans, j'ai créé un cabinet de conseil, Garrault & Robine, pour proposer du conseil et de l'accompagnement aux dirigeants d'organisations sans but lucratif, sur des sujets aussi "baroques" que la stratégie, le déploiement opérationnel ou le développement.

---

<sup>1</sup> Pierre Birambeau, "Le Téléthon, le meilleur de nous-mêmes", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol. XI.

Au départ, mes amis m'avaient expliqué que mon idée était excellente et correspondait à un besoin évident des associations, mais qu'elle ne répondait probablement pas à une demande et qu'en tout cas cette demande serait certainement insolvable. La suite leur a donné tort, puisque le cabinet existe encore aujourd'hui.

### **La création de l'Adéma**

C'est un peu la même inspiration qui nous animait lorsque nous avons décidé, il y a huit ans, de créer l'Adéma. Son objectif est d'accroître la professionnalisation des responsables d'organisations sans but lucratif (bénévoles ou salariés), afin de leur permettre de mieux remplir les missions de solidarité et d'innovation sociale propres à ces organismes. En effet, la professionnalisation ne doit pas conduire à perdre de vue l'objet d'une association ni les valeurs qu'elle mobilise : le renforcement des compétences n'a rien de contradictoire avec le militantisme.

Concrètement, l'Adéma organise des séminaires personnalisés de formation pour les acteurs associatifs, des missions de conseil et d'accompagnement pour les dirigeants, des colloques et des publications, mais sa principale activité est l'organisation des Unités de formation au management associatif (UMA) dans le cadre de l'École des mines de Paris, qui s'appelle aujourd'hui Mines ParisTech.

Initialement, nous avons souhaité prendre le nom d'Université du management associatif, mais le ministère nous l'a interdit car, en France, le terme d'université est réservé aux établissements d'enseignement supérieur public. Nous avons toutefois conservé l'acronyme UMA, en changeant légèrement sa signification.

### **Les UMA**

Comme l'a indiqué Pierre Birambeau, un grand patron américain qui a parfaitement réussi dans son entreprise et qui se retrouve à la tête d'une organisation *non profit* sans en comprendre la culture et la "grammaire" peut totalement échouer. C'est la preuve qu'il ne suffit pas de connaître les outils de gestion : encore faut-il s'en servir de façon adaptée aux particularités du monde associatif.

#### *Le contenu de la formation*

La formation que nous proposons comprend 17 modules d'une journée regroupés en cinq grands thèmes : stratégie et gouvernance, management, communication, développement des ressources, droit et finances. Dans le thème stratégie et gouvernance, on trouve par exemple des modules tels que « *Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif* » ou « *Évaluer une association : transparence et efficacité* ». Dans le thème management, « *Les outils du management opérationnel d'une association* », ou encore « *Recruter et motiver les dirigeants salariés* ». Dans le thème droit et finances, « *De la comptabilité à l'information financière* » et « *La gestion du risque civil, pénal et social du dirigeant associatif* ».

Le cycle des 17 modules a été élaboré peu à peu. La première année, il comptait 21 modules, avec un découpage un peu différent. Nous avons affiné le programme au fil des ans, en retirant ou remplaçant des modules pour les rendre plus proches des éléments et repères qui nous paraissent les plus importants à apporter aux stagiaires.

Nous n'avons retenu que des thématiques spécifiques au pilotage d'une organisation sans but lucratif. Nous ne proposons pas, par exemple, de formation à Word ou à Excel, ni à l'anglais, ni à la prise de parole, ni à la conduite de réunion. En revanche, la conception du projet associatif, la formalisation du plan stratégique, la gouvernance, l'organisation, l'évaluation, le modèle économique, sont des sujets qui nous paraissent devoir être traités différemment dans une association et dans une entreprise du secteur marchand commercial.

Dans les deux cas, on se sert des mêmes outils, mais pas de la même façon ni avec la même finalité. C'est pourquoi ces notions figurent dans notre formation.

### *Des modules indépendants*

Tous ces modules sont indépendants et chaque personne peut s'inscrire aux journées qui l'intéressent. Certains stagiaires s'inscrivent seulement à une ou deux journées de formation, pour renforcer leurs compétences dans un domaine précis. Le module Développement des ressources est l'un de ceux qui ont le plus de succès actuellement, compte tenu du contexte difficile que nous traversons. D'autres stagiaires sont plus intéressés par les outils de management ou par les approches financières et juridiques.

Le cycle a été conçu de telle façon que chacun des modules est proposé trois fois par an. Les journées sont regroupées par trois, du mercredi au vendredi, une semaine sur deux. Les modules peuvent être suivis dans n'importe quel ordre. Les personnes qui ont beaucoup de disponibilité, par exemple les demandeurs d'emploi, peuvent suivre l'ensemble des séances sur trois mois. Celles qui sont moins maîtresses de leur temps peuvent étaler les modules sur une année, voire davantage.

### *Les enseignants*

La qualité de la formation repose avant tout sur le réseau d'experts qui assurent cette formation. Chaque module est animé par un intervenant principal, qui est à la fois un expert du sujet traité et un praticien de la vie associative, deux critères indispensables pour prétendre animer un module à l'Adéma. En tant que directeur pédagogique de l'association, je reçois régulièrement des offres de formateurs qui se présentent comme des experts du management mais n'ont pas la moindre expérience associative. Or, il est indispensable de connaître la grammaire très particulière du monde associatif.

### *Le label BADGE*

La plupart de nos stagiaires s'inscrivent au cycle complet et, dans ce cas, ils peuvent faire valider leur formation sous la forme d'un label accordé par la Conférence des Grandes écoles, le BADGE (Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Écoles).

Ce label a été créé il y a une quinzaine d'années pour des formations plus courtes qu'un master mais sur des sujets très opérationnels et proches des réalités de l'entreprise. Il existe par exemple des BADGE sur les techniques bancaires et d'assurance, sur l'archivage et la dématérialisation des documents électroniques, ou encore sur le creusement des tunnels. Celui que nous avons créé, le BADGE en management associatif, est le seul sur ce thème.

Pour se présenter au BADGE, il faut ajouter aux 17 journées de formation deux modules supplémentaires : des travaux personnels (un pour chacun des 5 grands thèmes) et un projet, qui peut être un stage de terrain ou une recherche courte. Le stage ou la recherche donnent lieu à la rédaction d'un mémoire qui est soutenu devant un jury à l'École des Mines. Si le candidat a validé ses 17 modules et satisfait aux exigences académiques de l'épreuve, il reçoit le BADGE au cours d'une cérémonie très solennelle, qui dure trois heures et pendant laquelle sont remis également tous les masters et masters spécialisés de l'École des Mines.

### **Le public**

Les UMA sont destinées aux dirigeants associatifs bénévoles ou salariés et à ceux qui aspirent à le devenir.

Du côté des bénévoles, il s'agit de membres de conseils d'administration tels que présidents, secrétaires, trésoriers, administrateurs, ou de bénévoles non membres du conseil mais exerçant des responsabilités au sein de l'association.

Du côté des salariés, nous nous adressons aux membres des comités de direction, quel que soit le nom qu'on leur donne (directeur, directeur exécutif, délégué, délégué général, directeur de la communication, directeur administratif et financier, etc.).

La formation est également destinée à des personnes qui ne travaillent pas encore dans le monde associatif mais souhaitent l'intégrer. De plus en plus de personnes issues du secteur marchand nous disent : « *J'ai la quarantaine, j'en ai assez de l'entreprise. J'ai envie de rebondir dans le secteur associatif pour donner du sens à ma vie mais il me manque les clefs pour le faire.* » Nous accueillons aussi, même si c'est de façon marginale, des personnes qui préparent leur retraite : « *J'ai bossé toute ma vie "comme une bête" dans un grand groupe et je n'ai pas eu le temps de faire du bénévolat, mais cela m'intéresse. Récemment, je me suis impliqué dans une association et on me demande de devenir président : je voudrais me former.* »

Une petite partie de notre public est composée d'étudiants frais émoulus de leur université ou de leur grande école, qui souhaitent travailler dans une association ou dans une organisation non gouvernementale (ONG) et veulent se former mais sans reprendre des études longues, car ils en sortent.

La vérité m'oblige à dire que, contrairement à ce que nous aurions espéré, ce ne sont pas les bénévoles qui peuplent majoritairement nos salles de cours. Non seulement les associations préfèrent les former aux métiers techniques plutôt qu'au management, mais les présidents et autres administrateurs pensent généralement tout savoir : « *Je suis président depuis vingt ans, vous n'allez pas m'apprendre mon métier.* » Il faut reconnaître aussi que, compte tenu des problèmes de financement des associations, il est moins facile de financer la formation pour des bénévoles que pour des salariés, qui peuvent passer par la formation professionnelle continue.

## **Le bilan**

Nous sommes actuellement dans notre huitième année universitaire. Au cours des sept années passées, nous avons délivré 357 journées de formation et accueilli plus de 650 personnes différentes, dont 142 ont suivi le programme BADGE.

### *La satisfaction des stagiaires*

Les stagiaires reconnaissent unanimement la qualité de la formation. Nous ne disposons malheureusement pas encore d'un recul ni d'effectifs suffisants pour pouvoir annoncer des chiffres significatifs sur le devenir professionnel des salariés, mais nous avons quelques témoignages très encourageants, comme celui de ce cadre qui, après vingt ans d'expérience professionnelle comme directeur administratif et financier dans des grands groupes informatiques, notamment à l'international, a saisi l'occasion d'un plan social pour s'inscrire au BADGE. Il est aujourd'hui directeur administratif et financier chez Action contre la faim.

Je vous livre également le témoignage de Fabienne Duboscq, qui était directrice du développement et de la communication à la Fondation de l'Avenir pour la recherche médicale appliquée : « *Je tiens à vous remercier pour l'invention du BADGE en management associatif. Le BADGE marquera pour moi un virage au milieu de ma vie professionnelle. Après 13 années passées dans le secteur marchand et 8 années dans le secteur associatif, j'ai entamé cette formation dans une période de doutes et de questionnements. Je me demandais si je devais poursuivre ma route dans le secteur associatif et si j'avais les qualités et compétences nécessaires pour progresser dans ce milieu si particulier. Dès les premiers modules, j'ai pris conscience que c'était vraiment ce secteur qui m'intéressait et l'obtention du diplôme m'a rassurée sur mes compétences. Au-delà de la qualité des modules de formation, j'ai aussi beaucoup aimé l'état d'esprit général et apprécié la disponibilité et les conseils des membres de l'Adéma. Enfin, je trouve que ce BADGE est un formidable outil au service de l'environnement associatif.* »

Fabienne Duboscq a consacré son projet personnel au changement de gouvernance de la fondation, qui a décidé de se transformer en fondation à conseil de surveillance et directoire, et elle a rédigé un mémoire de très grande qualité. Le directeur général de la fondation étant devenu président du directoire, elle vient d'être nommée à sa place. C'est sûrement dû à ses talents personnels mais un petit peu aussi à la formation qu'elle a suivie.

Un autre indice encourageant : parmi les diplômés du BADGE, 20 étaient demandeurs d'emploi au moment de leur entrée en formation et 16 d'entre eux ont trouvé un poste dans une association moins de six mois après l'obtention du diplôme.

### *Deux paris tenus*

Lorsque nous avons lancé ce projet, nous avons fait deux paris.

Le premier, que nous étions sûrs de gagner, consistait à considérer le management associatif comme spécifique et donc comme justifiant une formation elle aussi spécifique. Bien sûr, nous n'avons pas la prétention, en une journée, de rendre les gens experts en comptabilité, par exemple, mais de leur donner les outils et les repères qui permettront à un président de discuter intelligemment avec son trésorier, son comptable, son banquier, son expert comptable ou son commissaire aux comptes. Un bon manager n'est pas celui qui sait tout, mais celui qui sait travailler avec des personnes plus compétentes que lui dans un domaine donné et, pour cela, qui sait leur poser les bonnes questions et exiger les bonnes réponses.

Le deuxième pari consistait à considérer qu'en revanche, il n'existe pas de spécificité *sectorielle*, que l'on parle d'associations du secteur médico-social, du développement durable, du sport ou encore de la culture. Les problématiques nous semblaient similaires, sinon identiques, et par ailleurs, il nous semblait très enrichissant que les uns puissent profiter des expériences des autres.

De fait, nos modules rassemblent des hommes, des femmes, des jeunes, des moins jeunes, des Parisiens, des provinciaux, des salariés, des bénévoles, des membres de très grosses et de très petites associations, issus de tous les secteurs, et ils ont toujours des choses à se dire. C'est très amusant d'entendre le président d'une petite association qui accueille des personnes âgées en milieu rural discuter avec un chargé de mission salarié dans le développement durable : « *Ah tiens, tu as fait comme ça ? Mais comment tu t'y es pris ? Et ça marche ?* »

### **Les perspectives**

Pierre Birambeau, Jean Lambert et moi-même commençons à "blanchir sous le harnais" et nous souhaitons rajeunir les cadres et les animateurs de l'Adéma, tout en gardant la même exigence d'expertise et de pratique du milieu associatif. Beaucoup de nouvelles recrues nous ont déjà rejoints, notamment des femmes de 35 à 45 ans extrêmement compétentes.

Nous voulons également changer d'échelle et pour cela essayer. De nombreuses demandes s'expriment et nous ne pouvons pas augmenter le nombre de journées de formation à l'École des Mines. Par ailleurs, nous souhaitons également pouvoir répondre aux besoins en province.

Enfin, certaines personnes souhaiteraient rejoindre le milieu associatif mais n'ont pas les moyens de suivre notre formation. Nous accueillons des demandeurs d'emplois avec une offre tarifaire adaptée à leur situation, mais nous ne pouvons pas abaisser ce tarif à un niveau qui mettrait en péril notre équilibre économique. C'est pourquoi nous avons décidé de participer à la création d'un fonds de dotation, INTEGRASSOS, destiné aux personnes en situation de précarité qui souhaitent intégrer le monde associatif. L'objectif est de réunir une plateforme d'acteurs et d'opérateurs susceptibles de se mobiliser pour l'accompagnement de ces porteurs de projets, qu'il s'agisse de projets personnels ou collectifs.

# DÉBAT

## La définition d'une association

**Un intervenant :** *Comment définir une association ? J'ai été secrétaire général de l'association des ingénieurs au Corps des Mines pendant 18 ans, et j'ai du mal à saisir le rapport entre cette association et une amicale bouliste.*

**Hervé Garrault :** Le seul point commun entre toutes les associations, c'est le fait qu'elles sont régies par la loi de 1901 et que leur statut juridique en fait des organisations sans but lucratif. C'est d'ailleurs la source d'un malentendu, car beaucoup pensent que les associations n'ont pas le droit de faire des bénéfices, ce qui est faux : elles n'ont pas le droit de les redistribuer à leurs membres, ce qui est différent.

Cela étant, on trouve parmi les associations la même variété que parmi les entreprises. Entre l'amicale des boulistes de la place Maubert et la Croix Rouge, il existe à peu près la même différence qu'entre un parfumeur du boulevard Saint-Germain et L'Oréal.

Pour certaines entités, comme les SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production), la frontière entre l'entreprise et l'association semble plus difficile à tracer, dans la mesure où une SCOP a un objet lucratif. Un critère important me paraît être celui du rapport entre le modèle économique et le projet de l'entité. Dans une entreprise commerciale, le modèle économique prime sur le projet : si une orientation s'avère néfaste au modèle économique, elle l'abandonnera. Dans une association, au contraire, le modèle économique devra s'adapter à l'objet social.

**Michel Berry :** *Cela me rappelle les débats très vifs que nous avons eus lors de la création de l'École de Paris du management. Certains proposaient de monter des formations pour équilibrer les comptes et j'y étais opposé car cette option "business" me paraissait contradictoire avec l'objectif de "faire jaillir les idées". Il n'est pas très facile d'expliquer le but d'une association, ni d'ailleurs, si on y regarde bien, d'expliquer celui d'une entreprise.*

**Int. :** *N'est-ce pas la notion d'intérêt général, plutôt que le statut juridique, qui caractérise une association ?*

**H. G. :** Certaines associations peuvent être d'intérêt général et d'autres non. Le critère de l'intérêt général est le fait que l'objet de l'association dépasse l'intérêt de ses seuls membres. La Croix Rouge est une association d'intérêt général, contrairement à l'amicale des boulistes de la place Maubert. Les mutuelles ne relèvent pas non plus de l'intérêt général, dans la mesure où leur objet ne concerne que leurs propres membres.

## Quels indicateurs ?

**Int. :** *À quoi mesure-t-on le succès ou l'échec d'une association, son état de crise ou sa prospérité ? Quels indicateurs peut-on imaginer, à part le nombre des adhérents ou le montant des collectes ?*

**H. G. :** Pendant très longtemps, dans le monde associatif, on s'est contenté d'évaluations qualitatives. L'un des défis, pour les responsables d'associations, est de se contraindre à des exercices d'évaluation plus quantitatifs, mais sur des thèmes qualitatifs comme la cohérence, la légitimité, l'efficacité, l'efficience, etc. Nous proposons une journée complète sur cette question, en présentant différents outils en fonction des modèles d'associations.

## Manager d'entreprise, manager d'association

**Int. :** *Vous avez évoqué les difficultés des managers d'entreprises à s'adapter au management associatif. Pourtant, leurs nouvelles fonctions devraient a priori être très attrayantes, puisqu'ils bénéficient d'une main-d'œuvre gratuite et très motivée, avec un engagement personnel d'une tout autre nature que celui qui est lié au salaire.*

**H. G. :** L'opposition entre les deux mondes doit être nuancée, dans la mesure où, en France, 170 000 associations (sur un total de 1,2 million) emploient non seulement des bénévoles mais aussi des salariés. Dans ce cas, la difficulté majeure pour le dirigeant est de faire coopérer salariés et bénévoles : comment gérer le fait que deux personnes susceptibles de remplir la même mission n'aient pas le même contrat ? Comment s'assurer qu'un salarié puisse être aussi un militant, sans toutefois y être obligé ? Ce sont des sujets très complexes, qu'un manager d'entreprise n'a pas l'habitude de traiter.

**Int. :** *Sachant que les managers associatifs savent faire face à des problèmes de ressources humaines particulièrement délicats, ne pourrait-il pas être très intéressant d'en recruter dans les entreprises ?*

**H. G. :** On a longtemps considéré que la gestion d'association n'était pas quelque chose de très sérieux, et qu'un cadre qui avait débuté dans l'associatif était condamné à y accomplir toute sa carrière. C'est de moins en moins vrai et les entreprises commencent effectivement à s'intéresser à ces cadres qui ont réussi à piloter des équipes dans des contextes très contraints et avec des moyens limités.

**Pierre Birambeau :** Il est clair qu'il est beaucoup plus difficile de gérer des bénévoles que de gérer des salariés. Si l'on n'est pas vraiment à l'écoute des bénévoles, ils prennent la porte. Selon l'adage « *Qui peut le plus peut le moins* », on peut considérer que savoir gérer des bénévoles est le gage que l'on saura gérer des salariés...

Une des caractéristiques des associations, c'est l'*efficience*, qui consiste à faire beaucoup avec peu de moyens, par opposition à l'*efficacité*, qui consiste à faire beaucoup avec beaucoup de moyens, et caractérise plutôt les entreprises. Par les temps qui courent, avoir l'habitude de se débrouiller et de résoudre des problèmes avec des bouts de ficelle peut avoir son utilité dans l'entreprise.

Enfin, après une période dominée par l'idée que l'entreprise était entièrement tournée vers le profit, on s'aperçoit qu'elle peut avoir des objectifs allant au-delà de la finalité purement financière. Sous l'effet de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), sans doute, mais pas uniquement, on voit les entreprises commencer à se rapprocher du système associatif par certains côtés, tandis que les associations réussissent de mieux en mieux à sortir de l'amateurisme.

### **Des consultants *profit* pour des organisations *non profit* ?**

**Int. :** *Une organisation internationale non profit, Save the children, a confié au Boston Consulting Group la refonte de l'ensemble de ses structures au niveau mondial, alors que cette société est clairement une organisation profit. Qu'en pensez-vous ?*

**H. G. :** Ce qui prime, c'est le savoir-faire, qui inclut l'expertise et la connaissance du milieu. L'an dernier, mon cabinet de conseil a remporté une assez grosse mission d'élaboration d'un plan stratégique pour une très grande fédération française. Nous avons été choisis alors que nous étions en concurrence avec un cabinet spécialisé dans le conseil en stratégie et que notre offre était plus élevée. Nos clients nous ont expliqué qu'ils nous avaient préférés en raison de notre expérience du milieu associatif et du fait qu'ils n'avaient pas besoin de nous expliquer les règles de fonctionnement d'une association. Par exemple, une association prend généralement les décisions les plus lourdes au consensus et non de façon autoritaire. Si un cabinet comme le Boston Consulting Group est capable de prendre en compte cette culture, rien ne s'oppose à ce qu'il travaille pour une ONG. Je sais en tout cas que Ernst & Young se montre très compétent dans le milieu *non profit* comme dans le milieu *profit*. Inversement, on peut trouver des agences qui se disent spécialisées dans le *non profit* et délivrent des prestations très médiocres.

## Les associations selon Tocqueville

**Int. :** *Si je résume la démarche de l'Adéma, les UMA sont un lieu où l'on recycle des salariés des entreprises ou des chômeurs pour leur trouver des emplois dans le monde associatif. Or, j'ai cru comprendre que Pôle emploi refusait de financer votre formation. Ne serait-ce pas en raison du vieux débat selon lequel l'entreprise crée des richesses alors que les associations en consomment ?*

**H. G. :** C'est malheureusement vrai. Pierre Birambeau a rappelé le poids du secteur associatif dans l'économie française, mais ces chiffres sont peu connus. J'ai rencontré hier un membre du cabinet de l'Éducation nationale qui ne parvenait pas à comprendre que le secteur associatif représentait le même poids, en termes de PIB ou de nombre de salariés, que le secteur de la banque et de l'assurance, ou celui du bâtiment et des travaux publics, ou encore celui des transports. Un grand nombre d'acteurs continuent à croire que le secteur associatif est le domaine de l'amateurisme et du bénévolat.

L'agence Pôle emploi est issue de la fusion entre les ASSEDIC (Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) et de l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi), qui exerçaient des métiers différents. Les anciens agents des ASSEDIC ne sont pas très familiers des thématiques de reconversion. Nous avons cependant de temps en temps de bonnes surprises. L'un de nos nouveaux inscrits, âgé de 45 ans, a effectué toute sa carrière dans l'industrie pharmaceutique. Il vient d'être victime d'un plan social et Pôle emploi a accepté de financer sa formation aux UMA à hauteur de 3 500 euros. En général, les financements accordés par Pôle emploi sont nettement plus faibles et dirigés préférentiellement vers des personnes de niveau d'étude plus modeste. En partant d'exemples de ce type, nous allons essayer d'obtenir des décisions favorables sur d'autres dossiers.

**Int. :** *Dans un passage méconnu de son ouvrage De la démocratie en Amérique, Tocqueville explique le succès économique et politique des États-Unis, entre autres, par leur pratique intense des associations dans tous les domaines. Il souligne qu'en France, la tradition aristocratique fait que plus une idée est défendue par un personnage important, plus elle est considérée, alors qu'aux États-Unis, c'est le nombre de personnes soutenant cette idée qui est pris en compte, d'où la prolifération des associations. Tocqueville recommandait déjà de s'inspirer de la pratique et de la "science" de l'association en vigueur aux États-Unis...*

**H. G. :** Un ami m'expliquait qu'il serait beaucoup plus facile de faire financer des actions comme celle de l'Adéma dans un pays anglo-saxon, où l'on est sensible à la notion de *capacity building*. En France, on reste attaché à l'idée qu'une association doit minimiser ses frais fixes et la part du budget qui est détachée de l'objet final, et par conséquent éviter tout ce qui relève du financement des intermédiaires, par exemple une association qui aide les gens à trouver du travail dans des associations...

## L'importance du réseau

**Int. :** *Je suppose que l'Adéma, c'est non seulement une formation, mais aussi un réseau, ce qui doit être très précieux pour aider les personnes à trouver des emplois ?*

**H. G. :** Effectivement, l'un des atouts de notre projet est qu'il permet aux stagiaires d'accéder à un réseau, d'abord en nouant des contacts entre eux et aussi parce que les formations sont assurées par des membres d'associations très diverses. Certains stagiaires viennent avec un projet très précis, puis, grâce aux rencontres qu'ils font au cours de la formation, se rendent compte que leur appétit est ailleurs et trouvent un terrain de stage imprévu grâce aux conseils des responsables de l'Adéma. Il existe une vraie vie collective dans cette association.

## À quand une formation pour les élus ?

**Int. :** *Dans le panel des profils qui suivent vos formations, je remarque l'absence des élus. Pourtant, ce sont eux qui financent les associations et ils auraient tout intérêt à mieux comprendre comment elles fonctionnent.*

**P. B. :** Vous avez parfaitement raison. Certains conseils régionaux financent des formations de ce genre, mais c'est très rare et en général cela ne porte que sur des formations partielles, de "dépannage".

### **Au niveau international**

**Int. :** *Nous avons surtout abordé la situation en France. Qu'en est-il au niveau international ?*

**P. B. :** On observe chez les associations françaises un manque flagrant d'intérêt pour ce qui se passe au niveau européen ou international. Pourtant, les associations situées dans d'autres pays européens ou aux États-Unis rencontrent exactement les mêmes problèmes qu'elles, mais les associations françaises se laissent souvent déborder par le quotidien et n'ont pas l'idée d'aller chercher ailleurs des réponses aux questions qu'elles se posent. Quelques-unes font exception, comme l'Association pour les maladies rares, dans laquelle j'ai travaillé avec Jean Élie. Si l'on mettait en commun les qualités propres aux associations relevant des différentes cultures européennes (nordique, anglo-saxonne, méditerranéenne...), on pourrait atteindre des résultats fantastiques.

Présentation des orateurs :

Pierre Birambeau : diplômé de l'ESCP, cofondateur du Téléthon français, initiateur de plusieurs téléthons européens, président de l'Adéma (Association pour le développement du management associatif).

Hervé Garrault : diplômé de l'ESCP ; consultant (Garrault & Robine), spécialisé dans le conseil stratégique et l'accompagnement opérationnel des organisations du secteur non lucratif ; cofondateur et directeur de l'Adéma ; auteur de *Communication et marketing de l'association*, (Juris éditions - Dalloz, 2008) ; il a été directeur de la revue médicale *Prescrire* et de l'*Unaformec*, puis directeur général de l'AFLM (devenu Vaincre la mucoviscidose).

Diffusion juin 2012