



n°26

100 ans
d'associations

loi 1901
Associatif
Bénévoles
Citoyens
Diversité
Statut
Organisation
Animation
Mouvement
Projets

les cahiers Millénaire

trois

Relation
Politique

Les associations
moteur
du développement
métropolitain

tome 2

Action
Activité
Dynamique
Echange
Dialogue
Actions
Ouverture
Adhérents
Identité



Construction
Engagement

Millénaire 3, démarche participative lancée en décembre 1997 et le Conseil de développement, organe consultatif du Grand Lyon créé en février 2001 ne pouvaient passer à côté du centenaire de la loi 1901, emblème de la liberté d'association et d'expression !

Pour réaliser ce cahier, la méthode a consisté à tirer partie au maximum des travaux, réflexions et débats qui ont fleuri en 2001 un peu partout en France et dans la région lyonnaise.

Nous avons pu mesurer à travers une série de fêtes pleines de gaieté et d'émotions à quel point le monde associatif ressentait encore aujourd'hui, cent ans après, la liberté d'association comme un acquis à la fois fabuleux et fragile. Nous avons aussi pu vérifier à travers les travaux des chercheurs et les propos des acteurs combien, les associations, à l'image de la société toute entière étaient travaillées par des mouvements profonds : évolution des formes d'engagement, logiques de professionnalisation, redéfinition des relations avec la sphère institutionnelle...

A notre surprise, en revanche, il nous semble que les débats se sont largement focalisés sur la partie du monde associatif qui s'identifie le plus à l'esprit originel de la

loi de 1901, laissant un peu dans l'ombre la problématique de l'administration : pourquoi a-t-elle autant usé depuis un demi siècle de la forme associative ? et celle de l'entreprise : quelles questions posent la présence simultanée de plus en plus fréquente d'entreprises et d'associations sur le même marché ? Nous avons donc souhaité ici, faire une place significative à ces thèmes.

Autre surprise, nous avons pu constater que le débat sur le monde associatif se portait davantage sur la relation associations - dynamique sociale ("l'association, vecteur de lien et de cohésion dans une société travaillée par des forces de ruptures") que sur la relation associations - dynamique métropolitaine. Or, à y regarder de près, nombre d'associations sont aussi de véritables acteurs du développement international de la métropole, que ce soit par le rayonnement de leurs activités dans le champ social, économique, culturel, ou par leur capacité à animer des processus collectifs de développement.

Au final le caractère multidimensionnel du thème associatif nous a conduit à proposer un cahier double. Le tome 1 présente les logiques associatives (qui sont très diverses) et le tome 2 envisage les associations comme un véritable moteur du développement métropolitain.

*"Lyon, métropole européenne",
une réalité que
les associations
contribuent à
construire.*

Ce cahier a été réalisé par :

- Claire HARPET, qui a « couvert » les principaux débats et fêtes organisés sur l'agglomération à l'occasion du centenaire, dialogué avec les organisateurs, réalisé la recherche bibliographique, piloté les contributions scientifiques, recueilli le témoignage de nombreux acteurs et conçu l'organisation générale du cahier.

- Olivier GIVRE, qui est allé à la rencontre d'un certain nombre d'associations de l'agglomération lyonnaise, a rédigé les textes les présentant, et signé plusieurs textes de portée générale.

Invitation au débat

La réflexion prospective et stratégique sur le devenir de l'agglomération lyonnaise engagée par le Grand Lyon dans le cadre de Millénaire 3, puis du Conseil de Développement est par essence permanente et collective. Elle concerne et doit impliquer, outre les élus et les services du Grand Lyon, les partenaires de ce dernier, les habitants de l'agglomération et de nombreux acteurs d'horizons divers.

A partir d'une vision des enjeux à long terme, la démarche doit permettre de construire les options stratégiques de développement de l'agglomération pour le début des années 2000. Pour ce faire, elle doit favoriser à la fois l'émergence d'une vision partagée des enjeux, et la constitution d'une culture commune sur un ensemble de questions centrales pour la société locale aujourd'hui : l'environnement, le lien social, la citoyenneté, les technologies de l'information, etc.

La réussite d'une telle entreprise passe nécessairement par un véritable partage des informations et des diagnostics des situations, et par une confrontation et une expression des points de vue et des idées, dans leur diversité.

les cahiers Millénaire 3

Avec les "Cahiers Millénaire 3", diffusés gratuitement, le Grand Lyon s'inscrit dans cette perspective.

Ces cahiers sont le support par lequel :

- sont diffusées les informations fondamentales concernant les différents sujets de la réflexion prospective,
- sont rendues publiques les réflexions et études réalisées par le Grand Lyon dans ses domaines de compétence, intéressantes pour la réflexion prospective,
- les partenaires, les experts et les acteurs peuvent exprimer un point de vue, sous leur propre responsabilité.

Les cahiers Millénaire 3 ne sont donc pas des oeuvres définitives et achevées qui concluent des processus de réflexion ; ce sont des documents de travail, qui invitent à la discussion ; des petites pierres mises à la disposition de la construction collective.

Quand métropolisation rime avec associations..., par Emile Hooge . . .	p 5
Entretien avec Simone André	p 11
Oxygène : de l'association à la fédération, par Olivier Givre	p 15
Les spécificités du management associatif et leurs conséquences sur le développement d'un territoire, par François Mayaux	p 17
Cinéma et associations : un mariage prolifique, par Anne Laval	p 25
Entretien avec Michel Kneubuhler	p 33
Associations de l'agglomération : leurs rôles et leurs places face aux entreprises, par Ludovic Viévard	p 35
Entretien avec Isabelle Gilotte	p 41
Etre acteur international en métropole lyonnaise : l'exemple de Handicap International, par Luciano Loiacono-Clouet . . .	p 45
Les associations : dispositif organisationnel de la métropolisation, par Paul Boino	p 49
Les associations : fer de lance et figure de proue du développement métropolitain, par Franck Tannery	p 55
Quelques adresses utiles	p 63
Bibliographie	p 73

Quand métropolisation rime avec associations...

par Emile Hooge

consultant de Tremplin, société de conseil aux organisations à but non lucratif

Et si l'agglomération lyonnaise se trouvait à un tournant de son histoire ? Dans l'ombre de Paris, la deuxième ville de France a longtemps été cantonnée à son rôle de métropole régionale généraliste, mais de nombreux signes semblent à présent confirmer ses nouvelles ambitions de métropole européenne. En effet, depuis une vingtaine d'années, des institutions publiques nationales ou internationales se sont installées dans l'agglomération : l'ANACT, le CERTU, Euronews, Interpol, la Police Scientifique et Technique, l'INRP, les deux Ecoles Normales Supérieures, l'ENSSIB... Dans le même temps, des investissements importants ont permis de développer les infrastructures de transport (aéroport de Lyon St Exupéry, TGV méditerranée...), ainsi que les équipements culturels et hospitaliers. Enfin, autour d'une base industrielle solide, de nouveaux secteurs économiques se développent pour renforcer le caractère multispécialiste (biotechnologies, éco-industries, logistique, multimédia, logiciels...) d'une agglomération où se concentrent également

certaines fonctions stratégiques de firmes internationales ainsi que de nombreuses entreprises du tertiaire supérieur.

Quand on parle de métropolisation, on évoque ainsi la construction d'infrastructures, les implantations publiques et le dynamisme des entreprises, mais jamais le monde associatif.

Les associations sont-elles pour autant réellement absentes du processus de développement de notre agglomération ? C'est pour répondre à cette interrogation que nous avons entrepris d'explorer le monde associatif sous un nouvel angle. Le rôle des associations dans la vitalité et la cohésion du corps social est reconnu par tous, mais nous nous sommes demandés si elles n'étaient pas aussi porteuses d'innovations, facteurs de rayonnement ou d'attractivité pour un territoire...

Nous vous invitons donc à jeter avec nous un regard nouveau sur un monde où parfois métropolisation rime avec associations...

Faire tomber les murs !

Des associations pour décroiser la vie locale

L'association, comme son nom l'indique, est une forme d'organisation qui permet de rapprocher des personnes ou des structures, autour d'un projet commun. Il se trouve ainsi de nombreux exemples pour montrer comment des associations de l'agglomération ont permis de briser les barrières entre des institutions, contournant les différences entre des mondes qui s'ignorent ou rapprochant des acteurs en situation de concurrence. Un rôle indispensable à la construction d'une véritable métropole.

L'articulation entre acteurs publics et privés est notamment un des enjeux majeurs d'une dynamique métropolitaine équilibrée. La création d'une structure associative peut être l'occasion de faire se rencontrer, autour de problématiques communes, des entreprises et des collectivités.

Le cas de RhônealpEnergie Environnement est de ce point de vue intéressant. Cette association régionale regroupe en effet des acteurs aux intérêts qui peuvent sembler divergents : des collectivités territoriales, des producteurs et distributeurs d'énergie et des associations œuvrant dans le domaine de l'environnement. Pourtant, au sein de cette structure, ces différents acteurs trouvent un terrain favorable à l'échange des idées et des expériences, organisant en commun des colloques, des formations ou des études. Autant d'outils favorisant une approche transversale des politiques de maîtrise de l'énergie et de développement durable.

De même, l'INUDEL (Association Régionale pour l'Innovation Urbaine et le Développement Local), par sa vocation d'espace de débat sur les politiques

urbaines et par la variété de ses membres (collectivités, agences d'urbanisme, aménageurs, professionnels du logement, universitaires...), participe au décloisonnement des milieux professionnels, à l'échange entre les territoires de Rhône-Alpes et au transfert de savoir entre praticiens et chercheurs.

Ce travail de rapprochement et de dépassement des antagonismes peut d'ailleurs s'exercer à l'intérieur même d'une profession, où le travail en commun n'est pas toujours facilité par la multiplicité des structures et les phénomènes de concurrence. Ainsi, dans le domaine de la santé, l'association Concorde (Concertation Cancérologique Organisée en Réseau d'Établissements) a bien saisi les enjeux d'une coordination régionale et a permis de regrouper des professionnels issus de plus de cinquante établissements publics et privés. Cette initiative remarquable tisse des liens entre les différentes professions médicales concernées : échange d'information, réunions hebdomadaires sur des dossiers difficiles, élaboration de référentiels communs sous forme de fiches pratiques...

Enfin, pour que la métropole lyonnaise puisse se développer pleinement, il est important de trouver des modes de coordination pertinents entre toutes les collectivités locales intervenant sur son territoire.

Or, la plupart des acteurs et des experts s'accordent pour définir son périmètre bien au delà de la ville centre ou même de la communauté urbaine. L'aéroport de Lyon St Exupéry, les plates formes logistiques et industrielles de la plaine de l'Ain ou de l'Isle d'Abeau sont bien des composantes essentielles de la métropole. Mais le découpage administratif du territoire ne facilite pas l'émergence d'une gouvernance décloisonnée sur l'ensemble du territoire... C'est ce défi que souhaite relever la Région Urbaine de Lyon (RUL). Les six collectivités locales concernées (les départements de l'Ain, de l'Isère, de la Loire et du Rhône, le Grand Lyon et la Région Rhône-Alpes) ont choisi une forme associative pour concrétiser leur partenariat. Rompant avec les barrières institutionnelles, la RUL constitue un lieu de dialogue et de réflexion sur les enjeux stratégiques de la métropole. Grâce à la mobilisation des acteurs économiques et de la CCI, elle a par exemple contribué au développement du secteur de la logistique et a permis la création de l'Alliance Logistique Région Urbaine de Lyon en 1999. Pour continuer ses travaux sur des projets concrets qui nécessitent une coordination à l'échelle métropolitaine, elle poursuit aujourd'hui ses réflexions sur les déplacements, les infrastructures, les loisirs et le tourisme...

Mettez des associations dans votre moteur !

Des associations qui soutiennent le dynamisme économique

Comme nous l'évoquions précédemment, la vitalité économique est probablement un des fondements du développement métropolitain de Lyon. Si l'on s'intéresse de près aux acteurs de ce dynamisme, on retrouve certes les entreprises ainsi que quelques acteurs publics incontournables (CCI, Grand Lyon, Région Rhône-Alpes...), mais aussi un certain nombre de structures associatives qui contribuent à l'animation sectorielle, qui accompagnent le développement des entreprises et favorisent leur rayonnement. De nombreux acteurs économiques trouvent dans la forme associative un moyen pour mutualiser leurs compétences et agir ensemble face à des enjeux communs.

Ceforalp fut créée en 1972 par le patronat du Rhône et plusieurs grands organismes professionnels pour aider les entreprises de la Région. Soutenue par des financements européens, l'association développe des méthodologies d'intervention et favorise leur mise en application sur le terrain en s'appuyant sur

un réseau de consultants et de formateurs. Elle intervient notamment pour améliorer la compétitivité des PME-PMI locales, mais aussi pour favoriser la création d'entreprises grâce à un système original de parrainage des jeunes entrepreneurs par des dirigeants confirmés.

Rhône-Alpes Entreprendre, autre structure associative, s'appuie également sur les compétences de cadres confirmés pour soutenir de manière personnalisée des projets de création d'entreprise et leur trouver des financements privés.

D'autres entrepreneurs éprouvent le besoin de se regrouper en association pour faire ensemble la promotion de leur secteur d'activité, comme l'ont fait des acteurs dans le domaine des NTIC en créant l'association Lyon Infocité. Aujourd'hui, ils organisent des manifestations et participent à des salons internationaux pour faire reconnaître leur savoir-faire et les initiatives lyonnaises.

Un peu de douceur dans un monde de brutes...

Des associations pour améliorer la qualité de vie et le climat social

Pour les individus et pour les entreprises, la qualité de vie d'un territoire compte parmi les facteurs d'attractivité les plus importants. Un tissu associatif dense et dynamique renforce de manière globale cette qualité de vie ainsi que la cohésion sociale sur un territoire. L'agglomération lyonnaise foisonne de structures associatives qui offrent à ses habitants des services de proximité, des aides à l'insertion, des activités culturelles, des soutiens aux projets... Ainsi, l'association Solid'Arte aide les artistes à se professionnaliser et à s'insérer dans le tissu économique et culturel local en soutenant leurs projets. Dans le domaine de la vie intellectuelle, la Villa Gillet est devenue un lieu incontournable et une véritable institution grâce à un programme de manifestations exigeant et transdisciplinaire : philosophie, littérature, sociologie, musique, arts visuels... Gérée par une structure associative, elle offre aux habitants de l'agglomération une réelle ouverture intellectuelle.

De nombreux autres événements de l'agglomération sont gérés par des associations. De la Fête du Livre de Bron au tout nouveau Festival Moisson d'Avril !, on retrouve une mobilisation locale, l'esprit de fête et des partenaires venant de France et d'ailleurs pour offrir aux Lyonnais ainsi qu'aux visiteurs une vraie vie culturelle.

Dans le domaine social, outre la multitude d'associations qui œuvrent pour l'insertion des publics en difficulté, Habitat et Humanisme lutte contre l'exclusion en proposant une solution

innovante pour le logement. L'association construit et réhabilite des appartements et assure un accompagnement social des personnes relogées. Issue d'un engagement associatif, son activité économique est gérée à travers une société foncière et financée par de l'épargne solidaire. Habitat et Humanisme, avec ses 200 bénévoles et ses 40 salariés, est devenue une interface entre le monde économique de l'immobilier et la gestion sociale de l'exclusion.

Enfin, la qualité de vie c'est, pour beaucoup d'entre nous, la qualité de vie au travail. Par exemple, une métropole qui offre un climat social positif rassure les entreprises déjà installées et celles qui souhaitent s'y implanter. Dans la région Rhône-Alpes, les partenaires sociaux entretiennent des rapports plutôt constructifs et cet état d'esprit est également relayé par le monde associatif. En témoigne l'initiative de l'association Rhône Assistance Négociation, créée avec le soutien d'organisations syndicales, d'organisations professionnelles, de consultants et d'universitaires pour promouvoir le dialogue social et l'emploi. Elle organise des formations, des rencontres-débats et propose des conseils personnalisés ainsi qu'un centre d'information pour favoriser un dialogue social de qualité. Elle contribue ainsi à l'amélioration des conditions de travail et forme des interlocuteurs compétents et ouverts à la négociation.

J'ai rêvé d'un autre monde...

Des associations porteuses d'innovations

La forme associative est souvent associée à l'idée de liberté et de créativité. Certains projets, qui pourraient difficilement être développés dans d'autres contextes, trouvent dans la forme associative un cadre organisationnel et réglementaire mieux adapté.

Une métropole dynamique à besoin de ces laboratoires d'idées, à la marge des structures établies, pour construire son avenir et rayonner. Or de nombreuses associations innovantes existent dans l'agglomération lyonnaise et participent à son développement.

C'est le cas, dans le domaine de l'environnement, de l'association HESPUL, qui accompagne des

particuliers, des entreprises ou des collectivités dans l'usage des énergies renouvelables. Elle a ainsi largement contribué à la diffusion des technologies photovoltaïques en coordonnant notamment quatre programmes européens. HESPUL n'innove pas simplement sur un plan technique mais facilite aussi les changements de comportements et contribue à faire émerger de véritables innovations sociales.

Dans le secteur médical lyonnais, connu pour ses hôpitaux et ses laboratoires, de nombreuses associations innovantes stimulent la profession. Astrhø (Association pour la télémédecine dans le Rhône) milite pour le changement des

comportements et propose de mieux utiliser les nouvelles technologies pour mieux travailler et soigner les personnes malades. Dans cette même logique, le GLEM (Groupe Lyonnais d'Etudes Médicales), spécialisé dans l'enseignement de l'auriculothérapie, cherche à promouvoir d'autres techniques de médecine innovantes (médecine chinoise traditionnelle, ostéopathie, communication patient/médecin, homéopathie vétérinaire...). Pour favoriser la diffusion de ces techniques au sein de la communauté médicale, le GLEM finance des recherches cliniques et fondamentales et organise un symposium international annuel.

Associations made in Lyon

Des associations qui rayonnent au delà de nos frontières

Les associations ne sont pas toutes des petites structures à vocation locale. Un certain nombre d'entre elles participent au rayonnement de l'agglomération par leur position dans des réseaux nationaux ou internationaux ou par les événements qu'elles organisent.

Par exemple, tout le monde ou presque connaît les ONG lyonnaises qui interviennent hors de nos frontières pour la coopération et le développement (Handicap International, Vétérinaires Sans Frontières...).

Dans le domaine artistique, la Compagnie Hallet Eghayan a acquis une réputation réellement internationale. Par ses multiples activités, elle contribue au rayonnement de l'agglomération tout en s'impliquant dans de nombreux projets locaux de spectacles et de festivals.

L'Association pour l'Université de la Mode œuvre également à la promotion de l'image métropolitaine, avec pour ambition de faire de Lyon une "ville de mode". Elle s'appuie pour cela sur son réseau diversifié de partenaires (commerçants, créateurs, chercheurs, musées).

En matière artistique, citons le cas du GRAME (Centre national de création musicale), qui s'investit dans la recherche musicale et met à disposition des compositeurs d'importants équipements à la pointe de la technologie. Pour stimuler d'avantage l'innovation, il favorise les créations interdisciplinaires et organise notamment le festival "Musiques en Scènes" où se mêlent musique contemporaine, arts plastiques, théâtre et danse. Pour preuve de son efficacité, le GRAME diffuse ses créations musicales dans le monde entier.

De nombreux événements, organisés par des associations, contribuent à élargir les frontières de la métropole. Ainsi, le salon professionnel organisé par Doc Forum s'impose aujourd'hui comme une manifestation de niveau national ou européen sur la thématique du savoir. L'originalité de cet événement repose sur la transversalité des approches proposées (e-learning, knowledge management, documentation numérique, bibliothèque...) et la variété des participants (fabricants de logiciels, professionnels de l'information, enseignants, chercheurs...).

De même, Novatech est une conférence internationale sur les nouvelles technologies en assainissement pluvial. En organisant cet événement tous les trois ans depuis 1992, le GRAIE (Groupe de Recherche Rhône-Alpes sur les Infrastructures et l'Eau) permet la rencontre entre techniciens, scientifiques et responsables des collectivités territoriales (450 participants dont 45% d'étrangers). Grâce à cette association, Lyon est devenue un pôle de compétences en matière de gestion de l'eau, reconnu au niveau international.

Bienvenue chez nous !

Des associations ouvertes et accueillantes

Une métropole se doit d'assurer une fonction d'accueil pour les visiteurs, les nouveaux arrivants ou même les entreprises qui souhaitent s'implanter sur son territoire.

Dans l'agglomération, de nombreuses associations font preuve d'ouverture et jouent ce rôle d'accueil, comme l'Association France Amérique Latine (AFAL), qui participe notamment à l'insertion dans la

région des personnes venant des pays d'Amérique Latine. On trouve également deux auberges de jeunesse qui accueillent des visiteurs du monde entier, ainsi que plusieurs antennes de l'Association des Villes de France qui proposent aux nouveaux arrivants des activités culturelles et des informations pratiques.

En ce qui concerne les relations avec les entreprises, ce rôle a également été confié par les collectivités locales à une structure associative, l'Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise (ADERLY). Outre son rôle de promotion de l'agglomération en France et à l'étranger, elle accompagne les projets d'implantation et accueille les entreprises et leurs salariés. Elle va jusqu'à rechercher des emplois pour les conjoints...

Ce survol rapide de la métropole lyonnaise nous a permis de dépasser le simple constat d'un foisonnement d'initiatives associatives pour commencer à mieux cerner la contribution du monde associatif au développement métropolitain.

Les quelques exemples que nous avons repéré nous font simplement toucher du doigt ce rôle que nous étions bien loin d'imaginer et pourtant si essentiel à la vitalité de l'agglomération. Au fil de notre parcours, les indices se sont accumulés : des associations qui animent les réseaux, des associations qui rassemblent, des associations qui innovent, des associations qui accueillent, des associations qui rayonnent. Bref des associations qui permettront à Lyon de dépasser son statut de métropole régionale pour devenir une véritable métropole européenne.



Il y a un esprit associatif lyonnais

Entretien avec Simone André

Présidente du Forum international des Associations

propos recueillis par Claire Harpet

Pensez-vous qu'il y ait une identité associative lyonnaise, un particularisme lyonnais ?

Ah ! oui ! Il y a un esprit associatif Lyonnais. Nous sommes en avance de 20 ans. En 1971, sous Pradel, j'ai commencé à créer, avec le Forum, des passerelles de communication entre l'Hôtel de ville, le département et les associations. Ma vocation vient de là. Je n'ai jamais pensé que les rapports entre les élus des collectivités locales et les associations devaient se limiter aux octrois de subventions. Depuis très longtemps en France les rapports entre les collectivités locales et les associations étaient bornés à : "j'ai un projet, vous m'aidez, vous me financez...". Or, J'ai toujours pensé que l'élu avait un autre rôle à jouer et c'est une exigence pour moi, de dire : "nous les élus, qui avons une vision globale de l'affaire, qui connaissons les évolutions des lois, et qui avons des moyens, nous avons le devoir d'aider la vie associative dans sa vie quotidienne, dans son fonctionnement : l'aider non pas en la chapotant, ni en soutenant un projet puis un autre ! notre rôle n'est pas d'être devant, mais de côté et derrière". Nous devons accompagner le monde associatif car on se rend compte que dans les temps présents certaines associations n'arrivent pas à se débrouiller, alors qu'elle font un travail formidable, "qui vous tient un pan social et culturel de la société". Le département du Rhône est la première collectivité

de France à avoir monté un centre de ressource : l'Espace Associatif du Rhône. Au départ nous avons 2000 associations, maintenant, nous en avons 20 000. C'est une volonté départementale. Et comme l'Espace associatif du Rhône a été une réussite, un réseau - GIP "réseau information gestion" -, s'est constitué à l'échelle nationale. Aujourd'hui on arrive à mailler la France de points d'appui, dont l'Espace est la référence, le pôle de départ. Nous avons créé une synergie. Aujourd'hui, le GIP comporte environ 100 points d'appui répartis sur l'ensemble du territoire français. C'est important pour une région de dire "on a un endroit pour que les associations se retrouvent et où elles peuvent venir se renseigner." Nous sommes là pour soutenir cet élan extraordinaire, vital, de créativité des responsables associatifs. C'est cela que j'ai commencé à Lyon. Dans le GIP, il y a maintenant des points d'appui à Lille, en Provence Côte d'Azur, mais nous restons une collectivité de pointe pour l'aide à la vie associative ; ils viennent tous voir ce qui se passe à Lyon. Nous sommes la référence en France et nous en sommes ravis, car maintenant dans tout le pays des collectivités s'intéressent à la vie associative et s'efforcent de lui trouver des locaux pour qu'elle puisse s'épanouir.

J'étais convoquée à Paris le 13 juin 2001 pour parler de l'expérience lyonnaise. Ici, il y a un esprit et cet esprit nous

permet tout ! et lorsque Jean Tibéri était encore maire, il m'a dit "entre l'Espace (associatif du Rhône) et le Forum, on ne peut pas faire comme vous parce qu'on n'a pas l'esprit !". L'esprit c'est : pas de politique de Parti ; pas d'affiliation de gauche ou de droite, on rayonne nos valeurs, on ne les impose pas ; et ensuite pas de petite ou de grande associations. Je défends qu'on juge le monde associatif, et je dis "lorsqu'on a fait une bêtise comme l'ARC, de petites ou de grosses bêtises, la justice s'en occupe, la presse s'en occupe, mais cela affecte le monde associatif tout entier alors que sur 900.000 associations en France il n'y a pas 1% de gros pépins".

Le monde associatif doit-il donc selon vous être apolitique ?

Indépendant ! totalement indépendant des pouvoirs publics, autonome, en acceptant qu'il y ait des contrats, parce que de plus en plus il y a des contrats, des relations de partenariat (on s'en occupe beaucoup à l'Espace et au Forum pour que cela marche bien). Il faut bien définir les droits et les devoirs de chacun, la collectivité, les élus et les associations, puis tout va bien.

N'y a-t-il pas un risque du " tout public " dans le monde associatif ?

Ah ! Mais il faut se battre ! Je connais un département qui récupère la vie associative et laisse tomber les associations qui ne suivent pas ses projets. Cela est évidemment mauvais. L'élu

local de tous les niveaux, départemental, régional, municipal a le devoir de ne pas étiqueter, d'être ouvert à tous, de ne pas faire de politique de parti, d'aimer la vie associative pour elle-même. Il faut être vigilant quand aux déviances, à la malhonnêteté.

Pouvez-vous nous parler de l'Espace Associatif du Rhône et du Forum des associations ?

Les deux pôles (Espace Associatif du Rhône et Forum des associations) sont imbriqués : il s'agit d'aider la vie associative, de donner des conseils, de clarifier les situations et d'empêcher ainsi des conflits futurs : par exemple, si c'est une secte, nous ne suivons pas, s'il s'agit d'une action tournée vers le commerce, nous conseillons aux personnes de créer une entreprise. Au fond, nous sommes là pour aider l'association dans son fonctionnement : recherche de locaux, surveillance des prix des locaux qui deviennent trop élevés. Nous incitons aussi les bénévoles à s'assurer (assurance complémentaire ou assurance normale) parce que quand il y a un accident, les présidents d'associations payent pour des choses qu'ils n'ont pas faites. Il y a tout un côté du "système bénévolat" qu'il faut faire connaître et prendre en compte... Par exemple : comment faire lorsqu'un retraité, concierge d'immeuble de la Duchère, qui vient tenir l'atelier de poterie Vendôme, ne peut plus payer ses allers-retours en bus avec sa petite retraite ? Nous allons proposer cette année une réduction du prix des transports en commun, des choses qui ne sont pas démagogiques, mais qui correspondent à un besoin. Le Forum soutient totalement le bénévolat, procure des informations et assure une communication. Le Forum est un outil de

communication unique. Je me suis toujours dit que le monde marche mal, parce que les gens communiquent peu ou mal.

A propos du Forum ? Quel est son rôle et sa spécificité ?

Nous avons créé le Forum des associations en 1982 quand j'étais deuxième adjoint à la ville de Lyon. En effet, pour aider les associations, qu'y a-t-il de mieux que de les réunir et de les faire se rencontrer entre elles pour créer des synergies inter-associatives. J'ai retenu en catastrophe (en trois mois) le Palais des Sports ; il y avait 50 stands et nous avons eu 6000 visiteurs. Cela a été un rush complet. Ensuite, nous avons réalisé un forum tous les deux ans, pendant six ans. Puis, nous sommes passés au Palais des Congrès (l'ancien) avec 200 associations. Ce rassemblement à Lyon nous a donné une notoriété, et nous avons alors créé le Forum régional des associations Rhône-Alpes en 1988. "Une association au service des associations", c'était tout à fait nouveau, une association qui développe toutes sortes d'actions, non politique, pour que le monde associatif soit promu ! et cela a été extraordinaire. Nous avons créé des prix régionaux à l'innovation, un prix départemental à l'imagination, des carrefours associatifs par secteur d'intérêt. En 1989, nous avons investi la Grande Hall Tony Garnier, comme la dernière fois. En 2 jours, nous avons fourni plus de 700 bénévoles aux associations.

Mais, en dehors des rassemblements, le Forum fait également beaucoup d'autres choses : carrefours associatifs thématiques, grands dîners associatifs. Un autre volet également de l'Espace associatif du Rhône et du Forum régional des associations est l'effort fait pour

rapprocher les associations du monde économique, parce qu'il y a énormément de manques à combler. Les associations sont un peu perdues, elles manquent de connaissances, alors, nous essayons de rapprocher les associations des banques, des grandes entreprises...

Et les grands projets à venir ?

Notre grand projet est de nous ouvrir à l'international. Nous nous sommes lancés dans le brouillard pour le Forum 2000, premier forum international. Il y avait 27 représentants de la Chine, 2 du Liban, 10 de Montréal, 10 de Birmingham. Nous avons eu également Francfort : en tout 14 pays et 58 membres de ces pays.

Comment fonctionne le monde associatif dans ces différents pays ?

Ils ont des lois, mais ce n'est pas la loi de 1901. Ils la jalourent, certains comme les Allemands essayent de se dégager de la gent politique, et ils ont découvert cette solidarité au Forum. On est par exemple demandé en renfort au Liban. Je souhaite lancer la commission internationale avec à peu près vingt ou vingt-cinq associations à vocation internationale de Lyon et de la région Rhône-Alpes et après nous irons essayer partout. Notre premier poulain est Montréal, et le Forum de Montréal est pour 2003. Le gouvernement de Montréal commence à s'en occuper dès maintenant ; ils prennent cela très au sérieux. Notre équipe est très crédible, on rêve de faire des assises mondiales, mais il faut pour cela que l'on prépare le terrain trois ans à l'avance. On aura alors un véritable état des lieux : "où en est le monde associatif à l'échelle mondiale ?"

Puisque l'on parle d'un état des lieux du monde associatif, que pouvez-vous nous dire sur le militantisme d'aujourd'hui ?

Le militantisme est plus fort que jamais. Il est plus hardi que jamais parce que plus compétent que jamais ; la bonne volonté ne suffit plus, les gens l'ont compris. Le militantisme est extraordinairement efficace, il se forme, il reconnaît ses erreurs, il est vraiment plein de vitalité. Dans un monde où l'on s'ingénue à créer des ruptures sociales, politiques, alors même que l'on parle d'un monde dit "de communication", les gens ont besoin d'un idéal ; ils ont besoin de vivre leur vocation personnelle. Mais ils ont compris que leur vocation personnelle ne peut être réussie que s'ils se tournent vers les autres et cela ce n'est pas du prêchi-prêcha, c'est la vérité. Dites moi si ce n'est pas le monde associatif qui permet de réunir des gens autour d'une idée à défendre, de valeurs à promouvoir, de constructions à entreprendre, de sports à développer, de loisirs à proposer, dites moi si ce n'est pas le monde associatif qui est le pôle incontournable de

la démocratie locale ? L'élue de trente ans que je suis peut vous dire que actuellement c'est le monde associatif qui tient la France. Il faut donc que les élus comprennent les associations, que chacun apprenne à connaître ses limites, ses soucis, ses contraintes et ses possibilités, et que l'on travaille ensemble. C'est comme cela que notre pays ira vers un monde de progrès. Et on ne peut parler du progrès de la France si on ne parle pas de son humanisme. Ce qu'il faut faire remarquer à ce sujet c'est que la France a toujours lancé à travers le monde des courants de pensées spirituels. La France est créative. Il faut qu'elle reprenne ce rôle dans le monde, rôle qu'elle a un peu perdu. Et en France, Lyon et la région Rhône-Alpes constituent véritablement une zone de créativité. Enormément de choses sont parties de Lyon : des courants chrétiens jusqu'aux courants mutualistes, les corporations, Lyon a toujours été la capitale de l'humanisme en France. Je voudrais que Lyon continue cette vocation par le biais du monde associatif. C'est pourquoi, je dis haut et fort que

"le monde associatif est vraiment ici !", et je ne cesse d'admirer ce qu'il y a de créativité chez les jeunes gens, les moins jeunes, je suis émerveillée de ce que je trouve de ressources en l'homme. Le monde associatif n'est pas une idéologie collectiviste, il croit au pouvoir du talent, à l'émergence du savoir, à la construction d'un savoir faire, contrairement au collectivisme qui place tout le monde au même niveau. Nous souhaitons maintenant convaincre les élus de la nécessaire indépendance du monde associatif. Il faut leur montrer qu'ils peuvent faire plus que de donner une subvention, qu'ils peuvent aider une association sans jamais lui donner de subventions. Car les associations cherchent avant tout à être reconnues dans leur vocation, à être appréciées pour leurs projets, leurs actions.

A l'Espace associatif et au Forum, on a appris à connaître les élus. Et si l'on participe avec les élus, si l'on est à côté d'eux, on construit le monde ensemble, on ne le fait pas les uns contre les autres, mais les uns avec les autres.

Oxygène : de l'association à la fédération

par Olivier Givre

Le parcours et l'action associatifs prennent souvent une place fondamentale dans les processus de professionnalisation et de maturation, notamment des jeunes adultes. D'ailleurs, les acteurs associatifs les plus impliqués ne sont pas nécessairement des personnes ayant du temps libre et des loisirs, mais pour beaucoup des personnes très actives par ailleurs, et souvent bien implantées socialement et professionnellement. Vu sous cet angle, le secteur associatif est un milieu social au même titre que l'entreprise, l'école, ou une collectivité quelconque, avec les mêmes "obligations de résultat" ou du moins des critères de réussite comparables, à ceci près que, dans le domaine associatif, on *décide* des objectifs de son implication. Pour "réussir" sur le plan associatif, il faut de la méthode, l'expérience des relations humaines et du travail collectif, voire de la coordination de ressources humaines. Il faut un certain degré de sérieux, voire de professionnalisme.

L'associatif à la mode dans les milieux d'affaires ? En tout cas, il est de bon ton, dans un CV, de souligner toute activité bénévole, toute implication associative, ce que suggèrent en outre les débats actuels sur la professionnalisation et le salariat dans les associations, la demande accrue en formation des bénévoles, prise en compte par les pouvoirs publics (octroi d'une semaine de formation, reconnaissance du temps de travail bénévole...), le statut d'associations assumant certaines prérogatives traditionnelles des entreprises ou des collectivités locales, la contractualisation et les problèmes qu'elle pose, la place enfin de l'expérience associative dans les parcours professionnels, notamment par l'obtention de brevets ou diplômes nationaux... Bref, on assiste à une sorte d'imbrication entre univers professionnel et bénévole, intérêt privé et collectif, "travail" rémunéré ou non, loisir ou activité personnelle et travail.

L'association et la fédération Oxygène constituent un exemple assez riche de la manière dont une activité bénévole, a fortiori sociale, peut s'insérer dans des projets personnels et collectifs, et se concevoir comme une véritable formation par l'action, rejoignant en fait une éthique de l'action associative conçue comme un tout : à la fois parcours personnel, parcours de professionnalisation et parcours de socialisation. Le but

principal d'Oxygène, créée en 1994 à l'initiative d'étudiants lyonnais de l'ESDES, l'école de commerce de la Faculté catholique de Lyon, est de mettre en place des actions sociales destinées à des enfants et adolescents plus ou moins défavorisés. La première action du groupe sera "1000 enfants, mille Noël", qui consiste à offrir à mille enfants un goûter de Noël dans les restaurants lyonnais, ainsi que des cadeaux et des animations : *"une opération qui concerne tout au long de l'année 30 à 40 membres actifs, et de 250 à 300 bénévoles le jour même"*, précise Benoît Girard, 20 ans, président de l'association et coordinateur de l'opération. Très vite, un autre projet est mené à bien : le *"Défi Voile"* dont l'objectif est de monter un équipage composé d'étudiants d'Oxygène et de jeunes du centre social Mermoz : un travail de collaboration qui implique recherche de sponsors, démarchage, collecte de fonds et entraînement, jusqu'à la course nautique proprement dite. Dans les deux cas, la dimension solidaire est bien soulignée par les acteurs d'Oxygène : *"ce que l'on souhaite, c'est que les gens s'impliquent"*, précise Martin Du Bourguet, 20 ans, responsable du *"Défi Voile"* et secrétaire général de l'association. On veut que des jeunes habituellement en situation d'échec puissent se dire par la suite : *"j'ai pu organiser ça, donc je ne suis pas nul"*.

Pour ces deux étudiants de l'ESDES, un parcours similaire vers plus d'implication et de responsabilités : *"1000 enfants..."*, j'y ai d'abord participé comme figurant", se souvient Benoît, *"en deuxième année, je me suis davantage impliqué dans la recherche de sponsors, puis cette année j'ai pris la présidence de l'association"*. Martin explique : *"en première année, j'avais été séduit par le "Défi Voile" : avec d'autres étudiants, nous avons monté un équipage"*. Chaque année, les anciens d'Oxygène viennent présenter aux premières années l'association et ses buts : la valorisation d'un esprit de "promo", le renouvellement des recrues, la participation de certains enseignants aux actions de l'association... Peu à peu se sont tissés des liens entre Oxygène et l'école, qui prête un local à l'association. Bruno de Soras, 27 ans, l'un des fondateurs d'Oxygène et le président de la Fédération, prévient : *"on n'est pas une association étudiante, mais c'est vrai que le fait d'être dans l'école, l'ancrage dans un milieu étudiant à fort*

potentiel de renouvellement, cela garantit une durée dans le temps. Il y a besoin de structures, et maintenant qu'on a fait nos preuves, les gens de l'école nous font confiance". De fait, la participation aux projets associatifs apporte une plus-value dans le cursus des étudiants : "cette forme de bénévolat est bien perçue, explique Benoît. Il y a par exemple une bonification de la moyenne, et si quelques cours sautent parce qu'on travaille pour l'association, c'est accepté plus facilement car c'est considéré comme un travail semi-professionnel". Les responsables de formation, les enseignants poussent d'ailleurs à ce genre d'initiatives : "ils encouragent nos projets, estimant que les qualités que l'on apprend à développer sont recherchées par les employeurs". Benoît continue : "j'ai presque plus appris avec l'association que dans mes études : c'est la concrétisation de ce que l'on nous enseigne sur un plan théorique, dans des cours sur la communication ou la gestion de projet". Grâce au partenariat avec l'ESDES, en se dotant de structures fiables et en entretenant un esprit associatif qui vient redoubler l'esprit d'école, Oxygène assure enfin la transmission de son expérience et le maintien de la flamme. Et le mouvement se répand : Laura Bernard, 30 ans, a connu Oxygène par son mari, ex-étudiant de l'ESDES, et en assure la communication depuis plusieurs années : "cela fait partie intégrante de ma vie. Pour moi, c'était une véritable expérience de formation, alors que je vivais par ailleurs une période de transition".

La renommée de l'association dépasse bientôt les frontières locales : il existe maintenant sept associations réparties dans différentes villes de France (Paris, Lille, Reims, Angers, Clermont...) et regroupées au sein de la Fédération basée à Lyon. Le plus souvent hébergées par des écoles de commerce ou des IUT, ces associations appliquent de manière autonome les idées et les méthodes initiées à Lyon, tout en bénéficiant de l'appui et des conseils des "ainés" de la fédération. "La rapidité de ce développement nous a surpris, précisent Bruno et Laura. A Angers, par exemple, c'est une fille qui avait simplement entendu parler de "1000 enfants, mille Noël" qui a décidé de reprendre l'idée. Il a ensuite fallu créer des associations locales puis s'organiser en fédération en 1999". La "Fédé" sert aussi à capitaliser l'expérience acquise et à garantir la pérennité du mouvement : "créer de nouvelles associations n'est pas un but en soi, mais il faut permettre à celles qui sont viables de fonctionner. Lorsque quelqu'un vient nous voir pour appliquer l'idée quelque part, on prend beaucoup de temps pour évaluer le projet, on prépare les gens". Est-ce vraiment un hasard si la plupart des associations

Oxygène, à Lyon comme dans les autres villes, sont structurées autour d'écoles de commerce et de management ? Bruno avance une explication : "ce sont des formations qui valorisent l'initiative et l'expérience associative ; d'autre part, il y a un esprit d'école qui donne un certain élan aux actions menées". Plus encore, "il y a une cohérence entre le management, la gestion de projets, et le travail associatif". On plonge là dans le cœur du sujet : l'implication associative est vécue comme une formation complémentaire, entre études et travail, le tout au service d'une "bonne cause", et les qualités que l'on reconnaît aux acteurs associatifs (initiative, travail d'équipe, volonté) sont les mêmes que celles que l'on exige de professionnels, notamment dans le domaine commercial. Le professionnalisme, c'est aussi le choix d'administrer Oxygène comme s'il s'agissait d'une entreprise, avec des responsabilités et des tâches bien définies, du travail d'équipe, de la gestion de collectif : "on s'est inspirés des méthodes de gestion apprises en cours et observées dans notre environnement professionnel, on a créé une structure d'entreprise". C'est enfin ce qui fait la fierté et la conviction de Benoît lorsqu'il parle de l'action dont il est le coordinateur : "1000 enfants...", c'est de 3 à 400 000 Frs de budget, un an de recherche de sponsors, de travail en équipe, de gestion de dossiers, de communication avec nos partenaires, les restaurants ; bref, un travail semi-professionnel". Oxygène est en pleine croissance : d'autres actions sont en cours d'élaboration. L'une s'intitulera "Horizon", du soutien scolaire dans les écoles primaires et les collèges, à l'initiative de trois participantes à "1000 enfants..." ; une autre, baptisée "Synergie", est très révélatrice, pour les membres d'Oxygène, de ce qui leur est de plus en plus demandé : mettre leur savoir-faire, leur organisation, et leur enthousiasme au service d'autres projets. "Les responsables des centres sociaux et les jeunes sont intéressés pour d'autres collaborations, surtout concernant l'accompagnement de projets. Il y a des garçons qui veulent monter un tournoi de foot en salle, et peut-être un projet autour du hip-hop. Pour nous, c'est la preuve que le lien est fait". Bruno de Soras conclut : "à bien y réfléchir, ce n'est pas si souvent qu'une structure publique et une association privée travaillent ensemble, de manière aussi spontanée...". Pour l'heure, la septième édition de "1000 enfants, mille Noël", le 12 décembre, a sûrement été l'occasion pour d'autres étudiants de découvrir l'association, de se former, de rejoindre la dynamique, afin de maintenir cette "bouffée d'oxygène".

Les spécificités du management associatif et leurs conséquences sur le développement d'un territoire

par François Mayaux

Professeur à EM. Lyon (Ecole de Management de Lyon)

Directeur associé de Tremplin, société de conseil aux organisations à but non lucratif

Nous souhaitons montrer, à travers cet article, comment les collectivités peuvent s'appuyer sur la richesse de la vie associative et de ses acteurs, et de quelle manière ceux-ci peuvent contribuer au développement du territoire où s'exercent leurs activités. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps les spécificités du management associatif afin de comprendre, dans un deuxième temps, en quoi une collectivité territoriale peut tirer profit de la prise en compte de ces particularités. Partant du principe que le sens naît de la différence, nous proposons de présenter les spécificités du management associatif par comparaison avec le

modèle de l'entreprise privée, d'où sont d'ailleurs issues la plupart de ces techniques. Plus de quinze années d'expérience de la vie associative, en qualité de consultant, de formateur et de chercheur, nous ont en effet convaincu que les associations ne peuvent se contenter d'appliquer les recettes du management ayant fait leurs preuves dans les entreprises. Elles nécessitent des approches spécifiques, respectant leurs particularismes. Comme nous le verrons, ces spécificités ne sont pas sans conséquence dans le cadre d'une politique de développement d'un territoire.

Un peu d'histoire ...

Nous pouvons effectuer un historique rapide des relations récentes, souvent complexes et difficiles, entre le monde de l'entreprise et celui des associations. Cet historique permettra d'introduire notre réflexion sur les spécificités du management associatif. Il est possible de distinguer deux périodes principales.

Le temps du mépris

Jusque dans les années 1980, l'attitude des responsables associatifs face à l'entreprise était caractérisée par la méconnaissance et la méfiance. Ils n'avaient en effet guère d'expérience de l'entreprise et des rouages économiques. Or, ce qu'on ne connaît pas inquiète et entraîne souvent des représentations caricaturales.

Ainsi, l'entreprise apparaissait souvent comme le symbole du capitalisme, de la société de marché, du libéralisme, bref d'un monde éloigné idéologiquement des associations et dont les "déviances" devaient justement être combattues par un nécessaire contre-pouvoir associatif. Il suffit de se remémorer les luttes écologiques qui opposaient, parfois violemment, militants associatifs et industriels. Dans ce contexte, le monde associatif ne pouvait que se montrer imperméable aux méthodes de l'entreprise et notamment au

management et, pire encore, au marketing. Ces mots, souffrant qui plus est de leur consonance américaine, étaient bannis. En 1984 par exemple, nous avons dû baptiser pudiquement un stage de formation consacré au marketing culturel, "les aspects hors création", tant il pouvait apparaître blasphématoire d'accoler ces deux mots marketing et culture. Même en 1988, notre livre consacré au management et au marketing des associations, premier du genre en France, fut prudemment intitulé "Associations : réussir votre développement".

De l'autre côté, il était de bon ton dans les entreprises de gloser sur les associations et leur gestion artisanale. Ces organisations étaient perçues au mieux comme des lieux folkloriques peuplés de militants "post-soixante-huitards", et, au pire, comme des structures inutiles dilapidant les fonds publics. Il était alors si facile d'opposer l'utopie et l'efficacité, les doux rêveurs et les cadres expérimentés. L'entreprise avait la côte et s'érigeait en modèle dominant.

Cette description volontairement sommaire nous conduit à intituler cette première période, le temps du mépris : un mépris réciproque entre deux mondes qui, tout en s'ignorant superbement, ne se reconnaissaient guère de points communs.

Le temps du rapprochement

Lors de la décennie 90, les dirigeants associatifs s'ouvrent de plus en plus à des méthodes ayant fait leur preuve dans les entreprises. Parmi les nombreuses causes expliquant cette évolution, on peut citer notamment :

- La conjoncture économique plus difficile qui impose une gestion plus professionnelle ;
- Les partenaires des associations (subventionneurs publics, sponsors et mécènes, donateurs) qui exigent une plus grande transparence sur l'utilisation des fonds dans un contexte marqué par quelques scandales retentissants ;
- L'acceptation désormais quasi-universelle, même à gauche de l'échiquier politique, des exigences de l'économie de marché qui modifie les comportements et les représentations y compris au sein des associations ;
- Les pionniers du mouvement associatif vieillissent et sont souvent remplacés par une nouvelle génération. Ces nouveaux dirigeants viennent parfois de l'entreprise et beaucoup d'autres ont bénéficié pendant leur formation d'enseignements de gestion, de droit, voire même de management.

Les entreprises aussi considèrent différemment le secteur associatif. L'augmentation du chômage

légitime l'existence d'associations actives dans le secteur social. Les cadres d'entreprises, comme de plus en plus de français, s'engagent bénévolement dans des associations. Certaines écoles de commerce introduisent des cours sur le marketing et le management des associations.

Les liens se resserrent donc entre ces deux mondes qui s'ignorent moins et se respectent davantage. On parle "d'entreprises citoyennes" pour signifier que les acteurs économiques ne peuvent se désintéresser des enjeux sociaux. Certains utilisent désormais l'appellation "entreprises associatives" pour indiquer que les associations doivent également se plier aux impératifs économiques et se professionnaliser.

Ce rapprochement positif, permettant de mettre un terme à des oppositions souvent stériles, n'est pas cependant sans générer un nouveau risque : celui de l'assimilation. S'il faut bien sûr dépasser une attitude de mépris, un trop grand rapprochement peut dissoudre à terme l'identité spécifique des associations. Notre thèse est que les associations courent désormais le risque de s'assimiler à l'entreprise et de se banaliser. Or, nous estimons que les associations constituent des organisations particulières qui, au delà du respect de certaines règles classiques, nécessitent un management particulier.

Les spécificités du management associatif

Ce management spécifique s'appuie selon nous sur trois piliers essentiels que nous allons maintenant présenter successivement.

Définir et accomplir sa mission

Les associations n'ont pas pour finalité première de dégager du profit. Leur réussite ou leur échec ne peut donc s'analyser uniquement en termes financiers mais doit obligatoirement prendre en compte des indicateurs sociaux. Dès lors, la définition d'une mission précise est considérée comme une priorité, comme un préalable indispensable pour guider les actions des dirigeants associatifs. Les buts de l'organisation doivent être exprimés clairement afin que chaque personne impliquée sache où va l'organisation et comment elle veut y aller. Les dirigeants associatifs doivent donc s'interroger régulièrement pour savoir si leur mission est toujours appropriée et si leur organisme est le plus efficace pour mener à bien cette mission. Cependant, cette réflexion sur la mission n'évite pas toujours deux obstacles principaux :

- D'une part, une opposition schématique entre associations à la mission noble et désintéressée, et entreprises uniquement caractérisées par la recherche de profit. Au contraire, on sait que l'entreprise n'est pas uniquement en marché mais aussi en société. Si la raison d'être de l'entreprise est d'abord économique, la réussite de sa stratégie est également liée à son degré d'acceptabilité par les différents acteurs sociaux. L'entreprise est donc de moins en moins décrite comme un acteur purement économique, indifférente à son environnement et à la société dans laquelle elle s'intègre. Les discours à la mode sur l'entreprise citoyenne manifestent (avec parfois une certaine naïveté) cette évolution.

- D'autre part, une conception exagérément homogène du secteur sans but lucratif. Toutes les associations n'ont pas, en effet, pour ambition de changer la société ou de promouvoir des valeurs. Certaines structures prestataires de services se distinguent difficilement des entreprises. Ces associations para-lucratives ont choisi cette forme

juridique principalement parce qu'elle limite les risques, responsables politiques de l'apaisement des tâches que leurs relations avec les administrations deviennent complexes et les tâches sont plus difficiles. On trouve dans le secteur associatif des structures très proches de celles des pouvoirs publics, pour ne pas dire aux

à l'opposé des règles strictes de la comptabilité publique. Ces associations para-publiques deviennent souvent de simples courroies de transmission. Les associations qui respectent l'esprit de la loi 1901 regroupent, elles, de véritables adhérents et des cadres bénévoles, ont un objet social bien défini et traduit par les services offerts; leurs ressources sont diversifiées entre les cotisations, les dons et legs, les subventions, les ventes de services et l'organisation de manifestations. Ce sont ces associations-là qui nécessitent une réflexion approfondie sur leurs missions.

Malgré ces deux limites, il reste que la définition d'une mission explicite et partagée par ses différents acteurs internes, constitue l'une des bases de l'existence même d'une association et donc de son management. Les associations peuvent alors être décrites comme des organisations missionnaires : à l'opposé des entreprises qui visent principalement à s'adapter à leur environnement, elles cherchent souvent à transformer cet environnement dans le sens de la mission qu'elles se fixent.

Cette différence essentielle n'est pas sans conséquence sur le développement de chaque association. Si nous avons vu qu'il est réducteur de considérer l'entreprise comme un acteur purement économique, sa finalité, globalement orientée vers la recherche du profit et de la rentabilité, est suffisamment claire pour guider ses dirigeants. Dans le cas de l'association, il est parfois difficile de répondre d'une même voix à la question du "au nom de quoi agissons-nous?". C'est pourquoi nous incitons les associations à se poser régulièrement cette question fondamentale : le dirigeant associatif disposant d'une vision claire de la mission de sa structure sera plus à même de décider lorsque se présenteront certains choix stratégiques.

Construire et gérer des réseaux

Alors que, pour une entreprise, les clients payent pour acquérir des produits, les clients d'une association sont souvent différents des donateurs ou subventionneurs qui la financent. Dès lors, il s'agit de mettre en place deux types d'action marketing concernant d'une part le "fund raising" et, d'autre part, les prestations de services. C'est d'ailleurs souvent la capacité à rechercher des fonds à l'extérieur plus que la qualité des services aux clients qui détermine le succès ou l'échec d'une association.

Cette distinction entre deux publics n'est pas encore suffisante pour décrire la complexité de la situation d'une association. Par exemple, les fédérations sportives françaises gèrent des relations d'échange avec au moins huit interlocuteurs différents : sportifs de compétition, sportifs de haut niveau, écoliers et jeunes, sportifs de loisirs, spectateurs, entreprises, pouvoirs publics, médias, public, bénévoles. Certes, une entreprise doit également gérer des échanges avec différents interlocuteurs : banquiers, actionnaires, organismes publics, etc. Cependant, plusieurs caractéristiques nous paraissent distinguer l'association de l'entreprise à ce niveau.

- La notion même de clients n'est pas évidente pour une association. Qui sont, par exemple, les clients d'un groupe de scoutisme : les enfants, les parents, la municipalité qui prête des locaux, ou le Conseil Général qui subventionne ?

- Parmi les publics d'une association, certains ne figurent généralement pas comme interlocuteurs d'une entreprise. Nous pensons en particulier aux bénévoles ou, dans une moindre mesure, aux subventionneurs.

- De par leur objet même, les associations se trouvent souvent profondément insérées dans la Cité, dans la vie sociale, et sont ainsi amenées à côtoyer et à travailler avec de nombreux organismes ou individus. Nous posons l'hypothèse que l'existence de nombreux publics est pour les associations une caractéristique essentielle (au sens propre du terme) alors que, pour les entreprises, l'élargissement du marketing à d'autres interlocuteurs que les clients est plus fréquemment le résultat d'un "construit", c'est-à-dire de la volonté ou non d'entrer en relation avec d'autres publics tels que les journalistes, les associations de consommateurs, etc.

- Les ressources financières d'une association ont généralement des origines plus diversifiées que celles des entreprises. Elles proviennent le plus souvent minoritairement de la vente de produits et services. D'autres publics jouent un rôle déterminant : subventionneurs, mécènes, donateurs, adhérents, etc.

- Puisque leur vocation première n'est généralement pas la recherche de profits, les associations peuvent être amenées à collaborer avec (voire à rechercher) des publics non solvables. Prenons l'exemple des associations françaises de réinsertion intervenant dans le dispositif du Revenu Minimum d'Insertion (R.M.I.) pour illustrer ce point

qui distingue fortement les associations des entreprises.

Un des enjeux essentiels du management des associations consiste donc à gérer au mieux un réseau de relations complexes que nous dénommons réseau relationnel. En effet, la notion de marché ne peut prétendre fédérer l'ensemble des interlocuteurs d'une association. Celle de réseau permet mieux d'appréhender un système d'actions et de relations dont le fonctionnement se situe entre celui d'une structure hiérarchique des pouvoirs, stable et bien organisée, et celui d'un marché atomisé par nature fluide et mouvant.

Le réseau relationnel d'une association est constitué de l'ensemble de ses stakeholders. Ce terme est un néologisme fondé sur l'analogie avec stockholders (actionnaires). La traduction française aurait pu être "dépositaires d'enjeux" du fait qu'ils détiennent un enjeu dans l'organisation à la manière de l'actionnaire qui détient des actions. Mais la traduction la plus fréquente est celle de parties prenantes.

Convaincu qu'une association ne peut se développer de manière cohérente et réfléchie sans se fixer des priorités vis à vis de ses parties prenantes, nous avons proposé dans des publications précédentes une méthode d'analyse d'un réseau relationnel. Elle procède en trois phases : repérage des parties prenantes actuelles de l'association, analyse des relations avec chacune d'elles, hiérarchisation de leur importance respective en fonction de deux critères : la qualité actuelle des relations et le pouvoir détenu sur le devenir de l'association. Le cas des parties prenantes potentielles (ne figurant pas actuellement dans le réseau de l'association, mais méritant d'être incorporées compte tenu de l'importance qu'elles recèlent pour permettre à l'association d'atteindre les buts qu'elle s'est assignés) doit être également envisagé.

Lorsqu'il est réalisé, ce travail permet à l'association de disposer d'une vision claire de son réseau relationnel. En ayant repéré les parties prenantes dont elle dépend pour son développement, et en s'étant fixé des priorités vis à vis de chacune d'elles, l'association optimise les ressources dont elle dispose pour servir au mieux ses objectifs et sa mission.

Manager bénévoles et salariés

La finalité des associations n'est pas matérielle. On souhaite promouvoir un sentiment de convivialité (clubs), un esprit de découverte (loisirs), un

épanouissement (culture), un bien-être corporel (sport), un projet éducatif (formation), etc. Il convient donc d'analyser les associations comme des organisations délivrant des services et non des produits. Le management de ces organisations doit par conséquent s'inspirer essentiellement des recherches dans le champ du management des services.

Or, l'une des spécificités majeures du management des services consiste en l'importance numérique et stratégique du personnel en contact avec la clientèle. Pour l'entreprise de production, le contact avec les clients s'effectue principalement par la force de vente qui regroupe en moyenne de 2 à 10 % des effectifs et qui touche le plus souvent des intermédiaires (grossistes, distributeurs) et non le consommateur final. A l'inverse, dans une organisation de services, le personnel en contact avec la clientèle représente souvent plus de la moitié et parfois la totalité des effectifs. Au delà de cette importance numérique, le personnel en contact vend l'entreprise au sens où, par ses comportements et attitudes, il incarne sa société, la représente physiquement, la tangibilise (alors que l'une des autres spécificités des services est leur caractère immatériel, intangible). L'importance stratégique du personnel en contact est donc indéniable. Il faut le considérer comme la première cible de communication de l'organisation afin qu'il soit informé des objectifs, qu'il aille dans leur sens,

partage les mêmes valeurs, soit performant et efficace dans ses relations.

Pour une association, la situation est identique. Presque tous ses membres (du président au secrétaire) la représentent auprès de ses différentes parties prenantes. En guise d'illustration de ces principes, mentionnons le cas de cette école de danse qui voyait le nombre de ses adhérents diminuer malgré une qualité technique et pédagogique que plusieurs enquêtes avaient largement confirmée. Ce phénomène provenait principalement du fait que chaque membre du personnel, du directeur aux professeurs en passant par l'hôtesse d'accueil, tenait des discours différents, opposés voire conflictuels sur la vocation de l'école et ses spécificités. Les stagiaires ne pouvaient travailler confortablement dans ces conditions. Les vertus du dialogue, du débat et donc de la critique sont certes des vertus associatives, mais l'effet à l'extérieur est parfois déplorable lorsque les publics de l'association se trouvent confrontés à des discours divergents au gré de leurs interlocuteurs.

Mais les associations rencontrent à ce niveau une difficulté supplémentaire : la présence de bénévoles qui nécessitent des outils de management particuliers. Nous ne pouvons consacrer ici un développement conséquent concernant les méthodes destinées à mieux cerner

Les conséquences sur le développement d'un territoire

Le secteur associatif n'entretient pas toujours des relations immédiatement positives avec les différentes collectivités territoriales : villes, établissements publics de coopération intercommunale, départements, régions, Etat. Les craintes et les suspicions fleurissent en effet de part et d'autre. D'un côté, les responsables associatifs s'inquiètent d'éventuelles récupérations politiques de leurs actions. Ils souhaitent préserver leur identité et craignent de se diluer à l'intérieur du secteur public ou de l'administration. Les recettes publiques constituant en moyenne en France environ 60 % du budget des associations, celles-ci sentent leur destin étroitement lié à celui des collectivités et s'inquiètent des contre-parties exigées.

De l'autre côté, les responsables des collectivités s'agacent fréquemment de pratiques associatives jugées incontrôlables qu'ils financent pourtant

largement. Malgré leur célébration unanime du centenaire de la loi de 1901, les politiques expriment parfois des réticences. Dans la lignée d'une certaine tradition jacobine, ils suspectent les associations de constituer un écran entre l'Etat et les citoyens en organisant la défense ou la promotion d'intérêts particuliers au lieu de l'intérêt général.

La description de ce contexte relationnel complexe montre que les synergies d'actions entre collectivités et associations ne sont pas nécessairement automatiques. Nous allons néanmoins chercher à comprendre en quoi le secteur associatif peut constituer un levier pour une politique de développement et d'animation d'un territoire. Les trois piliers du management associatif mis en évidence précédemment vont, là-encore, nous servir de fil rouge.

Des missions partagées

Nous avons montré l'intérêt pour une association de formuler clairement sa mission et d'expliciter ses valeurs. Cela nous semble également constituer le point de départ incontournable d'une collaboration positive avec une collectivité. Comment en effet une association pourrait-elle participer au développement d'un territoire sans s'être dotée au préalable d'une vision claire de ses propres orientations ? Cette observation vaut bien entendu pour la collectivité elle-même, qui doit être capable d'expliquer aux acteurs associatifs les axes de son développement. Comment envisager un partenariat constructif entre des acteurs dont les objectifs respectifs ne seraient pas clairs ?

L'enjeu est ici que l'association et la collectivité identifient des points de convergence dans une logique "gagnant / gagnant". Pour ce faire, la collectivité doit formuler ses propres objectifs en matière de développement ; elle doit également repérer les associations travaillant sur son territoire et identifier de quelle manière chacune peut contribuer à ce développement. Ce qui ne peut s'effectuer qu'à partir d'une collecte de l'information (visant à recenser les associations existantes, pour les classer en fonction de leurs activités et des champs où elles interviennent) et d'un nécessaire dialogue entre les deux parties. De son côté, l'association pourra s'interroger sur son rapport à l'intérêt général, éventuellement sous l'impulsion de la collectivité (qui l'y incitera par exemple en formalisant, pour les demandes de subvention, des critères mesurant la contribution au développement du territoire).

L'objectif n'est pas ici de contraindre les associations à modifier leur politique pour servir au mieux le développement du territoire. Nous pensons en revanche que l'association et la collectivité ont tout à gagner d'une meilleure connaissance de leurs missions respectives :

- Interrogée sur son rapport au développement et à l'intérêt collectif, l'association pourra envisager des pistes d'action nouvelles qui serviront son propre développement et lui permettront de bénéficier d'un soutien accru des pouvoirs publics.

- Outre l'obligation qui lui sera faite de formaliser les axes de sa politique, la collectivité sera mieux à même de repérer les leviers qui serviront à sa mise en œuvre. De plus, le dialogue avec les responsables associatifs pourra apporter aux salariés et aux élus de la collectivité une vision différente et enrichie des réalités du territoire.

Des réseaux qui s'enrichissent

Les associations et les collectivités locales ont en commun les relations complexes qu'elles entretiennent avec les nombreuses parties prenantes de leur développement. Une bonne gestion des réseaux relationnels associatifs au bénéfice du développement du territoire peut s'envisager de deux manières :

- des réseaux relationnels d'associations complémentaires peuvent se rapprocher et se rencontrer autour d'objectifs communs.

- une collectivité territoriale peut s'appuyer sur les réseaux associatifs pour mobiliser de nouveaux partenaires sur ses propres projets.

Dans le premier cas, la collectivité locale jouera un rôle de médiation et de mise en contact. Elle facilitera les décroissements entre les acteurs associatifs qui ont souvent du mal à travailler ensemble. Dans le deuxième cas, elle élargira son propre réseau relationnel en cherchant à rencontrer les partenaires de ses partenaires habituels. Trop souvent, les logiques institutionnelles ou les effets de l'habitude conduisent une collectivité locale à travailler avec les mêmes acteurs. Une connaissance approfondie du réseau relationnel de ses partenaires lui permettrait, d'une part de se rendre compte du fonctionnement réel du système associatif et, d'autre part, de rencontrer de nouveaux interlocuteurs, porteurs parfois de nouvelles idées.

Considérons à titre d'exemple le centre Thomas More, association créée en 1970 au couvent dominicain de la Tourette à Eveux : cette association est devenue une référence dans le domaine de l'histoire de l'art contemporain et de l'architecture. Elle organise régulièrement des conférences, séminaires et rencontres-débats auxquels participent ou interviennent des intervenants de tous horizons disciplinaires. Lieu de réputation nationale, le centre Thomas More bénéficie d'un réseau relationnel très diversifié et très étendu. Il accueille des étudiants et des chercheurs venus du monde entier, et compte parmi ses partenaires de nombreux centres de recherche, écoles ou université en France et à l'étranger. Par son action, cette association contribue directement au rayonnement de la région lyonnaise ; une collectivité comme le Grand Lyon pourrait développer sa collaboration avec elle pour bénéficier de l'appui de son réseau, de ses compétences sur des projets liés à l'architecture urbaine.

En outre, il pourrait être intéressant pour le Grand Lyon de soutenir des rapprochements entre le réseau du Centre Thomas More et celui de l'association lyonnaise Robins des Villes : ces deux associations ont en commun de travailler sur le thème de l'architecture. Initiée par de jeunes architectes, Robins des Villes a notamment pour projet de faciliter l'implication des citoyens dans la ville, de les sensibiliser à la culture architecturale et urbaine et de les aider à s'approprier ce patrimoine. Parmi les actions de cette association, on peut citer la mise en place d'ateliers de sensibilisation pour les enfants, l'organisation de journées de formation pour les adultes, ou l'organisation des "rencontres du cadre de ville", journées d'animation, d'échanges et de création consacrées à l'urbanisme. Enfin, l'association s'implique activement dans la vie de la cité et participe aux débats sur la ville, dans une optique d'aide à la compréhension ou à la communication des projets urbains futurs ou déjà existants. A la différence du Centre Thomas More, son réseau actuel reste essentiellement régional.

On peut alors imaginer comment des réflexions et des projet issus de la complémentarité entre ces deux structures - différentes par leur vocation, leurs publics et leur rayon d'action, mais toutes deux orientées vers la transmission de savoirs sur l'architecture - pourraient bénéficier au développement local de l'agglomération et au rayonnement national et international du Grand Lyon. Ces rapprochements contribueraient peut être aussi à la diffusion locale d'une meilleure sensibilité aux questions architecturales.

Des acteurs à mobiliser

Nous avons vu plus haut que les forces vives des associations, salariés et bénévoles, se professionnalisent tout en conservant certaines spécificités liées aux caractéristiques de la structure qui les encadre et à leur engagement. Le management d'une association qui doit concilier vie démocratique, convivialité et efficacité... exige de la part de ses dirigeants des compétences spécifiques.

Dans une étude récente réalisée pour le compte de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, des cadres d'associations ayant une expérience antérieure dans le monde de l'entreprise privée nous avaient rendu compte des différences observées entre ces deux mondes : sans tomber dans l'angélisme, beaucoup soulignaient que les associations leur avaient procuré des responsabilités plus importantes et plus variées, une plus grande liberté d'initiative, une plus grande autonomie, dans un contexte de management plus participatif où les éléments humains et relationnels s'avèrent déterminants.

En parvenant à concilier efficacité et respect de leurs valeurs, les associations peuvent devenir des partenaires fort utiles pour certains projets d'une collectivité locale. Par exemple, les actions de l'association Habitat et Humanisme témoignent à la fois du professionnalisme de ses responsables, de leur engagement associatif et de leur implication dans le développement du territoire sur lequel ils interviennent pour lutter contre l'exclusion et l'insalubrité.

En outre, l'engagement associatif témoigne souvent d'un engagement citoyen. Au même titre que les acteurs économiques, les acteurs associatifs font partie de la société civile, dont l'implication constitue un enjeu pour le fonctionnement démocratique des collectivités. Par exemple, le Conseil de Développement de l'agglomération doit pouvoir s'appuyer sur ce "vivier démocratique" que représentent les associations.

Pour une collectivité locale, il nous paraît utile de réfléchir à la richesse humaine que constitue le tissu associatif. Elle peut bénéficier de cette richesse en :

- consultant régulièrement les acteurs associatifs sur les questions liées au développement du territoire ;
- les invitant à participer ou intervenir dans les débats organisés sur ces thèmes ;
- sollicitant les associations dans le cadre d'appels à projets ;
- favorisant le foisonnement d'initiatives associatives...

Une conclusion sous forme de plan d'actions

Les américains utilisent souvent l'expression de third sector pour décrire la réalité d'un secteur économique et social qui n'est ni le secteur marchand, ni le secteur public. Cet article voulait justement contribuer à situer ce troisième secteur français (constitué principalement par les

associations) par rapport aux deux autres :

- Il a permis de mettre en évidence les spécificités du management associatif comparé à celui des entreprises.
- Il a dessiné les liens possibles entre collectivités et associations dans le cadre d'une problématique

précise, celle du développement et de l'animation d'un territoire.

Concernant ce dernier point, il importe de préciser que les collectivités ne doivent pas attendre des associations une contribution spontanée. Il leur appartient au contraire de mettre en place une démarche volontariste afin de susciter cette contribution. Une telle démarche peut par exemple s'appuyer sur les éléments suivants :

- Disposer d'une bonne connaissance du tissu associatif local, d'un observatoire régulièrement actualisé.
- Repérer, pour chaque domaine clé, les acteurs associatifs réellement incontournables et utiles (au-delà des effets d'image).
- Informer régulièrement les associations des axes de la politique de développement du territoire.
- Mettre en place des instances de coordination sectorielles entre les associations et la collectivité, notamment autour des axes de la politique de développement.
- Rechercher systématiquement l'appui d'associations existantes lors du lancement de nouveaux

projets avant de créer de nouvelles structures.

- Contribuer à valoriser l'action des associations engagées dans les domaines jugés clés par la collectivité.
- Retenir explicitement comme critères d'octroi des subventions, des facteurs correspondant à la politique de développement du territoire concerné.
- Favoriser les rapprochements et les synergies entre les associations d'un même domaine.
- Encourager la formation des dirigeants associatifs afin, d'une part, qu'ils gèrent plus efficacement leurs structures (droit, gestion, management) et, d'autre part, qu'ils soient capables de mieux faire connaître leurs réalisations (communication).
- Organiser un concours annuel doté de prix pour récompenser les associations ayant le plus œuvré pour le rayonnement du territoire dans différents domaines.

Ces différents éléments ne constituent que des pistes de réflexion et les bases d'un plan d'actions pour les décideurs. Nous espérons néanmoins qu'ils leur seront utiles.

Cinéma et associations : un mariage prolifique

par Anne Laval

Lyon a vu naître le cinéma avec les films documentaires des frères Lumière en 1895. 100 ans après la réalisation du premier document cinématographique, quelle est aujourd'hui la place du cinéma dans l'agglomération ? En ne considérant que les manifestations ayant lieu de façon récurrente (annuelles ou biennales), rayonnant sur l'agglomération et localement, pas moins de seize festivals ont été recensés. Quinze d'entre eux sont organisés par des associations un seul étant organisé par un cinéma fonctionnant en SARL. Six de ces quinze festivals ont plus de dix ans d'existence, trois ont entre cinq et dix ans, six ont moins de cinq ans (*voir encadré 1*). La scène locale est donc vivace, puisqu'il existe des événements cinématographiques implantés durablement ainsi qu'une floraison intense depuis quelques années¹.

Une telle activité associative demande qu'on s'attarde à en détailler les principales composantes. Que peut-on voir dans l'agglomération et où ? Quels sont les moyens mis en œuvre et quel est le public ? Qui organise ces festivals et dans quels buts ? Voilà quelques unes des questions auxquelles nous allons essayer de répondre en utilisant les données tirées de l'enquête sur l'activité associative et événementielle menée sur l'année 2001 dans l'agglomération lyonnaise.

Dans le cadre de notre analyse, nous n'avons pas pris en compte les fêtes nationales ni les nuits thématiques qui sont très souvent des événements non spécifiques à Lyon et qui se déplacent de ville en ville dans l'héxagone (*voir encadré 2*).

Encadré 1

15 manifestations différentes ! (date de la première édition entre parenthèse)

Janvier

- Ciné O'Clock : cinéma britannique (1996)
- Drôle d'endroit pour des rencontres : promotion du jeune cinéma français (1992)
- Festival film court francophone de Vaulx-en-Velin : films courts de fiction par des francophones (2001)

Mars

- Reflets du cinéma ibérique et latino-américain : culture ibérique (1986)
- Rencontres du cinéma européen : cinéma européen peu montré dans les circuits de diffusion ordinaires (1995)

Avril

- Courts Toujours ! Mélange des genres avec dans chaque programme des documentaires, de la fiction, de l'animation et des films expérimentaux (1999)
- Atout-Court : jeunes réalisateurs (1990)
- Histoires vraies.doc : documentaires orientés problématiques sociales (2000)

Mai

- Caravane des cinémas d'Afrique : cinéma africain (1991)

Octobre

- Doc en court : documentaires courts (2001)

Novembre

- Festival cultures et cinémas de l'Asie : production cinématographique asiatique (1995)
- Festival du film court de Villeurbanne : festival généraliste de court métrage (1979)
- Festival du film scientifique : films documentaires scientifiques (1986)
- Jeunesse et cinéma : jeunesse (2000)

Décembre

- Les Inattendus : films expérimentaux (1998)

1 - Certains ont aussi probablement disparus après une ou deux éditions, sans que cette enquête n'ait pu les repérer.

Une offre extrêmement variée

La première caractéristique de l'activité cinématographique événementielle lyonnaise est sa forte diversité. Forte diversité par les thèmes proposés, les genres (fiction, documentaire, animation, expérimental), la forme (court et long métrage), et les formats de projection (35 mm, 16 mm, video). L'offre est aussi largement répartie sur l'ensemble de l'agglomération et plusieurs manifestations culturelles font aussi une place au cinéma sans être spécialisées sur cette discipline (Voir encadré 3).

Encadré 2 Les événements cinématographiques nationaux

Mars

- Printemps du cinéma
- Nuits ISC du cinéma

Avril

- Nuit des publivores

Juin

- Nuit de la bande annonce
- La Fête du cinéma

Juillet/août

- Un été au ciné Cinéville

Encadré 3 Le cinéma est aussi présent dans d'autres manifestations organisées par des associations

Janvier/février

- Rencontres pour une Autre Mondialisation : débats en écho au forum social mondial de Porto Alegre

Mars

- Celtitudes : festival multi-artistique sur la culture celtique

Avril

- Rencontres Partage : première édition d'un futur festival du cinéma africain

Mai

- Festival 6ème continent : festival multi-artistique et culturel

- 24 H de l'INSA : festival multi-artistique organisé par des étudiants de l'INSA

Juin

- Enfance Théâtre Création : festival de théâtre pour la jeunesse

Juillet/août

- Estivales : Présente divers événements dans Lyon dont l'été en cinémascope et le 9ème fait son cinéma

Octobre

- De l'écrit à l'écran : Salon du livre
- Les découvertes Berbères : festival multi-artistique sur la culture berbère

Des thèmes de festival très divers

Les orientations esthétiques et artistiques des festivals de l'agglomération sont très divers et il faut souligner d'emblée qu'il n'y a pas de redondances majeures d'un festival à l'autre.

S'agissant des festivals de long métrage, ils s'articulent souvent autour d'une région géographique ouvrant l'agglomération au monde presque entier. En effet, tous les continents ont leur festival : l'Afrique, l'Asie, l'Europe, l'Amérique Centrale et du Sud, il ne manque que l'Océanie (où la production cinématographique est probablement marginale). Ainsi, l'agglomération pourrait fédérer l'activité cinématographique événementielle autour d'un festival des cinq continents pour accompagner le dynamisme retrouvé de la ville berceau du cinéma. Deux autres festivals de long métrage se fondent l'un sur une catégorie de public (la jeunesse —

Jeunesse et Cinéma) et l'autre sur un genre, celui du documentaire (*Histoires vraies.doc*).

Les thèmes des festivals de films courts sont aussi très variés mais aucun n'est porté sur un espace géographique particulier. La diversité se joue soit sur la langue avec le *festival du film court francophone* soit sur l'âge des réalisateurs avec *Atout-court* soit sur le format comme *Court Toujours !* qui propose des films réalisés en 35 mm, 16 mm et en vidéo, soit sur le genre avec *Les Inattendus* — films expérimentaux —. Doc en court ne promeut que le documentaire, comme le *Festival du film scientifique* qui s'intéresse principalement aux films documentaires scientifiques et enfin le très généraliste *Festival du film court de Villeurbanne* qui veut faire découvrir à un plus large public le court-métrage.

S'agissant des manques, on peut remarquer que

certaines cultures cinématographiques ne sont pas représentées : cinéma Américain du Nord et surtout cinéma arabe, situation paradoxale pour une ville proche de la méditerranée et où les immigrés d'Afrique du Nord sont nombreux. Cependant, L'institut Lumière propose actuellement un nouveau festival ayant pour thème les Cinéma(s) du Maghreb.

Plusieurs genres cinématographiques représentés

Les genres cinématographiques montrés dans les festivals de l'agglomération lyonnaise sont principalement la fiction. Douze manifestations sont consacrées à la fiction, contre trois dédiées uniquement au documentaire². Cette surreprésentation des films de fictions reflète l'état de la production et de la diffusion cinématographique dans les salles obscures ou à la télévision. Cependant, certains festivals mélangent les genres et proposent documentaires et fictions³.

Pour ce qui concerne des genres plus confidentiels comme le cinéma dit expérimental, l'animation, la science-fiction ou le fantastique, une seule manifestation s'y est risquée. *Les Inattendus* propose des films de recherche. Une situation probablement logique, en raison de la spécificité de ces "réseaux". Cependant, ces œuvres plus confidentielles ne sont pas complètement oubliées par les autres manifestations⁴, qui préfèrent le panachage plutôt qu'un seul axe de sélection.

Il en va de même pour l'animation qui ne fait pas l'objet d'un festival particulier mais est présente dans des manifestations aux programmations plus larges. Ainsi, une partie du *Festival cultures et cinémas de l'Asie* est consacrée aux films d'animations, avec la section Anim'Asia. Mais les genres fantastiques et de science fiction sont absents des programmations de l'agglomération. C'est ici que l'on peut voir les limites de l'action associative. En effet, les associations ne peuvent courir de trop grands risques et doivent aussi attirer suffisamment de public pour convaincre les partenaires qu'elles sollicitent de l'intérêt de leur proposition. Les communes de l'agglomération n'ont en fait pas de politique culturelle tournée vers le cinéma. Elles s'inquiètent principalement de l'aspect économique et des risques ou avantages de l'implantation d'un multiplexe. Or, il apparaît clairement qu'un cinéma plus marginal, plus difficile peut-être existe, est produit mais peu montré. Les associations qui s'engagent sur cette voie étroite, en diversifiant leurs programmations, pourraient être

davantage aidées sur ces axes difficiles. Il s'agirait alors d'une aide à la diffusion, comme un spectacle de théâtre peut être aidé lors une tournée en Rhône-Alpes par exemple.

L'offre est mal répartie sur l'année comme sur le territoire

Sur le Grand Lyon, il y a trois mois forts pour le cinéma : janvier, mars et novembre présentent trois festivals chacun. Viennent ensuite deux festivals pour avril et un festival pour les mois de mai, octobre et décembre. Ainsi, les mois de février, juin, juillet, août, septembre n'ont jamais été retenus pour des manifestations cinématographiques.

Lyon, qui construit une image événementielle par l'alternance de biennale art contemporain et danse a peut-être une carte à jouer avec le cinéma. Or à l'heure actuelle, les deux manifestations qui ont choisi un rythme biennal, Caravane des cinémas d'Afrique et Les rencontres du cinéma européen se tiennent la même année et non pas successivement.

Il y a donc des périodes délaissées, notamment les mois d'été et de septembre, pourtant propices à des formes festivières originales : plein air, cinéma avec musique en direct, etc. dont on a quelques prémises dans le festival généraliste les Estivales de Lyon.

Quant à la répartition géographique de ces festivals, Lyon intra muros accueille 5 manifestations. Les dix autres festivals sont implantés dans les villes de l'agglomération : trois à Villeurbanne, un dans les villes de Bron, Décines, Vénissieux, Ste Foy les Lyon, Oullins et Vaulx en Velin. On peut être surpris du manque de dynamisme de l'Ouest lyonnais sur la question du cinéma, mais il semble que la vie culturelle d'une manière générale y soit moins développée. Les associations ayant un projet culturel dédié au cinéma pourraient sans doute s'y implanter davantage.

Il n'y a qu'un seul festival itinérant : Courts Toujours! Qui se tient sur l'ensemble de l'agglomération. Il est aussi l'un des plus récents (1999), preuve que les associations suivent, voire initient le mouvement de prise en charge par le Grand Lyon de compétences culturelles sur des actions visant à mailler le territoire de l'agglomération. Cependant, l'idée d'un véritable festival d'agglomération reste à prendre. On peut supposer qu'elle trouverait aisément des partenaires, car les associations commencent à développer des festivals sur plusieurs communes.

2 - Doc en court, Histoires vraies.doc et le Festival du film scientifique.

3 - Comme par exemple Les inattendus, Caravane des cinémas d'Afrique ou encore Atout court !

4 - Atout Court !, Le festival du film court, Courts toujours.

Des manifestations sous budgétées pour un public nombreux

Budget en Euros	Moins de 15 000	Entre 15 000 et 30 000	Entre 30 000 et 45 000	Entre 45 000 et 100 000	Plus de 100 000
Nombre des festivals	3	3	5	1	2

Si les manifestations sont nombreuses et diversifiées, on ne peut pas dire qu'elles soient richement dotées financièrement. Un festival de cinéma peut être monté avec des moyens relativement faibles, ce qui explique sans doute la floraison actuelle. Cependant, le passage à la vitesse supérieure, c'est-à-dire au rayonnement au delà de l'agglomération demande des moyens financiers importants. Or c'est bien ce qui semble faire défaut actuellement. Car les compétences humaines sont là ainsi que les concepts artistiques. Plusieurs manifestations semblent avoir un potentiel qui ne demanderait qu'à être soutenu.

Des moyens financiers modestes

Les moyens financiers des manifestations cinématographiques du Grand Lyon sont difficiles à analyser précisément. En effet, si les budgets globaux sont relativement aisés à connaître (un seul festival ayant refusé de nous communiquer son budget), nous ne disposons pas d'informations sur leur répartition entre les différents postes (artistiques, communication, fonctionnement, etc.)

Organiser un événement culturel avec un budget inférieur à 15 000 Euros tient de la gageure ; c'est pourtant ce que font 3 associations à Lyon. Cependant, la plupart des manifestations (9 sur 14) ont des budgets situés entre 15 000 et 45 000

Euros. Ce qui leur permet d'exister, mais pas de sortir des frontières locales.

Il y a peu de gros événements, 3 seulement dépassent 45 000 Euros, mais aucun n'atteint 150 000 Euros, alors que de nombreux festivals dans d'autres disciplines se situent au delà de ce chiffre. Certes, organiser un festival de cinéma ne consiste pas à produire des œuvres, contrairement à un festival de théâtre par exemple (encore que cela soit envisageable pour un festival du court métrage par exemple), mais la modestie des sommes engagées explique le faible rayonnement des manifestations. Avec ces moyens modestes, la communication ne peut pas être menée à bien : l'achat de publicité dans des journaux nationaux ou sur les médias radio et télévision sont impossibles. De même que la venue de journalistes spécialisés travaillant dans des journaux nationaux.

De plus, il est difficile pour ces festivals à faible budget d'attirer un plus large public car ils n'ont pas non plus accès aux têtes d'affiches. Enfin, ils ne peuvent rémunérer correctement leurs animateurs et doivent donc faire appel aux bénévoles, qui pour impliqués qu'ils soient, ne sont pas aussi disponibles que des professionnels.

Cette faiblesse budgétaire se traduit par de faibles capacités d'action comme en témoignent les deux tableaux ci-dessous.

Durée des festivals	Moins de 7 jours	1 semaine	2 semaines	3 semaines
Nombre des festivals	5	5	4	1

Nombre de films	1 à 2 films/jour	3 films/jour	4 films/jour et plus
Nombre des festivals	8	6	1

Le nombre de films (271 films ou programmes), comparé au nombre de jours de festival (149 jours de festival) permet de voir qu'il est proposé en moyenne moins de 2 films par jours (1,9). Ce qui est un ratio plutôt faible et confirme l'idée que les festivals de l'agglomération n'ont généralement pas les moyens de leurs ambitions.

Le public et son origine géographique

Le nombre de spectateurs est très variable d'un

événement à l'autre : il va de 400 à 12 000 spectateurs avec un nombre total de 52 520 personnes sur un an et une moyenne de 3 501 spectateurs par festival. Sur 149 jours de festival annuel sur l'agglomération, la moyenne est de 350 personnes par jour de festival. Seul le Festival des cultures et cinémas d'Asie qui a un budget très faible, réussit à faire un festival de trois semaines et un nombre d'entrée conséquent.

Nombre de spectateurs de	Moins de 1 000	De 1000 à 5000	De 5000 à 10 000	Plus de 10 000
Nombre des festivals*	3	7	3	1

* Seul un festival n'a pu nous indiquer le nombre de ses spectateurs

De manière générale le public des festivals cinématographiques est un public d'agglomération. Six festivals ont un public exclusivement d'agglomération, trois ont un public d'origine géographique un peu plus vaste allant sur la grande couronne lyonnaise et trois ont un public venant de la région.

Cependant, il s'agit là d'ordre de grandeurs, fondés sur les déclarations des organisateurs. Il n'y a pas à notre connaissance de données précises sur l'origine géographique du public. Nous ne pouvons que souligner ceci : les festivals de l'agglomération n'ont pas de rayonnement national et a fortiori international.

Des modèles d'organisation très proches

Nous l'avons mentionné, les événements cinématographiques sont divers et dotés de moyens souvent faibles. Dernière caractéristique marquante : l'essentiel de l'activité événementielle trouve son origine dans le secteur associatif. Autrement dit, toute l'activité qui n'est pas strictement commerciale ressort de l'initiative associative, les pouvoirs publics soutenant ces opérations au coup par coup. Les forces vives des événements cinématographiques de l'agglomération sont incontestablement les cinémas sous statut associatif et les associations spécialisées dans le cinéma.

Cinémas associatifs et associations à l'origine des manifestations

Les cinémas associatifs de Lyon ou de son agglomération sont de gros organisateurs de festivals : le Cinéma Jeanne Mourguet à Ste Foy-Lyon avec *Caravane des cinémas d'Afrique*, le Cinéma Gérard Philippe à Vénissieux avec *Jeunesse et cinéma*, le CinéDuchère à Lyon 9ème avec *Histoires vraies.doc* et Ciné Toboggan à Décines en co-organisation avec le Lycée Charlie Chaplin, pour *Atout-Court*.

Tout se passe en fait comme si la vie quotidienne d'un cinéma de quartier orienté " art et essai " ne peut se passer d'une activité événementielle, qui permet à ses animateurs d'affirmer un point de vue sur l'état de la création et d'attirer l'attention sur leur travail quotidien.

Par ailleurs, des associations proches de cinémas telles que l'association Pour le cinéma à Villeurbanne pour les festivals *Reflets du cinéma ibérique et latino-américain*, *Festival du film court de Villeurbanne* et *Ciné O'Clock* ou encore l'association *Les Amis du cinéma* à Bron pour *Drôle d'endroits pour des rencontres* ont respectivement en charge l'organisation de festivals dans les ciné-

mas Le Zola à Villeurbanne et Les Alizés à Bron.

Les autres festivals sont entièrement organisés par des associations indépendantes. Les cinémas sont alors des lieux d'accueil de la manifestation : Association *Combien de RéAction ?* à Bron pour *Court Toujours !*, Génériques à Lyon pour *Doc en courts*, Asiexpo à Lyon pour *le Festival cultures et cinémas de l'Asie*, *Ti paille en queue et Court et alors ?* à Vaulx en Velin pour *le Festival du film court francophone*, Cercle Culturel Européen à Lyon pour *Rencontre du cinéma européen*, *Les Inattendus* à Lyon pour le festival du même nom.

Les cinémas accueillant ces manifestations sont des cinémas indépendants ou associatifs : le cinéma Opéra à Lyon pour *Doc en courts*, pour le *Festival cultures et cinémas de l'Asie* et une partie de *Court Toujours !*, Le cinéma les Amphis de *Vaulx-en-Velin* pour le *Festival Film court francophone*. L'institut Lumière accueille les *Rencontres du cinéma européen*.

Aucun cinéma non indépendant comme le Gaumont, le Pathé... ou les multiplexes n'organisent de festivals ou ne les reçoivent entièrement. Certains accueillent des séances particulières comme la soirée d'ouverture de *la Caravane des cinémas d'Afrique* au Pathé Lyon ou quelques séances du festival *Courts-Toujours !*. Enfin, une seule structure non dédiée au cinéma organise et accueille un festival : la MJC d'Oullins pour *le Festival du film scientifique*.

On voit bien qu'il y a là des opportunités pour les associations, qui pourraient organiser des projections dans les nombreux équipements culturels de l'agglomération, mais aussi ailleurs, dans des bâtiments publics, des usines, etc. Les modalités de manifestations demeurent encore très conventionnelles, sans que l'on puisse dire s'il s'agit d'un manque de moyens ou cette fois d'idées.

Au vu de ces résultats qui affirment la part active du milieu associatif, il est nécessaire de souligner le rôle des bénévoles et celui des salariés dans la mise en place de ces manifestations. Trois festivals ne sont organisés qu'avec des bénévoles⁵. Pour les autres festivals, salariés et bénévoles travaillent ensemble à l'organisation et à la réalisation des festivals avec toujours une implication forte des bénévoles lors de la préparation mais aussi et surtout pendant les festivals.

Découvrir à petit prix

L'objectif premier des organisateurs de festivals est la découverte. Cette découverte est déclinée sous toutes les formes : découverte d'une culture (6 festivals), découverte d'un genre cinématographique (4 festivals), découverte d'un domaine intellectuel (1 festival). Ces envies de découverte se déclinent aussi sous d'autres aspects puisqu'il n'est

pas rare que les rencontres et les débats fassent partie intégrante des festivals.

D'autres motivations sont à l'origine de l'organisation des manifestations. Notamment l'envie d'apporter le cinéma dans un endroit qui en est dépourvu (3 festivals). L'idée générale étant qu'il existe un cinéma différent de la production cinématographique diffusée dans les multiplexes et autres cinémas. C'est ce cinéma qui fait la raison d'être de ces actions associatives.

De ce fait, les festivals du Grand Lyon ont une politique de prix vraiment intéressante pour le public. Alors qu'une place coûte environ 7,5 Euros dans une chaîne et 6 Euros dans les salles d'art et essai, les festivals sont parfois gratuits ou proposent des formules très avantageuses. Ainsi, huit festivals sur quinze ont une réelle politique de prix, les autres festivals se situant dans la moyenne des tarifs art et essai.

Tarifs	Gratuit	Moins de 3 Euros	De 3 à 5 Euros	Plus de 6 euros
Nombre des festivals	2	3	6	4

Les partenaires sont nombreux

Cette politique de prix semble être en relation directe avec le mode de financement de ces festivals qui sont presque tous subventionnés par l'État via la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) et/ou le CNC (Centre National du Cinéma) et les collectivités locales.

Les autres modes de partenariat reposent beaucoup sur des collaborations avec d'autres associations. Il s'agit le plus souvent d'échanges de marchandises et services. Pour ce qui concerne les

partenaires privés, il en va de même, notamment avec les partenaires média.

Les organisateurs de festivals savent multiplier les partenaires. Bien soutenus par l'État et les collectivités locales, les associations doivent aussi trouver d'autres ressources. Elles le font auprès d'autres associations, de médias et dans une moindre mesure dans le secteur privé.

Au nombre des partenaires possibles, nous avons distingué 4 catégories : collectivités publiques, média, associations, sociétés privées.

Nombre de partenaires	4 partenaires	3 partenaires	2 partenaires	1 partenaire
Nombre de festivals	9	1	4	1

Conclusion

Avec quinze festivals cinématographiques, l'agglomération lyonnaise témoigne d'un fort dynamisme pour soutenir le septième art. Cette situation est d'autant plus remarquable qu'elle repose quasi exclusivement sur l'initiative associative. Les manifestations cinématographiques apportent au public de l'agglomération lyonnaise une offre très diversifiée et très ouverte sur le monde grâce notamment à l'action des bénévoles.

De plus, plusieurs de ces manifestations accueillent d'autres disciplines que le cinéma. Avec ces festivals, on est souvent loin du cliché des profes-

sionnels de la culture travaillant pour leurs homologues spécialistes, au contraire. En effet, sept festivals sur les quinze que compte l'agglomération ouvrent leurs portes à d'autres domaines artistiques pour mieux appréhender leur thème. Ils sortent des salles de cinéma et proposent d'autres formes culturelles ayant un lien avec le thème général de la manifestation. Le concept artistique et social prime souvent sur le médium cinéma, ce qui témoigne d'une claire volonté d'ouverture sur la cité (voir encadré 4).

5 - Festival cultures et cinémas de l'Asie, Court Toujours ! et Doc en courts.

Encadré 4 Des manifestations ouvertes

- *Caravane cinéma d'Afrique* : peinture, photographies, théâtre, marché
- *Jeunesse et cinéma* : expositions et atelier de découverte du cinéma
- *Atout-Court* : atelier découverte, expositions de photographies, foire aux affiches et photographies de cinéma
- *Reflets du ciné ibérique et latino-américain* : expositions arts plastiques
- *Festival film court villeurbanne* : exposition, forum des métiers du cinéma
- *Festival cultures et cinémas de l'Asie* : stage-atelier, soirée humanitaire, initiation à la danse, conférence, contes, musique, expositions.
- *Enfance et cinéma* : spectacle vivant, expositions, contes

Au vu de ce panorama, il semble que l'on puisse dire que la situation est favorable pour que tout ou partie de ces manifestations cinématographiques soient soutenues, fédérées, et visibilisées. Car non seulement l'agglomération est riche de potentialités, mais la Région Rhône-Alpes ayant initié une politique de production et de soutien à la création

qui fait d'elle la deuxième région en terme de production, contribue aussi à vitaliser le secteur. Pour l'instant, il n'existe pas de manifestation qui capitalise les efforts des collectivités locales et des initiatives associatives. Le territoire semble pourtant prêt à accueillir un événement d'ampleur, car les compétences et les expériences sont là.

Les associations anticipent très souvent les politiques publiques

Entretien avec Michel Kneubuhler

*Direction Régionale des Affaires Culturelles
propos recueillis par Claire Harpet*

Quelles associations regroupez-vous sous l'appellation "association du patrimoine" ?

Nous entendons par "associations du patrimoine", les associations qui dans leurs objectifs ont l'étude, la restauration, la sauvegarde, la valorisation d'un élément du patrimoine (du monument historique classique au patrimoine industriel). Le patrimoine aujourd'hui est un élément privilégié de l'action culturelle, c'est un des terrains sur lequel nous observons une dynamique territoriale très intéressante, en liaison avec le développement économique, avec le lien social, le lien intergénérationnel. Les associations du patrimoine sont au cœur de tout cela.

A combien s'élève le nombre d'associations du patrimoine sur le Grand Lyon ?

Si l'on se réfère à cette définition au sens strict nous pouvons penser que sur les 55 communes du Grand Lyon, une centaine d'associations sont des associations du patrimoine.

Quel type de patrimoine les associations prennent-elles le plus en charge ?

La plupart des associations du patrimoine n'ont pas vingt ans d'existence et parmi cette masse d'associations nouvellement créées, beaucoup valorisent un patrimoine dont ne s'occupent pas les collectivités publiques ;

pas tellement dans une démarche de revendication, ni d'opposition mais plutôt dans une logique de complémentarité. Les associations s'occupent à la fois d'un type de patrimoine nouveau, par exemple le patrimoine rural (que l'on appelle aussi le petit patrimoine), le patrimoine industriel (le plus récent patrimoine du XX^e siècle), ou encore des structures qui sont en train de devenir du patrimoine, qui ne le sont pas encore pour la communauté scientifique spécialiste du patrimoine, mais que précisément les associations font émerger comme du patrimoine. Je prends l'exemple de Peuplement et Migrations : ils ont réalisé une étude sur les lieux de mémoires des migrations en Rhône-Alpes. Je fais le pari que certains lieux et monuments cités dans leurs travaux seront un jour protégés au titre de la loi de 1913 sur les monuments historiques. Ceux qui auront révélé l'existence de bâtiments comme éléments du patrimoine seront entre autres des associations, éclaireurs de la reconnaissance patrimoniale.

Ce rôle est-il nouveau ?

Non ! justement, ce qui est intéressant c'est que ce rôle n'est pas nouveau. Historiquement, on se rend compte que l'Etat met en place dans les années 1830 le principe de protection de certains bâtiments comme monuments historiques. Pour parler

d'un passé plus proche, à propos de la reconnaissance du patrimoine rural, un monument rural sur quatre protégé en France est en Rhône-Alpes, parce qu'il y a eu dans cette région au début du XX^e siècle des sociétés savantes qui ont travaillé sur les arts et les traditions populaires et c'est elles qui ont fait aboutir dans les années 30 les premières mesures de protection pour le patrimoine rural. Ce qui est certain, c'est que les associations, depuis une vingtaine d'années, ont beaucoup participé à l'extension de la notion de patrimoine, et cela concerne l'ensemble du patrimoine, le nouveau comme le traditionnel. Aujourd'hui le patrimoine est de moins en moins une espèce d'objet merveilleux dans sa bulle, il est de plus en plus un élément qui est pleinement contemporain et au centre d'un certain nombre de dynamiques à l'échelle d'un territoire. Or, les associations anticipent très souvent les politiques publiques, notamment les politiques liées à la protection, certes, des monuments, mais aussi des territoires, des superficies, des zones architecturales qui entourent le monument. Les associations ont donc pratiqué cette extension du monument à l'espace, bien avant que les collectivités publiques n'en fassent un instrument de protection du patrimoine.

Peut-on dire que les associations sont précurseurs dans ce domaine ?

D'une certaine façon oui

Pensez-vous qu'il y ait une identité régionale, voire lyonnaise concernant les associations du patrimoine ?

Il y a certaines particularités dans le Rhône que l'on ne retrouve pas en Alsace ou en Bretagne. Par exemple, il semblerait qu'à Lyon, les associations se préoccupent d'avantage du patrimoine écrit et documentaire que dans les deux autres départements. En faisant un parallèle avec l'histoire de la ville cela est assez intéressant. Ce que nous pouvons ajouter également c'est que nous vivons dans une région où il y a une grande sensibilité au patrimoine récent, industriel, du XXe siècle. Nous assistons à une évolution très intéressante de la notion de patrimoine. Il y a 20 ans, nous avions le sentiment que le patrimoine était l'élément majeur constitutif de l'histoire d'une nation, validé par la communauté scientifique et offert à la délectation des visiteurs. Aujourd'hui, je pense que, d'une certaine façon, tout peut devenir patrimoine, mais que tout ne le devient pas, parce que si quelque chose devient patrimoine, c'est qu'il a un lien avec la population qui vit autour. Cette prise de conscience est apparue

depuis une vingtaine d'année et je pense que les associations n'y sont pas étrangères. Elles sont dans une position de médiation entre un territoire, son histoire, sa mémoire et la population qui vit sur ce territoire aujourd'hui. Il se trouve qu'il y a beaucoup de gens dans les associations du patrimoine qui ne sont pas du territoire, qui ont eu par exemple une mutation professionnelle. L'association joue alors le rôle d'intégration, elle crée du lien, du lien entre les générations nouvellement arrivées et celles qui y sont nées. Je pense que l'une des raisons vient du fait que le patrimoine parle du pays. Il renvoie donc à l'espace. Or, la grande transformation que l'on est en train de vivre c'est que le patrimoine qui renvoyait résolument à la catégorie temps, histoire, aujourd'hui, renvoie presque d'avantage à la catégorie de l'espace ("avant d'être du XVIème siècle il est de tel territoire").

En quoi la présence des associations du patrimoine et leur action vous paraissent-elles nécessaire voire indispensable ?

Les associations ne sont plus tellement indispensables pour le repérage des éléments du patrimoine. De la même façon, elles sont de plus en plus écartées des procédures de sauvegarde, de restauration,

parce que là aussi, il y a eu une professionnalisation. Du coup, l'axe principal des associations se trouve déplacé vers la question de la valorisation, de la sensibilisation du public. Et je pense que c'est vraiment là que les associations sont absolument indispensables aujourd'hui, parce que, précisément, si l'on veut qu'il y ait patrimoine, il ne suffit pas de la connaissance scientifique, de la reconnaissance juridique, ce sont deux éléments indispensables, certes, mais s'il n'y a pas le troisième élément du triptyque qui est l'appropriation des personnes qui vivent autour, cela ne fonctionne pas. Il faut donc qu'il y ait des gens qui soient messagers entre une connaissance, une reconnaissance et une appropriation par une population. C'est grâce à ces initiatives que la même loi de 1913, qui a classé le Mont-Saint-Michel et Versailles, classe aujourd'hui des morceaux d'usines et de vieilles fermes. Le patrimoine a quelque chose à voir avec la citoyenneté. Par conséquent, les associations, qui ne sont autres qu'un regroupement de citoyens revendiquant leur appartenance à une communauté ayant un héritage en charge, sont les mieux placées pour faire l'interface entre les institutions publiques, la communauté scientifique et les populations.

Associations de l'agglomération : leurs rôles et leurs places face aux entreprises

par Ludovic Viévard

Utilité sociale ou publique, intérêt général, associations assurant des missions de service public ou appartenant au secteur commercial, groupes de pression, rassemblements communautaires ou d'intérêt commun, ... la diversité des situations fait du monde associatif une vaste nébuleuse parfois difficile à définir. Certes les associations sont clairement identifiées, en tant que forme juridique, par leurs statuts. Pour autant, cela ne suffit pas à clarifier d'emblée leur place et leur rôle dans le tissu économique et social. Parmi les 15 000 associations actives que compte l'agglomération lyonnaise un grand nombre sont des associations modestes occupant une fonction d'animation locale. Mais il en est également beaucoup qui jouent un rôle important dans de nombreux secteurs de la vie commune. Le rôle des associations n'est pas que

subsidaire. Nombre d'entre elles sont au contraire un vecteur indispensable du développement culturel, social, intellectuel, voire commercial de l'agglomération. Cette force dynamique importante s'exprime dans deux champs du développement dont le premier, qui est le secteur non concurrentiel, est aussi ressenti comme le plus légitime, tandis que le second où les associations se trouvent en concurrence directe avec les entreprises est plus discuté. Dans la mesure où une grande partie de l'activité repose sur le travail bénévole, la concurrence avec les sociétés qui dépendent du salariat peut en effet paraître déloyale. Chacune de ces deux possibilités recouvre à son tour une pluralité de situations concrètes qui permettent de mieux évaluer le rôle et la place des associations dans l'agglomération.

Entreprises et associations : la complémentarité possible

La perception la plus commune des associations est celle qui veut que les activités associatives restent cantonnées dans les secteurs non commerciaux dont les entreprises ne peuvent se saisir. En ce sens, elles jouent un rôle de complémentarité et développent des projets qu'elles seules peuvent porter. Les meilleurs exemples sont à rechercher parmi les associations à vocation humanitaire qui se sont créées à Lyon, comme Handicap International ou Vétérinaire Sans Frontière (VSF), mais également parmi les associations porteuses de projets culturels comme Parole en Festival (AMAC), la Semaine de la poésie (Le Carré 30), Les Choréades, Les Improbables (Horlieu), le Festival Échappées Belles (Compagnie Hallet Eghayan / Groupement d'Artistes Échappées Belles), Les polysonneries (RegArt), etc.

L'agglomération compte nombre de structures qui sont une force de proposition importante et qui participent à la vie des idées. Certaines sont interculturelles (l'Association France Amérique Latine, le Collectif expressions multiculturelles, qui

organise la journée du peuple noir, Awal, l'Association Daraji) d'autres sont plus enracinées dans la tradition locale, mais toutes participent au dynamisme de l'agglomération en même temps qu'elles sont le signe que ses habitants savent se mobiliser dans des structures spontanées et indépendantes. Cette volonté de la société civile de contribuer à la vie de la cité et de s'insérer dans le champ de la réflexion et/ou de l'action touche tous les domaines, qu'il s'agisse de questions liées à la spiritualité (le Centre Thomas More, le Centre Saint Irénée, Agora Tête d'Or), à la politique (Club Convaincre, A Propos..., la Maison de l'Europe, Union pour l'Europe Fédérale-France, Réseau Démocratie et Politique), au patrimoine (Renaissance du Vieux Lyon, le Centre Thomas More), au social (Économie et Humanisme, Antenne Sociale, Apprenance, Réseau Santé), à l'humanitaire (Peuples Solidaires Rhône-Alpes). Dans ces deux derniers domaines, plusieurs associations nées à Lyon ont aujourd'hui une audience internationale comme Handicap International, l'Observatoire des

Prisons (OIP) ou VSF. Enfin, et c'est également un signe important de dynamisme et d'ouverture, de nombreuses associations se sont créées et organisées autour de réflexions transversales comme Chrétien et Sida, Lyon 2000 débats ou le Monde REEL.

Par ailleurs, les associations sont à l'origine d'une grande partie de l'offre culturelle de l'agglomération. Avec moins de moyens que les programmes proposés par les grandes institutions culturelles — mais pas toujours, comme le montrent les exemples du Festival d'Ambronay ou de Jazz à Vienne — ces associations proposent des projets multiples (Les Musicades, Festival de cuivre en Dombes, le Festival de carillons et d'art campanaire) parfois novateurs (Ensemble Boréades, Battle de Vénissieux, Festival de Musique Électronique, Woodstower) et sont souvent soucieuses d'aller à la rencontre d'un public plus large que celui que touchent les institutions culturelles (Poésie en Friche, Festival brut de fabrique, Festival Culture Danse Théâtre). Toutes ces offres créent un foisonnement culturel pas toujours bien identifié ni reconnu par les habitants de l'agglomération. Parce qu'elles ont peu de moyens financiers, les associations culturelles ne peuvent parfois pas investir au delà de la production de leurs spectacles et sont ainsi contraintes de délaisser la communication. Sans doute les collectivités locales ont-elles intérêt à soutenir cet effort. Il s'agit de se faire l'écho de la profusion de l'offre culturelle et de montrer ainsi aux Lyonnais la richesse de leur lieu de vie. Le rayonnement d'une métropole s'appuie certes sur ce qu'elle produit, mais tout ceci n'est rien si ce n'est pas correctement mis en visibilité.

L'information ne doit pas être relayée en direction des seuls habitants de l'agglomération. Il est essentiel qu'elle touche des publics extérieurs, au plan national voire international, pour que ces associations puissent contribuer au rayonnement de l'agglomération. S'il est de la nature même de certaines associations d'avoir une audience internationale comme Bioforce ou l'Alliance Française-Lyon qui accueillent des étrangers,

Les raisons du succès

Dans ces "niches" non rentables, le statut associatif permet de pérenniser des activités et des projets économiquement non viables en jouant sur trois facteurs : les avantages fiscaux, une grande liberté pour s'adresser à des financeurs extérieurs et la possibilité de recourir au travail bénévole.

Toute association n'entrant pas en concurrence avec le secteur privé concurrentiel bénéficie d'avantages

d'autres ont su acquérir une notoriété et une reconnaissance internationale tel le Concours International de Cors, les Musicades ou la Biennale de Théâtre jeune public. Enfin, il est également de l'intérêt des collectivités locales d'être attentives à l'émergence des associations porteuses de ces projets et de leur offrir une chance de se développer. Jazz à Vienne serait Jazz à Lyon si la Ville avait su partager l'enthousiasme des créateurs du festival en leur offrant l'accès au parc de la Tête d'Or qu'ils demandaient. Selon ses organisateurs, c'est à cause de " l'inertie culturelle de Lyon " dans les années 80 que le Festival a dû s'implanter à Vienne.

Les formes associatives sont également utilisées pour représenter des secteurs aussi différents que la littérature (AAEL, Association des Auteurs et Écrivains) ou l'urbanisme (Pôle de compétences en urbanisme). Regroupements sectoriels ou de professionnels, elles ont pour fonction de dynamiser le champ qu'elles représentent. De ce point de vue, si elles sont des instruments de réflexion, elles sont également des moyens de promotion. Promotion d'elles-mêmes, ou de leur domaine, certes, mais également promotion de l'agglomération, tant il est vrai qu'une activité dynamique et rayonnante amène des retombées, soit en terme d'image soit en terme économique.

L'Association pour l'Université de la Mode s'est ainsi fixé pour objectif de soutenir le secteur de la mode et de promouvoir au plan national et international l'image de "Lyon, ville de mode". Doc Forum, association créée sous l'impulsion du libraire Pierre Decitre, et la Biennale du Savoir contribuent à la métropolisation de l'agglomération en imposant Lyon comme un lieu incontournable du savoir. Il en est de même de Lyon Infocité qui joue le rôle d'association ressource pour le développement des secteurs des NTIC et des jeux vidéos dans l'agglomération. Mais on peut également citer l'Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Économique et Local (ARADEL), Ceforalp qui vise à développer l'économie de la région, ou Rhône-Alpes Entreprendre.

fiscaux importants dont l'exonération d'impôt et de TVA. Même si elle développe une activité commerciale, elle n'a pas à en rendre compte dès lors que son chiffre d'affaire annuel ne dépasse pas 250 000 F. Les associations peuvent en outre organiser des manifestations de soutien qui sont défiscalisées, dans la limite de six par an. A cela s'ajoutent certaines dispositions particulières, telles

que la possibilité de recevoir des donations et des legs, dont bénéficient des associations reconnues d'utilité publique comme VSF ou l'association Guillaume Budé.

Ces dispositions permettent aux associations de compléter des sources de financement annexes, souvent instables, tels que les subventions, le sponsoring ou le recours au mécénat. Bien qu'elles soient de plus en plus encadrées au nom de la transparence, ces possibilités offrent une grande souplesse et sont la condition de survie de la majorité des associations. Qu'elles soient humanitaires, culturelles ou à vocation sociale, toutes sont dépendantes d'un financement extérieur. C'est la raison pour laquelle, même si elles demeurent entièrement subventionnées, il est important qu'elles multiplient les sources financières, afin que leur pérennité ne soit pas remise en cause dans le cas où une subvention ne serait pas reconduite.

De ce point de vue les possibilités sont larges, les bailleurs de fonds étant nombreux ; l'État au travers de ses différentes directions locales (Politique de la Ville, Drac, etc.) et les collectivités locales (mairies, Conseil Général, Conseil Régional et Grand Lyon) assurent une grande partie des financements, tandis que les entreprises privées offrent également une aide substantielle généralement via l'échange de produits ou de services (aide à la communication, prêt de matériel, etc.). Il n'en reste pas moins que ces modes de financement placent les associations dans une position de dépendance vis à vis des bailleurs de fonds qui disposent d'un pouvoir considérable sur leur développement et celui de leurs activités. Bien souvent le budget des associations est un patchwork de subventions, d'ailleurs pas toujours reconduites. De plus en plus, les associations demandent la pluriannualisation des subventions pour se garantir des perspectives à plus longue échéance.

Une autre faiblesse de ces systèmes de financement tient à la nature des besoins. Si nombre d'associations arrivent à obtenir des subventions pour des actions précises et bien définies ou des investissements liés à l'équipement, beaucoup ont du mal à trouver de quoi financer leurs frais de fonctionnement. Pour remédier à cela, ces frais sont réduits au maximum, ce qui est rendu en partie possible par le travail bénévole. Reste alors à leur charge les locaux et les frais y afférant, ce qui est parfois trop pour de nombreuses associations qui ne peuvent s'offrir ce luxe et doivent se contenter d'une simple adresse postale (Oxygène, l'Association des femmes algériennes, L'improbable,...).

Dernière des ressources clés des associations, le

travail bénévole est sans aucun doute l'avantage le plus déterminant puisqu'il permet de mobiliser avec beaucoup de souplesse et sans aucun frais les compétences les plus diverses, parfois de grande qualité. L'association EGEE (Entente entre les Générations pour l'Emploi et l'Entreprise Rhône-Alpes) repose ainsi sur un réseau de plus de 400 bénévoles qualifiés, anciens cadres ou chefs d'entreprise pour la plupart retraités, qui valorisent les compétences acquises durant leur vie professionnelle en proposant de l'aide aux petites entreprises. C'est également le cas d'autres associations comme OTECI (Office Technique d'Études et de Coopération Internationale), Melting Family, Lalouma, Handicap International, etc.

Le bénévolat est en voie d'obtenir une meilleure reconnaissance, notamment depuis que l'expérience en tant que bénévole dirigeant une association ouvre le droit à se présenter à des concours administratifs (fonction publique d'État, territoriale et hospitalière) et que se discute la possibilité d'un " statut du bénévolat ". Toutefois, dans l'ensemble, le travail bénévole demeure peu qualifié et sa force repose d'abord sur la bonne volonté et l'implication de ceux qui s'engagent, le volontariat étant l'essence même du bénévolat. La souplesse de ce système permet d'accueillir tous ceux qui le souhaitent et offre la possibilité aux associations organisant des événements ponctuels de mobiliser très occasionnellement un grand nombre de bénévoles tandis qu'elles n'impliquent que peu de monde le reste de l'année. Jazz à Vienne, par exemple, fait appel à 45 bénévoles en juillet et fonctionne avec seulement 3 salariés le reste de l'année.

C'est ce type d'organisation, mixte, faisant appel à la fois au travail salarié et au travail bénévole, qui a permis à certaines associations de se développer de façon considérable. Là encore, la situation est différente si l'association sert de support juridique à l'organisation d'événements ponctuels comme les Beaujol'ympiades, le Concours international de cor, Étoiles et Volutés, ... Leur activité étant regroupée sur une partie de l'année, elles n'ont pas les mêmes besoins. En revanche, le recours à des permanents salariés est la seule façon de garantir une gestion cohérente et le suivi des projets sur l'année de nombreuses autres associations. Bien sûr, les grandes organisations comme Handicap International (220 salariés en France et 50 à l'étranger), Aspen France (6 salariés à Lyon), Habitat et Humanisme (40 salariés), VSF (230 salariés à l'étranger) reposent essentiellement sur le salariat, mais des structures plus petites y ont également recours. L'Antenne Mobile d'Action Culturelle,

l'Association pour l'action, la communication, l'animation et la promotion interculturelle (ACAPI), ATD Quart Monde, ne pourraient ainsi fonctionner sans salariés. Cette "professionnalisation" d'une partie du monde associatif permet à des structures de se développer de manière cohérente et d'occuper une place importante. Toutefois, une telle organisation coûte cher et conduit ces associations à

demander toujours plus de financements ou à avoir recours à davantage d'autofinancement (manifestations ponctuelles, campagnes de collecte de dons, nouveaux adhérents, etc.) ce qui implique que l'association investisse son temps et son argent dans des projets qui ne sont pas toujours ceux pour lesquels elle s'est constituée.

Associations et entreprises : les situations de concurrence

On a souligné combien les associations étaient tributaires des subventions. Une partie d'entre elles tente d'échapper à cette dépendance financière en se positionnant dans le secteur commercial où elles entrent en concurrence avec des entreprises. Mais ce n'est pas la seule raison qui pousse les associations à entrer dans un monde qui traditionnellement n'est pas le leur. De nombreuses structures s'organisent en association dans le secteur commercial parce qu'elles se positionnent dans une niche économique marginale qui ne serait pas suffisamment rentable pour qu'une entreprise puisse en vivre. Bénéficiant des avantages fiscaux et du recours au bénévolat, elles peuvent alors pérenniser leur activité. Par ailleurs, la forme associative peut être intéressante pour lancer une activité dont on ne sait si elle sera rentable et tester ainsi le marché.

Encouragé par l'État, l'autofinancement des associations dans le secteur concurrentiel est une solution adoptée par de nombreuses structures qui peuvent alors jouer le même rôle que des entreprises privées. De nombreux exemples sont à chercher parmi les associations organisatrices de salons. A Villefranche, le Salon du mariage et du cadeau créé par l'association AVEC est une manifestation importante, non subventionnée, qui pourrait tout à fait être organisée par une société commerciale. C'est également le cas des Tupiniers, organisés par l'association Vieux Lyon en fête qui génère 1,5 MF de chiffre d'affaires. Ces activités dégagent un financement non négligeable qui peut alors être affecté à des besoins spécifiques. La Bourse échange de jouets miniatures et le Salon des collectionneurs servent à dégager des fonds qui financent les activités des associations organisatrices, respectivement le Club Automobiles Miniatures Peugeot et Les amis du vieux Brignais. Sans relever de la vocation première de l'association, ces manifestations gardent un lien avec leur activité principale.

La Biennale de Lyon des cartophiles contemporains, la Bourse internationale de minéraux et fossiles ou Antikarme sont organisés par des associations qui ne portent que ces projets-là, et certains peuvent

d'ailleurs atteindre une taille importante, comme le salon des motards Mille roues, qui engage un budget de 2 MF et attire 25 000 visiteurs sur deux jours ou la Biennale des métiers d'art et les deux salons biennaux du verre et du vitrail et de la céramique qui nécessitent chacun environ 1,5 MF de budget et attirent 15 000 visiteurs. On peut encore citer l'Association Sportive Automobile du Rhône (ASARA) qui organise la course de côte de Limonest (450 000 F de budget et 4 000 spectateurs) et le Rallye de Charbonnière (2 MF de budget et 250 000 spectateurs). D'autres événements sont créés dans le but spécifique de dégager de l'argent. Les associations organisatrices n'ont alors pas de liens spécifiques avec le thème du salon qu'elles organisent. L'objectif étant de récolter le plus d'argent possible, la manifestation est conçue pour être la plus rentable possible. C'est par exemple le cas des événements organisés par le Lion's Club, comme le Salon de la miniature et de la maison de poupée, au bénéfice des handicapés moteurs cérébraux et particulièrement du Salon de la voiture ancienne et du cabriolet, qui a généré en 2001 près de 100 000 F, reversés au profit des enfants cancéreux. Beaucoup de ces événements ont une taille importante et, s'ils participent à l'activité de l'agglomération, ce n'est pas dû à leur statut associatif puisque certains fonctionnent comme de véritables petites entreprises.

Dans ce domaine, le statut associatif est aussi la forme idéale pour "tester" une idée ou un marché. D'une grande souplesse à la fois sur le plan de la force de travail et sur celui de la fiscalité, il ne nécessite aucun investissement. Seul bémol, il est impossible d'évoluer du statut d'association à celui de société commerciale. La seule solution est que l'association vende son activité à l'entreprise qui, une fois assurée de la pérennité de l'activité, pourra prendre le relais. C'est par exemple le cas du Salon de la Moto, créé par le Lion's Club pour financer ses dons et qui devenu trop important a été revendu à la Société Ocade Sport, qui l'a elle-même cédé à SEP-Salon de la moto.

Une alternative au " tout commercial "

Dans ce secteur concurrentiel, l'intérêt du statut associatif et la véritable contribution des associations au dynamisme de l'agglomération tiennent au fait qu'elles peuvent proposer une alternative au " tout commercial " et s'engager sur des chemins de traverse innovants. Un certain nombre d'exemples sont à cet égard frappants dans les domaines du cinéma, de l'édition, de la formation et de la radio.

À côté du cinéma commercial, plusieurs associations permettent l'existence d'un cinéma d'art et d'essai, voire expérimental, exclu — parfois par choix — des circuits de diffusion traditionnels. Le festival des Inattendus propose ainsi au public des films d'artistes engagés dans des processus de création nouveaux, ou en tout cas différents, des cinéastes inscrits dans le réseau commercial. Lieu associatif, le cinéma le Zola, qui propose à la fois des films grand public, du cinéma d'art et d'essai et des réflexions, est un bon exemple d'alternative au tout commercial.

Certains lieux répondent à une gestion associative comme le Carré 30 ou Horlieu. N'étant pas soumis aux impératifs commerciaux, ils s'offrent ainsi une plus grande liberté dans la programmation de leurs spectacles. La BF 15, galerie d'art contemporain, tire de son statut associatif la possibilité d'être un

lieu plus ouvert aux artistes émergents et se propose d'être " le chaînon manquant entre l'école et le réseau institutionnel ". La Scène sur Saône, école de théâtre, danse, mise en scène et écriture, ou la Compagnie Hallet Eghayan (danse) sont à la fois des lieux de formation, de production et de diffusion. Le Kotopo, café ouvert aux cultures du monde, est aussi un endroit où il est possible d'apprendre les langues étrangères.

Dans le domaine de l'édition de nombreuses structures ne pourraient survivre sans leur statut associatif. La Mauvaise Graine peut ainsi se consacrer à l'édition d'auteurs engagés, quant à L'URDLA, Centre international d'estampes, à la fois imprimerie, éditeur et lieu d'exposition, il conjugue activité commerciale et statut associatif pour mieux soutenir les artistes et préserver des techniques d'impression qui auraient disparu sans cela.

De nombreuses radios ont également opté pour ce statut. Impact FM, Radio Pluriel, Radio Salam, Radio Trait d'Union ou Radio Sol sont toutes des radios associatives. Limitées dans leur recours à la publicité, elles ont en revanche une grande liberté de programmation puisqu'elles n'ont pas le souci constant de l'audience. Elles peuvent ainsi consacrer une partie de leur diffusion à des émissions plus ciblées.

Associations et missions de service public

Un grand nombre d'organismes ont un statut à part dont on ne parlera que rapidement. Il s'agit d'associations qui se sont vu confier par l'État ou les collectivités locales des missions de service public ou qui prennent en charge des secteurs qui pourraient — ou devraient — l'être par les collectivités. De très nombreux exemples montrent que ces associations ne jouent pas qu'un rôle de gestionnaire. Dans le champ social, on peut citer la Cimade, qui s'occupe de centres de rétention des étrangers en situation irrégulière et qui propose également un service d'aide juridique et d'assistance pour la mise au point des dossiers de demande d'asile. Toujours dans le champ social, citons : l'Association pour l'Insertion Sociale par le Logement, qui travaille en lien avec l'État et les collectivités locales (15 salariés et 4 MF de budget), Habitat et Humanisme (40 salariés et 200 bénévoles) qui loge 1 000 familles, ou encore le Centre du Rhône d'Information et d'Action Sociale en Faveur des retraités et personnes âgées (CRIAS), qui a été créé en 1965 à l'initiative du Conseil Général. Dernier exemple, celui d'ARALIS, " Entre-

prise d'Économie Sociale à statut associatif " qui a également pour mission l'insertion par le logement (près de 5 000 lits disponibles). Créée en 1951, elle emploie aujourd'hui 130 salariés et génère un chiffre d'affaire de plus de 50 MF. Dans le domaine économique, l'ADERLY (Association pour le Développement Économique de la Région Rhône-Alpes) joue un rôle important pour la métropolisation de la cité, ainsi que la RUL, Région Urbaine de Lyon, co-présidée par le président du Grand Lyon et la présidente de la Région et qui constitue " un lieu de dialogue et de concertation permanent pour cerner les enjeux de l'aire métropolitaine de Lyon et Saint-Étienne ".

Ces associations sont indispensables dans une agglomération prise dans ses contradictions : penser son développement et protéger ceux qui en sont exclus. Les grands pôles urbains doivent ainsi faire face à cette double exigence et les associations, lieux de réflexion et d'action, parfois militantes mais toujours engagées, sont indiscutablement un atout.

Les associations ne pensent pas à se tourner vers le privé. Il y a une espèce de diabolisation des entreprises privées

Entretien avec Isabelle Gilotte

*Responsable de la veille économique à la Direction des affaires économiques et Internationales du Grand Lyon et secrétaire générale de l'association Lugdunum Celtival
propos recueillis par Claire Harpet*

Dans le cadre de votre travail au sein de la directions des affaires économiques du Grand Lyon, avez-vous l'occasion de travailler avec des associations ?

Nous avons peu de raisons de rentrer en contact avec des associations qui ne sont pas de type professionnel. Les associations que nous rencontrons sont des associations de type syndical, ou bien des associations que nous mandats pour réaliser des prestations pour le compte du Grand Lyon.

Les relations entre associations et institutions sont réputées souvent compliquées, qu'en pensez-vous ?

Avec les associations, la principale difficulté rencontrée tourne autour des subventions : comment peut-on se faire subventionner ? Certains conflits proviennent d'une mauvaise compréhension des rôles respectifs de la collectivité et des associations : les parties sont-elles reliées par une convention de partenariat, par un contrat de prestation, par une subvention ? Les droits et devoirs des parties dans ces différents schémas ne sont pas les mêmes. Mais dans tous les cas de figure il est légitime que l'association rende des comptes sur l'usage qu'elle a fait des fonds publics qui lui ont été confiés.

Cet aspect des choses n'est pas toujours bien compris par tous.

Le mythe de l'indépendance de l'association reste vivace, et nombre d'associations qui gravitent autour de l'institution sont en fait des quasi institutions qui considèrent comme allant de soit que le politique les finance. Néanmoins, l'évolution législative, en particulier la loi Sapin de 1991-92, qui visait à moraliser la vie publique conduit à clarifier l'ensemble des situations.

A titre privé, vous êtes secrétaire générale d'une association. Pourriez-vous nous exposer votre projet associatif et ensuite les difficultés auxquelles vous êtes confrontée pour trouver des financeurs ?

Notre association est récente. Elle s'appelle Lugdunum celtival. Elle a été créée en mai 2001 avec pour objet la mise en place d'évènements destinés à diffuser la culture celte, afin de la rendre accessible à tous en dessous du prix réel du marché. A ce titre, nous pouvons prétendre à des subventions publiques. D'autre part, nous souhaitons, par le biais de ces événements, faire rayonner Lyon et son agglomération à l'international, et créer des liens économiques entre un événement culturel et une ville.

Avez-vous cherché des financements auprès d'acteurs privés ?

Actuellement, nous sommes dans la phase de recherche de sponsors et de partenariat. Notre

objectif est, avant d'aller voir des organismes privés pour leur demander des financements, de construire un projet qui soit suffisamment solide pour être présenté. Il nous a fallu d'abord finaliser la programmation, et donc obtenir l'accord d'artistes de renom pour pouvoir négocier les premiers partenariats. Aujourd'hui, nous avons le soutien du festival de Lorient (1er festival celte européen et qui est subventionné par les collectivités publiques), et cela nous confère une bonne image de marque pour entrer maintenant en dialogue avec les privés. Il fallait donc d'abord construire la logique du projet, sa dimension, sa finalité, et voir comment il s'inscrivait dans son environnement concurrentiel (les autres événements celtes) aux niveaux local, national et européen avant de passer à l'étape de recherche de subventions publiques et de recherche de partenaires privés.

Est-il indispensable d'obtenir des subventions publiques ? Les partenaires privés ne peuvent-ils pas suffire pour financer une association telle que la vôtre ?

Je pense que les partenaires privés peuvent suffire, mais seulement lorsque l'association a prouvé sa crédibilité. Alors, les financements privés peuvent prendre intégralement le relais des subventions publiques. Il y a

toujours une phase de démarrage qui est délicate et pour avoir un fonctionnement d'association qui soit efficace il est nécessaire d'avoir des fonds. Or, pour obtenir des fonds auprès de partenaires privés il faut avoir fait ses preuves préalablement, parce que l'on ne trouve pas de philanthropes dans le monde privé. Je ne crois pas du tout au don gratuit des entreprises : elles recherchent toujours un retour sur investissement, que ce soit en terme de déduction fiscale, d'image, etc.

Mais les collectivités publiques ne fonctionnent-elles pas sur des principes du même type ?

La logique serait que les institutions publiques cherchent à savoir ce qu'elles vont tirer de l'association. Mais dans les faits, je crois que c'est plus souvent un jeu de relations, de réseau qui va assurer ou non à l'association une subvention.

Ainsi, pour démarrer une association, il vous paraît indispensable de commencer par rechercher des subventions publiques ?

Non pas forcément ! Pour démarrer une association, il faut obligatoirement un fond de trésorerie. Celui-ci peut être fourni soit par les membres, soit par des cotisations si l'association est suffisamment grande, soit par d'autres associations qui filialisent leurs propres activités. Dans tous les cas, il faut un fond de roulement au départ.

Comment se fait le choix des partenaires privés ?

Pour notre stratégie, le choix des partenaires privés va se faire par une étude de marché très poussée : qui sont les entreprises potentiellement intéressées ? quels sont leurs messages de communication ? quelle est leur politique de sponsoring, de partenariat ? Nous ne solliciterons que les entreprises qui

pourront trouver un intérêt à notre message.

En tant que demandeur de partenariat, il est important pour nous, association, d'arriver avec des arguments solides, de réaliser une analyse économique et financière du besoin de visibilité que l'entreprise a sur son marché.

Existe-il une liste d'entreprises privées qui recherchent des partenaires dans le monde associatif ?

Il existe des associations qui regroupent l'ensemble des entreprises qui sont susceptibles d'établir un partenariat, mais il s'agit la plupart du temps de groupes. Or, je pense qu'il peut être intéressant de solliciter des partenariats avec des PME-PMI qui auront tendance à s'engager vraiment dans le projet. C'est par exemple ce qu'a su faire le monde de la voile.

Dans certains cas, il peut être plus judicieux d'avoir cinq partenaires apportant chacun 2000 Euros, plutôt qu'un seul en apportant 10000.

Avez-vous le sentiment que le monde associatif prend de plus en plus en considération les possibilités de financements privés, ou bien cela reste-t-il encore marginal ?

Pour ce que je peux voir sur Internet - car c'est cet outil que j'ai utilisé pour repérer des partenaires privés - je crois que rechercher des financements privés est encore compliqué, surtout pour des petites structures qui manquent de compétences de toutes sortes (financière, marketing, gestion de projet, communication).

En outre, les responsables d'association ne pensent pas à se tourner vers le privé. Il y a une espèce de diabolisation des entreprises privées. Les associations pensent également que le public est plus facile d'accès que le privé, mais je pense que c'est

une fausse idée car pour faire une demande de subventions auprès du public, il faut remplir un dossier beaucoup plus lourd que lorsqu'il s'agit de demandes auprès des privés.

Pour notre part, nous avons commencé par nous intéresser aux grandes entreprises de l'agglomération. Pour cela nous sommes allés sur leurs sites Internet et nous avons tenté de décrypter leur politique de communication et leur promotion événementielle. Cela permet d'orienter la recherche en s'intéressant à toutes les entreprises qui sont positionnées sur des événements musicaux ou qui ont tendance à financer largement des événements musicaux. L'outil Internet est particulièrement utile pour obtenir de l'information. Internet est même un bon moyen de pallier la logique des réseaux de relations économiques et politiques ! Car avec un minimum de capacité d'analyse et de synthèse, de regard critique par rapport à ce que font les entreprises, on peut identifier des possibilités de financement même sans être inséré dans les réseaux. Heureusement, les relations ne sont pas tout.

Qu'apportent-elles, et quelles sont leurs limites ?

C'est un petit plus qui va aider à porter le projet. Mais au départ, ce qu'il faut avant tout, c'est une bonne charpente du projet. Et c'est pour cela que je distingue bien le secrétaire général qui est un chef de projet, du président qui assure les relations publiques.

Peut-on accepter de l'argent de n'importe quelle entreprise ?

Une stratégie claire vis-à-vis des partenaires financiers est indispensable parce qu'il est plus dangereux d'avoir un financement avec un partenaire qui contredit l'image que l'on veut faire passer, plutôt que de se

débrouiller sans ce partenaire. De mon point de vue, il vaut mieux repousser un projet d'un an, parce que l'on n'a pas trouvé les bons partenaires, plutôt que de brouiller son propre message. Il faut avoir une vision à long terme du partenariat.

Dans notre cas, nous ambitionnons de toucher des "gros" de l'agroalimentaire, tels que Carrefour et Auchan en créant un événement autour des produits alimentaires bretons, mais aussi d'autres entreprises plus traditionnelles qui se reconnaissent dans l'image de renouvellement dans la tradition que porte la culture celte. Notre thématique

nous permet d'avoir un vaste champ d'action auprès des entreprises privées.

Le schéma idéal est-il de faire intervenir aussi bien les institutions publiques que les entreprises privées ?

Je vois un triangle entre les associations, le monde des institutions publiques et le secteur privé. L'aire du triangle c'est le projet, et pour que le projet puisse s'intégrer concrètement sur le territoire il faut que les trois mondes se croisent et y trouvent leur intérêt. Et ce quel que soit l'objet de l'association.

Il est important de créer des liens entre le monde économique et la

sphère publique, afin de rompre la méconnaissance, l'ignorance. L'important, finalement, comme lorsque l'on travaille en réseau, ce n'est pas de partager le même enjeu, le même intérêt, c'est que les intérêts se croisent à un moment donné, même s'il s'agit d'un point très ténu ; ce n'est pas grave ! Ce qu'il faut c'est une volonté de chacun de trouver dans l'organisation qu'est l'association, et dans son expression qui est un événement particulier, la concrétisation de ce à quoi chacun rêve. C'est une vision de gestion de projet rassembleuse.

Etre acteur international en métropole lyonnaise : l'exemple de Handicap International

par Luciano Loiacono-Clouet¹

Handicap International : quelques repères

Créée en 1982² à Lyon, Handicap International (HI) est une organisation non-gouvernementale de solidarité internationale. La section française, fondatrice du mouvement international, est à l'origine de sections en Belgique (1986), en Suisse (1996), en Allemagne (1998), au Luxembourg (1998), au Royaume-uni (1999), et de bureaux de représentation au Danemark et aux Etats Unis. Les sections travaillent actuellement à la mise en place d'un système fédératif européen³. Par ailleurs, HI appartient à de nombreux réseaux internationaux, professionnels ou militants.

En tant qu'organisation humanitaire agissant dans des contextes de pauvreté, de conflits ou de catastrophes, Handicap International a pour objet de porter assistance aux populations en détresse — en particulier aux personnes handicapées — et d'œuvrer à l'amélioration constante et durable du bien-être des populations.

L'association développe des programmes dans une cinquantaine de pays en Europe centrale et orientale, au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie centrale et orientale et en Amérique latine. Elle emploie près de 200 permanents au siège et 2000 collaborateurs sur le terrain (dont 160 expatriés pour 1850 collaborateurs nationaux). En 2001, son budget s'élevait à environ 55 millions d'Euros.

Handicap International s'est vue décerner le Prix et la médaille Nansen 1996 par le Haut Commissariat aux Réfugiés des Nations Unies. En tant que cofondatrice et membre du comité de pilotage de la Campagne Internationale pour Interdire les Mines (ICBL), l'association est co-lauréate du Prix Nobel de la Paix 1997. Enfin, elle dispose du statut consultatif auprès du Conseil Economique et Social (ECOSOC) des Nations Unies.

Un acteur international basé dans la métropole lyonnaise

Handicap International a été créée et a développé ses bases administratives et opérationnelles à Lyon. Ce choix géographique, largement conditionné par l'origine des fondateurs de l'association, a bénéficié de différents facteurs : une pression immobilière moins forte qu'à Paris, qui favorisait, dans un premier temps, l'établissement de bureaux et d'infrastructures ; un accès aisé aux autorités et administrations locales ; la proximité de nombreux partenaires investis dans le domaine de la santé et de la coopération internationale. Si les autres

grandes organisations humanitaires françaises se sont développées en capitale, force est de constater que l'ancrage "provincial" de l'association, à Lyon, n'a constitué un "handicap" ni pour son développement ni pour sa notoriété.

Les programmes, l'administration, la communication sont gérés à Lyon, même si l'indispensable travail de liaison avec les ministères et avec les autres organismes de solidarité internationale basés en capitale est réalisé grâce à un bureau parisien de représentation.

1 - M. Luciano Loiacono-Clouet est permanent de Handicap International, chargé du Positionnement institutionnel de l'association. Ce texte s'inspire largement d'une intervention réalisée le 24 avril 2001, dans le cadre du Conseil de Développement (atelier GT1 "Une métropole internationale reconnue").

2 - L'association " mère " Handicap International est régie par la loi française de 1901, relative aux associations à but non lucratif. Elle est reconnue comme établissement d'Utilité Publique. Les autres sections sont régies par les lois nationales relatives aux associations du même type.

3 - Trois bureaux de représentation à Paris, Copenhague et Minneapolis sont directement rattachés au siège lyonnais. Les 5 sections ont des statuts juridiques indépendants. Les sections Suisse, Allemagne, Luxembourg et Royaume-uni travaillent sous licence de marque. Dans leurs pays respectifs, les différentes sections développent des campagnes d'opinion, des actions d'information, de recherche et de capitalisation. Elles mobilisent des ressources financières et humaines, et contribuent ainsi à l'orientation des programmes de terrain, dont la réalisation est confiée aux sections française et belge.

Sur le plan logistique, la région lyonnaise est très bien connectée par le rail, la route et l'avion, avec les autres entités régionales et les pôles de décisions nationaux. A l'échelle européenne, si elle est à distance des instances de l'Union européenne (ce qui justifie l'existence à Bruxelles d'un bureau de liaison avec ces institutions), en revanche sa position par rapport à Genève est extrêmement favorable. C'est en effet à Genève que sont établies nombre d'organisations internationales dépendant du Conseil Economique et Social des Nations Unies chargé du développement et de l'action humanitaire (telles que l'Organisation Mondiale de la Santé ou le Haut Commissariat aux réfugiés) et d'autres organismes comme le Comité International de la Croix Rouge. C'est aussi à Genève que se déroulent certains processus de suivi des traités

internationaux, par exemple les conférences trimestrielles du processus inter-sessionnel de la Convention d'Interdiction des Mines, dont Handicap International est un acteur permanent. Enfin, le développement des télécommunications électroniques et notamment de l'internet n'a pas seulement offert d'énormes possibilités en terme d'échanges d'information, de coordination et d'animation de réseaux. La localisation physique de pôles d'activité, d'animation et de décision n'a plus tout à fait la même importance. La représentation des hiérarchies symboliques et politiques s'en est trouvée rééquilibrée. Dans le "cyber-espace" de l'action anti-mines ou de l'assistance aux victimes par exemple, Lyon rivalise largement avec Washington.

Reconnaissance internationale : performance ou pertinence ?

Il est d'usage de considérer les potentialités "internationales" d'un territoire en fonction de l'environnement, des ressources et infrastructures qu'il propose pour l'investissement, l'innovation et le développement. Pourtant, la présence et l'activité d'acteurs agissant eux-mêmes au plan international concourent également à la notoriété et au rayonnement de ce territoire.

Si l'idée d'un pôle d'excellence national et international - humanitaire, médical, sanitaire ou social pour ce qui nous concerne - mérite d'être considérée et développée, la notion même d'excellence doit être précisée. La performance ou le succès ne reposent pas seulement sur le caractère pionnier - ou sophistiqué - des initiatives et des réalisations. Ils s'appuient surtout sur la pertinence des réponses proposées pour répondre aux attentes, aux besoins, aux demandes exprimées et formulées sur le plan international.

Ainsi Handicap International a bâti sa notoriété sur sa capacité à proposer des solutions simples, adaptées sur les plans technologiques et économiques, pour répondre aux besoins de groupes de populations en difficulté, que les dispositifs classiques d'assistance et de protection

ne parvenaient pas ou plus à atteindre. Progressivement, dans son domaine, HI est devenu un acteur incontournable dans de nombreux pays d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine ou d'Europe centrale. Agissant non seulement sur la fourniture de services, mais aussi sur la définition des politiques et la mise en place de systèmes, dans les situations de crises comme dans le cadre des coopérations durables.

Ce rayonnement international n'a été rendu possible, sur le long terme, que parce qu'il faisait se rencontrer trois types d'intérêts :

- l'intérêt des partenaires et des bénéficiaires des pays d'intervention ;
- l'intérêt d'un public de sympathisants, de donateurs, de volontaires prêts à soutenir les efforts de solidarité avec d'autres populations et sociétés, au-delà des frontières ;
- l'intérêt stratégique d'institutions nationales et internationales concernées par les enjeux internationaux, agissant elles-mêmes à cette échelle : fondations privées, agences de coopérations internationales, agences spécialisées, offices humanitaires et de développement de l'Union européenne ou de l'ONU.

Faciliter la réflexion stratégique en matière de solidarité internationale

Rhône-Alpes et le Grand Lyon connaissent un foisonnement d'acteurs et d'initiatives dans les domaines de l'aide humanitaire, du développement et de la coopération internationale. Qu'il s'agisse

d'associations, d'organisations, de collectivités et d'institutions œuvrant dans les secteurs médical, sanitaire, social, environnemental, logistique ou technologique.

Or, les mobilisations ponctuelles et improvisées lors des crises internationales majeures, lors des guerres en Yougoslavie par exemple, ont montré leurs limites en matière d'efficacité, de pertinence et de pérennité. La coopération au long court, quant à elle, manque parfois de visibilité.

Des stratégies communes restent à définir en matière d'aide, de développement et de coopération internationale décentralisée, à l'échelle de Lyon, des autres villes, de l'intercommunalité et de la Région, associant collectivités et opérateurs associatifs ou institutionnels.

La définition d'une politique unifiée, intégrant les plans et projets de tous les acteurs de statuts, de responsabilités et d'échelles d'interventions variables, représente une tâche immense, probablement épuisante... et sans doute illusoire.

Il n'en demeure pas moins qu'un mécanisme permanent de concertation des différents acteurs :

Etat, Région, collectivités territoriales et locales, associations, fondations et institutions publiques, — entreprises aussi, selon des modalités à définir— agissant dans ce domaine ou concernés par lui pourrait s'avérer fort utile. L'information, la concertation géographique et thématique, les synergies s'en verraient renforcées, tout comme la cohérence, la continuité et la visibilité des initiatives.

Ce mécanisme permettrait aux autorités politiques de mieux instruire et affirmer leurs priorités en matière de coopération décentralisée, aux ONG et autres mouvements de mutualiser certaines fonctions ou ressources, aux différentes collectivités locales de coordonner leurs efforts, en s'appuyant sur une mobilisation citoyenne, des savoir-faire locaux, des capacités techniques et logistiques régionales et ... une notoriété sans frontières.

Les associations : dispositif organisationnel de la métropolisation

par Paul Boino

Maitre de conférences, Institut d'Urbanisme de Lyon

Quels rôles jouent les associations dans l'organisation et le fonctionnement métropolitain d'une ville telle que Lyon ? Nul doute que la réponse à cette question soit très complexe à établir – si tant est qu'elle puisse l'être totalement – si tant est également que cette réponse puisse tenir toute entière dans un seul et simple article.

L'examen du fichier des associations et des événements associatifs constitué par la mission prospective du Grand Lyon permet toutefois d'en cerner quelques traits saillants, des caractéristiques partielles il est vrai, mais néanmoins riches d'enseignement.

Des associations professionnelles, économiques et/ou politiques

Loin de toute prétention à l'exhaustivité, nous nous bornerons à traiter ici de cet ensemble d'associations certes très différentes les unes les autres mais qui ont en commun d'être formées par des acteurs professionnels, économiques et/ou politiques pour intervenir dans des secteurs professionnels, économiques et/ou politiques. Ce sont en somme toutes ces associations, qui ne sont certes pas tout à fait nouvelles, mais qui s'inscrivent dans des champs auxquels on ne pense pas toujours de prime abord lorsque l'on traite d'associations et de milieux associatifs ; des champs en revanche à qui l'on pense inmanquablement et pour cause lorsque l'on parle de métropoles et de métropolisation.

En médecine par exemple, ONCORA a été initiée par des cancérologues, dans le but de structurer un réseau sur l'ensemble de la région Rhône-Alpes. Son ambition est de favoriser une meilleure complémentarité entre ces médecins pour *in fine*,

permettre une plus grande efficacité du système de soin. Hors du champ médical, l'Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Economique et Local (ARADEL) a également pour ambition d'organiser un réseau d'échanges et de réflexion entre professionnels du développement local, et ce, toujours dans le but d'améliorer l'efficacité globale de ses membres dans leur domaine d'activité. Dans le champ politique enfin, la Région Urbaine de Lyon (RUL) est un autre exemple particulièrement emblématique de ce type d'associations. Créée pour compenser au moins partiellement la fragmentation institutionnelle entre les différentes collectivités locales ayant en charge la gestion de la grande région lyonnaise, l'association RUL se veut une structure d'échanges et de concertation inter-institutionnelle, ayant pour principale vocation de nourrir la réflexion des responsables politiques et administratifs hors des processus décisionnels.

Echange, coopération et décloisonnement

Ces trois exemples d'associations ont en commun de s'être constituées hors des champs associatifs traditionnels (social, culture et sport) mais aussi de s'y être inscrits pour développer et pérenniser des réseaux d'échanges et de coopération interindividuels et/ou inter-institutionnels dans un secteur donné. Comme le montre le fichier constitué par Millénaire 3, elles ne sont les seuls dans ce cas. Un grand nombre d'associations présentes dans les champs économiques, politiques et professionnels ont une visée similaire. Bien plus encore puisqu'il

en existe d'autres qui ont été formées pour intervenir à une échelle encore plus vaste : en l'occurrence, pour tisser des liens entre secteurs d'activités, voire entre champs sociaux différents. Ce type d'associations à vocation "*transsectorielle*" pourrait-on dire se retrouve souvent dans les milieux de la culture et de la recherche. Ces derniers ont, il est vrai, une tradition déjà ancienne en la matière. Ainsi la Villa Gillet a pour vocation de faire se croiser et débattre les milieux de la littérature, de la philosophie, de la musique, de la sociologie ou

encore des arts vivants sur le thème des cultures contemporaines. Il en est de même du Centre Thomas More dans les domaines de l'histoire de l'art et de l'architecture, de la Maison du Rhône en ce qui concerne la ville et le patrimoine fluvial, ou encore de l'association NOVATECH qui réunit chercheurs et praticiens de l'assainissement fluvial afin de permettre que la recherche des uns serve à l'action des autres et inversement bien sûr.

Même si elles sont très présentes et souvent très médiatisées dans ces milieux, la culture et la recherche n'ont toutefois pas l'apanage de ce type d'associations. Il en existe également dans les sphères économiques et politiques, même si elles sont moins connues du public. L'association ASPEN France, qui réunit des dirigeants de tous horizons, (politique, économique, culturel, médiatique, syndical,...) dans le but d'organiser une réflexion

partagée sur les grands enjeux mondiaux, en est un exemple parmi d'autres.

Somme toute, parmi les associations qui ont été formées par des acteurs économiques, politiques et/ou professionnels pour intervenir dans des champs économiques, politiques et/ou professionnels, une première catégorie se distingue aisément. Il s'agit des structures qui entendent faire du lien entre individus, entre organisations, entre secteurs d'activité, voire entre champs sociaux différents. Elles sont relativement nombreuses. Elles sont également très diverses quant aux acteurs qui les composent, le ou les secteurs dans lesquels elles opèrent, sans compter les finalités plus ou moins spécifiques qu'elles poursuivent.

Au-delà de ces différences réelles et bien naturelles, elles partagent toutefois deux caractéristiques fort intéressantes à relever.

Relier le devenir de la partie et l'avenir de l'ensemble

La première est que si elles entendent former des réseaux d'échanges et de coopération interindividuels et/ou inter-organisationnels, c'est explicitement pour dépasser les multiples cloisonnements organisationnels et/ou sectoriels. Ce qu'elles postulent, implicitement ou non d'ailleurs, c'est à l'inverse que l'échange et la coopération sont un gage de développement, de pérennité et d'efficacité tant pour l'ensemble du secteur ou des secteurs considérés que pour chacun des acteurs individuels et/ou collectifs qui les composent. Ainsi pour ONCOR, l'amélioration du traitement des cancers et de la prise en charge des malades, c'est-à-dire l'efficacité globale du système de soin passe nécessairement par une information mutuelle et une plus grande complémentarité des cancérologues, c'est-à-dire une plus grande efficacité des médecins ; cette double efficacité à la fois globale et singulière ne pouvant bien sûr s'envisager sans la mise en place d'un réseau permanent d'échanges dont l'association sera tout à la fois le support et le moteur. De même pour l'association RUL, le cloisonnement entre collectivités locales intervenant sur la grande région lyonnaise constitue un frein au développement durable et à la gestion cohérente de la métropole rhodanienne dans son ensemble, mais aussi à l'efficacité des actions singulières menées par chacune des collectives territoriales. Somme toute, pour ONCOR comme pour la RUL, les différents acteurs qui interviennent dans un secteur donné ne peuvent agir avec efficacité même dans leur terrain d'actions spécifique sans prendre en compte ce que font, pensent et envisagent les autres acteurs de ce

secteur. En vis-à-vis, la gestion cohérente et durable de l'ensemble du secteur envisagé dépend au moins en partie de la capacité des acteurs qui le composent à échanger, se concerter, voire se coordonner.

L'idée maîtresse qui traverse et sous-tend l'existence même d'ONCOR, de la RUL ainsi que de bon nombre d'associations de ce type, est en définitive qu'il existe un lien fort, vital pourrait-on dire, entre le devenir de la partie et l'avenir de l'ensemble.

Sous cet angle, les associations constituées par des acteurs professionnels, économiques et/ou politiques dans les champs professionnels, économiques et/ou politiques se révèlent donc beaucoup plus proches de leurs consœurs des champs sociaux, culturels et sportifs, du moins beaucoup plus proches qu'on pourrait le croire a priori. En effet, elles attribuent, elles-aussi, une importance capitale aux rapports entre Soi et l'Autre. Elles reconnaissent elles-aussi l'Altérité comme principe, vecteur et moteur majeur de notre pérennité et de notre développement collectif et individuel. Certes cette Altérité, ce rapport à l'Autre, dont nous parlons ici, n'est pas nécessairement celui dont on parle habituellement, surtout lorsque l'on traite d'associations. Il n'en est pas moins cet étrange étranger, cet autre professionnel, cet autre métier, cette autre organisation, cet autre secteur d'activités, cet autre champ social avec qui la confrontation n'est jamais évidente, si rarement facilitée, et pourtant à ce point capitale qu'on peut à juste titre la considérer comme vitale.

Les matrices de la désectorisation

La seconde caractéristique commune que partage ce type d'associations a trait non plus au postulat social sur lequel elles se développent, mais au rôle social qu'on leur octroie implicitement ou explicitement, et qu'elles tendent à jouer avec plus ou moins de bonheur. Ce rôle social – au sens fort du terme – est d'être bien plus que le simple support à ce nécessaire rapport à l'Autre. Il est d'en être le moteur qui l'impulse et le vecteur qui l'organise, la dynamique qui lui donne vie et la structure qui lui donne corps. En d'autres termes, il est d'en être la matrice.

Ces associations ne sont pas en effet de simples arènes où s'opéreraient des échanges et s'élaboreraient des collaborations.

De par leur existence-même, elles matérialisent des réseaux de relations qui relient ou que l'on aimerait voir relier tels ou tels individus, groupes d'individus, organisations ou encore secteurs d'activités. Ainsi l'INUDEL (association régionale pour l'innovation urbaine et le développement local) regroupe-t-elle des collectivités locales, les agences d'urbanisme de Rhône-Alpes, l'Agence des villes, des aménageurs (la SCET Sud-Est, EPIDA, ...) ou encore des laboratoires de recherche et des établissements de formation, des structures qui toutes interviennent dans le domaine de l'urbanisme. Ces dernières entretenaient évidemment de multiples relations bien avant la création de cette association en 1985 et continuent bien sûr à en entretenir hors de son cadre. L'INUDEL n'est donc pas à la source de ce réseau ou plutôt de cet ensemble de réseaux mais contribue toutefois à le matérialiser en l'officialisant aux yeux de l'extérieur sans doute, mais aussi et surtout à ceux de ses propres membres.

C'est également en les bornant plus ou moins fortement, mais néanmoins toujours de façon tangible que ce type d'associations contribue à matérialiser les réseaux sociaux. Par leurs procédures d'adhésions plus ou moins sélectives, leurs activités également plus ou moins ouvertes au public, on sait en effet non seulement si l'on peut ou non intégrer telle ou telle association, mais surtout, à travers cela, qu'il y a réseau et que certains font partie du réseau tandis que d'autres ne veulent pas ou ne peuvent pas y participer. Le club Champfleuri est à ce titre exemplaire. Composé de cadres supérieurs et de dirigeants d'entreprises, il a pour vocation de leur permettre, dans un cadre extra-professionnel, "d'échanger en

toute confiance des considérations assez personnelles sur les entreprises et les milieux d'affaires en général", selon Jean Mignot son actuel président. L'adhésion se fait cependant sur cooptation et est assortie d'un droit d'entrée de 10.000 Fr. ; la cotisation annuelle étant de 12.000 Fr. Plus encore que sa vocation et ses adhérents potentiels, c'est bien ici la procédure de sélection à l'entrée qui tend – avec force – à matérialiser et officialiser l'existence, ou plus modestement, la volonté qu'existe un réseau de relations reliant entre eux certains décideurs économiques. Cet exemple peut sembler un peu extrême il est vrai, mais il n'en souligne pas moins de façon magistrale combien cet effet de délimitation, inhérent à la constitution d'une association, contribue, *in fine*, à spécifier, individualiser et matérialiser les réseaux sociaux existant ou en devenir.

C'est en dernier lieu en leur offrant une structure que ce type d'associations tend à matérialiser les réseaux sociaux. Statuts, procédures d'adhésion, d'exclusion aussi, assemblées générales ordinaires et extraordinaires, bureaux et règlements intérieurs, ces différentes modalités de fonctionnement dont se dotent ces associations comme toutes associations, ne sont pas qu'un simple acte formel. Elles forment en réalité un processus de formalisation - transformation. Elles nécessitent en effet la construction d'accords au moins relatifs, mais néanmoins explicites. Elles induisent l'émergence d'une définition un minimum partagée quant aux enjeux et aux modes de fonctionnement. Elles facilitent la reconnaissance mutuelle des acteurs en présence. Elles participent plus globalement à la prise de conscience de l'existence d'un réseau ou de la nécessité de construire un réseau. Cet effort de structuration, car c'en est toujours un, alloue en d'autres termes une consistance nouvelle aux réseaux sociaux, du fait même qu'il nécessite le passage de l'informel informulé au formel formulé. Ce passage est donc bien plus qu'une simple translation. Il favorise en dernière analyse une stabilisation même relative des réseaux sociaux et leur pérennisation. Il contribue aussi à les rendre plus lisible et même si l'éclaircie n'est jamais aussi belle que voudraient en attester les statuts, elle permet néanmoins de se situer plus facilement et de cerner plus aisément et plus rapidement comment et avec qui interagir.

On le voit, les associations dont nous traitons, sont bien plus que le simple support de différents

réseaux sociaux. Elles tendent à les rendre visible socialement mais aussi à leur faire prendre conscience d'eux-même. Elles les organisent, les structurent, les renforcent et contribuent ainsi à les stabiliser, les pérenniser, voire à leur donner une efficacité nouvelle. De fait, elles tendent tout à la fois à les réifier mais aussi à en devenir les instances de régulation. Car qu'est-ce qu'une association, si ce n'est une organisation visant à réguler les rapports entre ses membres et entre ces derniers et l'extérieur ? Ces associations ne sont donc pas les simples supports de réseaux sociaux sous-jacents. Elles ne le sont pas pour toutes les raisons que nous venons d'évoquer mais aussi, pour finir, dans le sens où elles les dynamisent. Chacune de ces associations a à cœur en effet, d'organiser des réunions, des débats, des colloques ou encore d'éditer des revues, des cahiers, des plaquettes de toutes sortes. Ce sont là ses activités normales, banales, obligées en fait, car elles résultent mais aussi re-légitiment à chaque instant leur existence.

De fait, ces structures de par leur fonctionnement même démultiplient les formes et les occasions d'échanges, qui n'auraient pas nécessairement lieu en leur absence : l'intensification des interactions est en fait inhérente à leur existence même ; l'inverse conduisant à leur mort ou à leur mise en sommeil.

Les associations qui ont été formées par des acteurs professionnels, économiques et/ou politiques et qui interviennent dans ces secteurs pour créer des liens entre acteurs individuels et/ou collectifs apparaissent en définitive comme de véritables matrices à maximaliser les interactions sociales. Elles s'insinuent, si l'on ose le terme, entre organisations, secteurs d'activités et champs sociaux pour faire éclore, fertiliser, intensifier les interrelations, pour les démultiplier mais aussi en faire naître de nouvelles. Le décroisement, qu'organisent ces associations et sur lesquels elles se basent, favorise en effet in fine le développement de croisements de toutes sortes.

Un rôle d'articulation interne - externe

Le fichier mis en place par Millénaire 3 nous montre cependant que des associations sensiblement différentes de celles que nous venons de pointer, peuvent jouer un rôle sensiblement similaire. Elles visent également à accroître les interactions sociales. Elles sont aussi initiées par des acteurs professionnels, économiques et/ou politiques pour intervenir dans les champs professionnels, économiques et/ou politiques. A la différence des précédentes toutefois, elles ne cherchent pas, ou du moins pas principalement, à développer des interactions en leur sein. Pour cette seconde catégorie d'associations, l'objectif principal est plutôt de favoriser le développement de relations entre un secteur donné et l'extérieur.

Leur examen même succinct est de fait intéressant car il nous montre comment les associations dont nous traitons dans cet article peuvent jouer un rôle social relativement similaire, mais en l'envisageant de différentes manières.

Celles dont nous allons traiter maintenant s'envisagent en effet moins comme des matrices organisant des interactions en leur sein, que comme des structures organisant des rapports internes – externes entre système local/sectoriel et système global.

Certaines visent plus particulièrement à favoriser l'internalisation des innovations dans un secteur donné. Ainsi par exemple, le GLEM (Groupe lyonnais d'études médicales) vise à promouvoir et

enseigner l'auriculothérapie (discipline reconnue par l'Organisation Mondiale de la Santé) ainsi que d'autres techniques innovantes dans les milieux médicaux. L'HESPUL, pour prendre un autre exemple, a pour but de favoriser le développement de l'énergie solaire auprès des particuliers, des entreprises et des collectivités. Si les deux structures que nous avons prises en exemple, ont pour vocation de favoriser l'internalisation d'innovations technologiques, d'autres encore peuvent œuvrer à l'internalisation d'autres types d'innovations. Ainsi l'ARAVIS (agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail), cherche pour sa part à promouvoir dans les entreprises - plus particulièrement les PME PMI - de nouvelles formes de gestion du personnel et de dialogue social. De même, l'association pour les pratiques du développement durable (APDD), pour prendre un dernier exemple, a pour vocation d'inciter et de favoriser les pratiques de développement durable dans toutes ses dimensions : économique, environnemental et social.

Comme on le voit, des associations se donnent pour mission de faciliter l'intégration des innovations dans un secteur, voire un champ social donné. Elles agissent là tout à la fois comme des instruments de veille technologique ou sociale, mais aussi comme des vecteurs qui vont chercher à organiser l'intégration effective d'une innovation donnée dans

un secteur donné. Afin de faciliter la compréhension et l'adoption de cette innovation, elles peuvent même se muer en véritable décodeur ayant pour fonction de reformuler l'innovation dans un langage (si l'on peut dire) intelligible dans et par le secteur cible qui les intéresse.

A l'inverse de ces associations qui s'envisagent comme des vecteurs d'internalisation, d'autres visent à promouvoir vers l'extérieur les savoirs et savoirs-faires acquis et développés dans une sphère donnée. Elles s'envisagent en d'autres termes comme des vecteurs d'externalisation. Dans cette catégorie nous retrouvons évidemment les classiques associations estudiantines qui cherchent à promouvoir leur formation et leurs étudiants auprès des entreprises. Ainsi par exemple, l'association des diplômés de l'école de management de Lyon (ex- école supérieure de commerce) a pour but de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes qui sortent de cette formation. Nous trouvons également dans ce groupe d'associations toutes celles qui cherchent à promouvoir sur l'extérieur leur savoir-faire et non tel ou tel groupe d'individus. On peut citer ici l'association pour l'Université de la Mode, qui appuie et relaie les activités et le rayonnement de l'université de la mode, qui au sein de l'université

Lumière Lyon 2 propose une formation unique en France en la matière. Cette association organise à cette fin des conférences-débats, un café de la mode, des colloques, des rencontres, des journées d'études. Elle participe aussi à différentes manifestations d'envergures tel le Grand Prix de la Mode, des concours, etc. Elle publie enfin une lettre d'information : Question de mode. A travers tout cela, ce dont elle fait la promotion c'est évidemment une formation donnée, mais aussi et plus globalement une ville : en l'occurrence Lyon. Elle n'est du reste pas la seule dans ce cas. La plupart des associations qui cherchent à externaliser des savoirs et des savoirs-faires hors de Lyon contribuent en effet incidemment car nécessairement au rayonnement de la ville. En se faisant connaître et reconnaître sur l'extérieur, ces associations permettent du même coup à la ville de se faire mieux connaître et davantage reconnaître.

Qu'elles s'envisagent comme des vecteurs d'internalisation ou d'externalisation, ces associations ont en définitive en commun avec celles de la première catégorie de chercher à accroître et démultiplier les interrelations. Elles se fondent en cela au moins partiellement sur le même postulat de départ et cherchent à jouer des rôles sociaux relativement similaires.

Métropolisation et association

Par le postulat social qu'elles induisent et le rôle social qu'elles tendent à vouloir jouer, le développement de toutes ces associations initiées par des acteurs professionnels, économiques et/ou politiques dans des champs professionnels, économiques et/ou politiques, nous renvoient en dernière analyse à ce que l'on peut voir des mutations urbaines actuelles : décroisement tout azimut, ouverture croissante au monde, démultiplication d'interrelations de plus en plus mouvantes, complexes et individualisées. L'essor de ces associations et la métropolisation semblent être manifestement en congruence.

D'ordinaire cependant, l'observation de ces phénomènes laisse la désagréable impression d'un chaos grandissant, d'une individualisation croissante, d'une dissolution progressive des liens sociaux et des structures qui traditionnellement les stabilisaient, les organisaient et les pérennisaient, voire d'une crise de l'idée même de société. Or l'analyse même succincte de ces associations nous a conduit à percevoir des perspectives nettement moins catastrophiques. Quoi qu'elles soient à base de liens faibles, le développement et la nature même de ces associations nous renvoient en effet

non pas à un délitement des relations sociales, mais bien davantage à l'émergence de nouvelles configurations sociales au sens que Norbert Elias donne à ce terme, c'est-à-dire l'ébauche de systèmes d'articulation et d'interdépendance entre individus, groupes sociaux et organisations.

De fait, ces associations ne font pas que suivre et subir l'essor d'interrelations de toutes sortes. Elles tendent à les anticiper, les développer, les orienter, les organiser et les réguler. Elles apparaissent en cela comme étant intimement insérées dans le fonctionnement interne et externe des systèmes métropolitains, en l'occurrence celui de Lyon. Elles semblent aussi particulièrement en phase avec les mutations en cours. Cette hypothèse, car il ne s'agit que d'une hypothèse en l'état actuel des choses, semble bien être fondée. Certes, cela n'induit aucunement que ces associations soient une panacée aux problèmes engendrées par la métropolisation, mais simplement que se construisent ici des formes au moins transitoires de structuration des interactions sociales, des formes qu'il conviendrait sans doute de conforter, si ce n'est même d'amplifier ; la questions du comment restant évidemment à définir.

Les associations : fer de lance et figure de proue du développement métropolitain

par Franck Tannery

(Euristik – UMR CNRS 5055 – Lyon 3)

Le développement territorial et métropolitain dépend, localement, de la dynamique globale résultant des interactions entre l'ensemble des entreprises qui multiplient entre elles des relations contractuelles, des collectivités qui font fonctionner les services publics, mais aussi d'acteurs multiples qui constituent une communauté. Pour qu'un territoire soit un véritable creuset de création le seul binôme classique entreprise – collectivités locales s'avère réducteur et insuffisant. Les enjeux du développement territorial et métropolitain nécessitent d'interroger tout autant les contributions spécifiques des associations et des communautés d'acteurs.

Ce développement métropolitain provient d'une polarisation, dans un territoire donné, de ressources et d'acteurs dont émergent des activités multiples et variées. Sur la durée, et telle sera la thèse centrale de notre propos ici, cette métropolisation

appelle et contient une capacité d'innovation largement portée par les associations. Négliger la force des associations, cet acteur social et économique particulier, revient à oublier leur rôle très direct dans l'épanouissement d'un milieu porteur indispensable à la pérennisation de l'implantation de la population et des entreprises.

Mener une réflexion sur les liens entre le fait associatif et le développement métropolitain s'impose donc. Dans un premier temps, il va s'agir de repérer rapidement la place des associations en tant qu'acteur du dispositif métropolitain. Ce premier constat invite, dans un second temps, à souligner comment et en quoi les associations constituent l'un des moteurs du développement métropolitain. L'analyse interroge, pour finir, les stratégies de développement métropolitain à l'aune de la place donnée ou prise par les associations.

Les associations, acteur du développement métropolitain

Apprécier rapidement la dynamique et la vivacité de la vie sociale et économique d'un territoire pourraient presque se simplifier en prenant la juste mesure du fait associatif. Il suffit d'étudier et de comptabiliser les annonces du Journal Officiel dédié aux associations. Le contraste radical entre des villes qui bougent ou qui s'endorment, des lieux vivants ou quasiment morts et à l'état d'abandon apparaît dans la capacité du corps social de monter, développer et créer des associations. Sans cette capacité d'effervescence dont font preuve les associations le développement métropolitain s'affaiblit. Simultanément, ce développement métropolitain, par le potentiel de rencontre entre des acteurs divers et variés, peut assez aisément, entraîner une croissance régulière des associations. Celles-ci deviennent ainsi un acteur de plein exercice du développement métropolitain. Une analyse des discours de présentation des associations de la région lyonnaise et des événements majeurs qu'elles organisent fait

ressortir ce que la liberté et la capacité d'association apportent à ce développement métropolitain¹.

Construire et reconstruire régulièrement une identité collective

La nuit du Petit Paumé, les 24 heures de l'Insa, La nuit métisse... autant d'événements qui drainent des milliers de personnes dans la région lyonnaise. Autant d'événements conçus, mis en place et développés par des associations dont le professionnalisme, en ces occasions, n'a rien à envier à celui des entreprises. Il serait en plus possible de rajouter à ces manifestations le Défilé de la Biennale de la danse ou l'Art sur la place dont la réussite provient très largement d'une rencontre réussie entre des projets institutionnels et tout le tissu associatif de base dans le domaine social et culturel. Au-delà de l'évènement en soi, qu'apportent ces manifestations ? Comment le développement métropolitain se nourrit-il de leur existence ?

Ces temps forts, qui rythment la vie d'une métropole, tiennent lieu de festivité collective. Ils

1 - Cette analyse se fonde sur le travail de repérage des associations de la région lyonnaise exposé sur le site Internet et développé par la mission prospective et stratégie du Grand Lyon : www.millenaire3.com

exercent en cela une fonction identique à celle de toutes les fêtes (familiales ou religieuses par exemple), bien soulignée par les ethnologues et sociologues : la tribu, en ces occasions se retrouve, reprend corps, se rappelle à elle-même son existence propre. Une métropole y gagne une cohésion collective, que chaque occasion vient régulièrement renouveler.

Les associations qui portent ces événements festifs en deviennent le poumon et l'animateur de la ville. Sans elles pas de temps de rencontres collectives pourtant nécessaires et indispensables à une métropole, car :

- elles permettent aux individus de développer un sentiment d'appartenance et d'identification à une entité, en l'occurrence une métropole, qui existe. Les manifestations collectives démontrent à tous et à chacun que leur ville est autre chose qu'une abstraction pure, qu'elle ne se limite pas à un point, un lieu sur une carte ;

- elles invitent à développer un sentiment de fierté qui permet de s'afficher et de s'affirmer vis-à-vis d'autres villes. Les uns et les autres ont ainsi l'occasion de raconter ce qui se passe dans leur ville, d'inviter leurs amis à venir voir et participer à des événements, d'entendre parler de leur ville par d'autres, ...

Dès lors ces associations sont au cœur de la construction de l'image de la métropole pour elle-même et son corps social, ainsi que pour les autres métropoles. Par les événements qu'elles développent ces associations deviennent un des acteurs majeurs pour renforcer l'attraction, l'attirance, le désir qui se portent sur une ville. Des projets issus de monde associatif ne manquent pas d'émerger. Toute l'énergie et l'intelligence des acteurs publics locaux pourraient alors consister à repérer ces potentiels pour favoriser leur montée en puissance au bénéfice du rayonnement de la métropole.

Connecter et faire rayonner, notamment sur le plan international

L'ouverture internationale d'une métropole est résolument avancée dans les stratégies de développement territorial comme une priorité majeure. Les services de développement économique ont ainsi fréquemment pour mission de promouvoir leur ville à l'étranger ou dans des manifestations comme le MIPIM de Cannes, de développer des infrastructures ferroviaires ou aéroportuaires pour faciliter les flux internationaux de biens et de personnes. L'attention tend alors à se focaliser, souvent quasi exclusivement, sur le

commerce international et sur l'attraction de cadres internationaux, via des implantations de filiales de groupes étrangers. Une telle approche tend à réduire la mondialisation à un phénomène à dominante financière et économique uniquement porté par les entreprises. Cela revient à oublier que cette mondialisation est aussi le produit de relations humaines à travers le monde. A ce titre, les associations contribuent très directement au rayonnement international d'une métropole :

- tout d'abord, toute analyse correcte des membres des associations en tout genre, qui composent et animent le tissu métropolitain, montre l'imbrication entre univers professionnel et bénévole, activité économique et sociale, domaine marchand et non marchand. Fréquemment, les mêmes individus s'investissent dans la vie économique, voyagent pour le bénéfice de l'entreprise et participent au monde associatif. A l'étranger, la présentation que ces personnes proposent de leur métropole ne se limite pas aux aspects économiques ;

- par ailleurs, les échanges culturels entre une ville et d'autres pays sont, de manière très significative, réalisés et renforcés par les projets divers des associations. Il y a bien sûr les classiques voyages qui amènent des enfants étrangers à venir dans la ville, et inversement. Il ne faut pas non plus négliger les nombreux festivals ou événements culturels comme, à titre d'exemples parmi de nombreux autres, la biennale du théâtre des jeunes publics à Lyon ou le festival d'Ambronay. Lors de ces festivals, de nombreux professionnels de tous les pays se déplacent vers la métropole. Ils en deviennent un double vecteur de communication : non seulement leur venue est souvent relayée par des journaux étrangers spécialisés mais eux-mêmes peuvent parler de leurs expériences, bonnes ou mauvaises, dans la métropole ;

- enfin, à l'instar des entreprises multinationales, certaines associations opèrent résolument pour leurs activités sur une échelle internationale ou mondiale. Cet état de fait ressort rapidement à Lyon avec quelques cas comme Handicap International (140 personnes au siège à Lyon, 2000 collaborateurs dans le monde), Bio Force (25% d'étudiants étrangers dans chaque promotion), Vétérinaires sans frontières (230 salariés à l'étranger). La stratégie de ces associations étant conçue, pensée et mise en œuvre au niveau international, les bénéficiaires sont trop souvent sous-estimés pour la métropole où se trouve le siège.

Ces trois constats rapides invitent à considérer les associations comme autant de connexions, réelles

ou potentielles, de la métropole sur le plan international. Les milieux associatifs ont une forte propension à travailler en réseau localement mais aussi plus globalement avec des associations d'autres territoires nationaux ou internationaux. Cette force de mise en réseau et de connexion est doublement fructueuse lorsqu'elle est correctement exploitée : d'une part c'est un puissant vecteur de communication à travers le monde², d'autre part c'est une force d'ouverture sur le monde qui peut attirer vers la métropole mais aussi permettre aux uns et aux autres d'initier de nouvelles idées. La métropole peut alors vivre aux rythmes des échanges et croisements internationaux dans le cadre de projets divers et variés.

Développer la réflexion et l'intelligence collective

Les conditions mêmes d'innovation et de création d'activités invitent à dépasser une géographie économique qui limite ses analyses à la localisation de l'offre et de la demande, aux économies d'échelle et aux coûts de transport. L'analyse des territoires doit aussi prendre comme base de raisonnement les connaissances, notamment collectives, dont le rôle s'avère essentiel dans les stratégies de développement des entreprises. Le potentiel d'une métropole dépend alors de la qualité et de l'intensité des relations entre acteurs en son sein mais aussi avec d'autres territoires. La métropole est alors envisagée comme le substrat géographique d'une dynamique relationnelle. Les acteurs locaux se renforcent par les capacités et possibilités que le territoire a ou qu'il leur offre de produire et de diffuser des connaissances. Les associations ne sont pas extérieures à ces jeux de rencontre et d'interaction.

Bien sûr il y a les rapprochements, frottements, confrontations et échanges entre le monde économique et le monde universitaire et de la recherche auxquels contribuent directement les associations via l'organisation de colloques ou la promotion de projets scientifiques. C'est le cas, à titre d'exemple, de l'Association pour l'université de la mode. Il serait cependant limitatif de s'arrêter à ces actions assez récurrentes, classiques et anciennes.

Plus généralement, les associations s'avèrent l'un des principaux instigateurs d'espaces-temps pour la

réflexion, le débat et la délibération collective au niveau d'une métropole. Deux aspects prédominent :

- tout d'abord ce sont de véritables caisses de résonance pour la circulation des idées par l'organisation de conférences et de rencontres. Elles jouent ainsi un effet de club où les acteurs individuels dépassent le strict cadre de leur action quotidienne pour partager et débattre en commun de questions et problèmes. Dans une agglomération comme Lyon ces lieux d'échanges sont extrêmement divers. Le public peut être des décideurs (Institut Aspen, Association Champfleuri, "déjeuners performance" de l'association des anciens de l'EM Lyon) ou issu du milieu dit intellectuel (Villa Gillet, Economie et Humanisme, Centre Thomas More) ;

- par ailleurs, des associations sont aussi motrices pour la réflexion sur la dynamique économique et sociale, locale ou plus globale. Elles en deviennent des acteurs véritablement engagés dans les débats citoyens et de la cité qui peuvent, ici ou là, avoir un effet moteur, si ce n'est imposer, de nouvelles valeurs. Des associations lyonnaises comme l'Observatoire international des prisons ou Cimade savent être des forces de proposition et jouent ce rôle de lobbying sur le plan social. D'autre comme Rhône Assistance Négociation, Aravis ou Ceforalp interviennent dans le champ de l'économie pour tenter de diffuser de nouvelles pratiques de gestion.

Les interactions produites et les questionnements explorés dans le cadre des multiples échanges permis et organisés par les associations ont une fonction essentielle pour la dynamique locale. En les rendant possibles, en les alimentant, en les provoquant, les associations deviennent un des acteurs clés pour la transformation du tissu urbain et pour la capacité locale d'innovation et de création. Elles contribuent ainsi à ce que certains jours, en certaines occasions, certains se mettent à imaginer de nouveaux horizons. Autrement dit, les associations sont l'un des moteurs du développement métropolitain en permettant à la métropole d'utiliser au mieux ou différemment ses ressources.

2 - Tout le tissu associatif qui anime le mouvement dit "anti mondialisation", notamment dans le cadre du "forum social mondial", illustre particulièrement ce fonctionnement en réseau au niveau international. Pour une présentation rapide voir "L'autre monde de Porto Alegre", Dossier Horizons, Le Monde, 27-28 janvier 2002.

Les associations, moteur du développement métropolitain

L'anniversaire du centenaire de la loi du 14 juillet 1901 instituant le régime et le droit des associations a fourni un excellent prétexte pour essayer de mieux cerner et évaluer leur poids dans la société française. Il est vite apparu que derrière le caractère protéiforme de leurs actions, les associations ont acquis une place centrale dans la vie quotidienne. A l'orée des frontières floues et flottantes du marchand et du non marchand, du privé et du public, elles ont acquis une telle place qu'elles sont devenues un moteur parmi d'autres du développement économique local. Leur contribution, loin d'être négligeable, mériterait d'être précisément estimée. L'ampleur de la tâche n'est pas insurmontable à condition de bien délimiter le champ territorial d'investigation. A défaut de pouvoir effectuer ici ce travail d'évaluation, le propos se limitera à repérer trois contributions majeures des associations. Ce repérage, désigne, de facto, les domaines qu'il faudrait correctement comptabiliser et évaluer.

Une exploitation des capacités locales de service

Durant les années 1980-1990, une question récurrente a agité le monde économique : qui, des secteurs industriels ou des secteurs des services, alimentait la croissance ? Au-delà de la difficulté à résoudre ce type d'interrogation³, les analyses appréhendaient mal la place croissante des services en oubliant que les plus gros utilisateurs de services sont les entreprises de services elles-mêmes. Ainsi les banques ou les assurances, pour leur développement, ont-elles largement recours aux SSII, télécommunications, transports, conseils, travail temporaire, etc. Les enseignements de cette situation semblent insuffisamment acquis alors que de nombreuses stratégies de développement économique local adoptent, comme cadre de raisonnement, une approche par filières économiques emprunte d'un découpage amont – aval propre aux secteurs industriels et manufacturiers. Il n'y a alors rien d'étonnant à ce que l'on en vienne à ignorer ce que représentent les associations aussi comme force locale de consommation et d'utilisation de services.

Pourtant, le calcul ne serait pas très compliqué. Une collecte rapide des chiffres d'affaires des associations, des budgets des événements qu'elles organisent, du nombre de publics touchés, déboucherait sur un constat simple : l'activité de nombreuses entreprises de services résulte

notamment des actions des associations. En effet, a minima, il faut transporter, nourrir, loger, divertir et informer tous les participants aux manifestations en tout genre des associations. Bien sûr ces participants fréquentent souvent plus les friteries et restaurants de kebabs que Bocuse ou Léon de Lyon, bien sûr ils utilisent moins les Hilton et Sofitel que d'autres capacités hôtelières, mais qu'importe. En toute logique, il s'agirait d'appliquer aux associations le même raisonnement que celui développé pour les congrès et salons divers (un congressiste rapporte tant de centaines d'euros à l'économie locale). Tout d'abord cela permettrait de ne pas oublier que certains de ces salons, et non des moindres comme Primevère ou le Forum des métiers, sont portés par des structures associatives. Mais surtout, cela permettrait de s'interroger sur une éventuelle sous utilisation des capacités de services de la métropole alors que la majeure partie des congrès professionnels se déroule en cours de semaine. Il y a donc un risque de vacance dans l'utilisation de l'offre de services en fin de semaine qui pourrait être réduite en donnant de l'ampleur à certains événements et manifestations mis en place par des associations. Si, en s'inspirant des réussites de villes de congrès comme Birmingham en Angleterre, une métropole affiche comme axe de développement la croissance des salons et congrès, alors il faut tenir compte dans les actions et les analyses de la force économique des associations et de leurs projets. Trop souvent cette force méconnue reste à l'état de potentiel au lieu d'être pleinement exploitée au bénéfice de toute l'économie métropolitaine. Ce manque est d'autant plus regrettable qu'il rejoint le faible développement des services aux personnes dans l'économie française, notamment par rapport à d'autres économies développées.

La création et le développement de nouveaux services

Pour prolonger l'interrogation sur le rôle moteur des associations dans le développement métropolitain il est utile et fructueux de se poser une question faussement naïve : pourquoi existe-t-il des associations ? Visiblement il s'agit de compléter le champ des acteurs collectifs qui se compose des institutions publiques (collectivités locales et services de l'Etat), des entreprises, des syndicats, des partis politiques, ...

Une première ligne de réponse se dessine lorsque

3 - Questionnement probablement sans issu à l'instar de ceux qui essaient d'expliquer l'origine de certaines formes de création (cf. la question de la primauté de l'œuf ou de la poule)

l'on remarque que de nombreuses associations sont créées par des acteurs collectifs bien établis, notamment des entreprises ou des institutions publiques. Les acteurs institutionnels de l'économie semblent alors avoir besoin, pour leur propre mission, pour renforcer leur développement, de mener des projets dans un contexte moins établi que celui de leur cadre juridique. Les associations émergent ainsi à la lisière des institutions publiques et privées. Pour le domaine des collectivités locales les exemples sont légions avec certains cas emblématiques comme l'Aderly (association pour le développement de la région lyonnaise) ou la RUL (région urbaine de Lyon). Les entreprises sont aussi actives, par exemple dans le domaine de la formation (Ceforalp) ou de l'aide à la création d'entreprise (Rhône-Alpes Entreprendre). Les associations seraient donc là pour des motifs de flexibilité de fonctionnement ou pour pallier des limitations inhérentes au cadre juridique de l'entreprise ou de l'institution publique. Ces acteurs se replient aussi sur cette forme associative en raison de la difficulté que représente la mise en place des fondations.

Le second motif essentiel au développement des associations provient de la souplesse extrême offerte par ce régime juridique pour créer et lancer des initiatives et des expérimentations en matière économique et sociale. Dès lors les associations forment un excellent terrain pour concevoir et mettre en place des innovations de services alors que le monde bancaire a encore souvent du mal à jouer une fonction d'amorçage et de financement dans ce domaine. Au fil du temps il semble que certains projets n'aient pu émerger que grâce à cette forme associative. Ce fut le cas, il y a une vingtaine d'années à Lyon, de l'association de tisseurs lyonnais qui lança "Première Vision". Au-delà du seul salon du textile, qui ne constitue qu'une partie émergée des 250 millions de chiffre d'affaires annuel, il y a surtout la mutualisation des frais d'enquête sur les tendances de style. L'offre consiste en un réel service d'étude, d'information et d'analyse aux tisseurs européens. Dans un domaine totalement différent, on pourrait mentionner l'offre de service et l'activité construite par une association comme Habitat et Humanisme.

Dans ces deux cas, comme dans bien d'autres, la forme associative autorise un test en grande nature d'une nouvelle offre de services avec mise en place de moyens humains et organisationnels. Cependant en cas d'échec, et tel est le principal atout, les coûts de sortie, plus limités et moins irrécouvrables, permettent de se retourner vers d'autres projets. On contourne alors l'un des freins à

la création d'entreprise propres à la France : le coût de l'échec. C'est ainsi que des associations peuvent se dissoudre et disparaître après avoir porté leur projet et produit les effets escomptés lors de leur création. Il y a quelques années, ce fut le cas dans la région Rhône Alpes du Club européen de la couleur. Ce club, après avoir permis aux entreprises du secteur de la peinture de mener des analyses et des projets sur les pigments, s'est éteint de lui-même. La structure associative contribue à innover tout en contournant la permanence institutionnelle qui caractérise les statuts des acteurs économiques classiques que sont l'entreprise ou la collectivité publique.

Un maillon central des différents pôles de spécialisation locale

En France, l'étude et la reconnaissance des systèmes productifs locaux doit beaucoup au pôle plasturgique d'Oyonnax. Aujourd'hui il est commun de mentionner les nombreuses entreprises qui font de ce bassin d'emploi un véritable district industriel. Se souvient-on pour autant que ce pôle a été initié par une association ad hoc regroupant des acteurs d'horizons variés dont le principal mérite a été de percevoir et de comprendre la réalité du potentiel local ?

Trois caractéristiques sont communément reconnues aux districts industriels ou aux pôles de spécialisation locale pour expliquer les stratégies délibérées de localisation des entreprises : accès à une main d'œuvre locale spécialisée, accès à des clients et à des fournisseurs spécialisés, possibilités de partages de connaissances entre les entreprises. Les jeux des acteurs au sein de ces grappes d'entreprises paraissent essentiels et déterminent des phénomènes d'apprentissage collectif. L'avantage concurrentiel d'un territoire provient ainsi de la densité du tissu relationnel que permettent d'exploiter les diverses proximités.

Au-delà de ces constats généraux, une hypothèse de raisonnement doit être ici formulée : les pôles de spécialisation locale trouvent leur propre dynamique de croissance grâce aux contributions des associations. Cette hypothèse mériterait d'être plus détaillée mais, d'ores et déjà, quelques constats l'étayaient aisément. Dans le cas de la région lyonnaise, les principaux pôles de spécialisation, dits technopolitains, bénéficient des événements ou des projets développés par des acteurs de ces pôles dans le cadre associatif. Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, en particulier dans les domaines mentionnés, soulignons trois exemples de domaines pour lesquels la métropole lyonnaise à quelque prétention :

- Pôle Santé : Astrhô (nouvelles technologies au service de la santé), Concorde (concertation cancérologique organisée en réseau d'établissements), Oncora (réseau en cancérologie de la région Rhône-Alpes), Handica (premier salon du handicap) ;
 - Pôle NTIC : Lyon Infocité (centre d'information, de promotion et de rencontres pour les acteurs des technologies de l'information et des télécommunications), Doc Forum et la biennale des savoirs, Arдеми (association recherche et développement multimédia et interactif) ;
 - Pôle éco-industries : Appel (association pour la promotion des éco-industries de Lyon), Hespul (développement des énergies renouvelables), Primevère, Novatech (conférence internationale sur les nouvelles technologies en assainissement fluvial), APDD (association pour les pratiques de développement durable), Rhonalpénergie environnement.
- Pour chaque pôle de spécialisation, les associations se retrouvent en fait au cœur du milieu innovateur

par les actions qu'elles initient : information et mise en réseau des acteurs, organisation de rencontres, etc... En renforçant directement la capacité des acteurs à développer de nouveaux projets, elles favorisent la création et constituent l'un des fers de lance de l'innovation pour les pôles de spécialisation locale. A cela, il faudrait, en plus, ajouter le rôle des associations dans le milieu des étudiants. Non seulement elles rendent plaisante et ludique la ville où ils font leurs études (Les 24 heures de l'Insa, la nuit du Petit Paumé) mais elles animent aussi le marché local du travail (les 130 000 visiteurs du mondial des métiers à Eurexpo, le Forum Rhône Alpes des grandes écoles d'ingénieurs). Puisque les pôles de spécialisation locale constituent l'un des axes principaux des stratégies territoriales, l'étude de la contribution des associations à ces pôles peut enrichir la formulation de diagnostic sur le développement métropolitain. La section suivante aborde cette réflexion.

Un prisme sur les incertitudes du développement métropolitain

Les pratiques récurrentes de diagnostic de la dynamique territoriale, en vue d'arrêter des grandes orientations pour le développement métropolitain, nécessitent de juger la situation présente afin d'imaginer et d'évaluer les ressources futures à favoriser et à renforcer. Ces diagnostics se concentrent la plupart du temps sur les entreprises de la métropole, et leurs domaines d'activités. Les analyses ci-dessus autorisent à considérer comme insuffisance majeure de raisonnement tout oubli des associations. Comme toute intention d'intensification du développement métropolitain nécessite d'interroger les incertitudes que contient ce développement, trois questions peuvent être traitées et éclairées en formulant des jugements sur la place et le rôle des associations localement.

Juger de la fragilité de la croissance locale

Il est souvent séduisant de décréter une spécialisation locale au regard du degré de spécificité d'une activité économique⁴. Un premier écueil consiste à prendre une maille de raisonnement beaucoup trop large, à savoir celle d'un secteur dans sa globalité (ex : la pharmacie, les télécommunications, la banque, les services informatiques, ...), alors que les entreprises conçoivent leur stratégie pour des segments de marché. Il est tout autant erroné de considérer l'existence d'un pôle de spécialisation en limitant l'analyse aux entre-

prises. Deux cas doivent en effet être distingués. D'une part, il peut y avoir des activités dont la dynamique résulte des projets développés certes par les entreprises mais aussi par des associations de professionnels ou des individus du corps social. Dans ce cas là une imbrication prend forme entre des entreprises et leur territoire d'implantation. Des compétences se développent localement du fait même de cette imbrication, de ces jeux de frottements. L'association ERA des éditeurs de logiciels de la région Rhône-Alpes relève d'un tel cas de figure. Au-delà des relations concurrentielles, les entreprises apprécient de pouvoir partager localement et ensemble sur diverses questions. D'autre part, il peut y avoir des activités économiques dont l'existence résulte uniquement de la présence d'entreprises dans le territoire. Dans ce cas, pour ces activités, le territoire ne présente que peu de ressources propres et d'actifs spécifiques en dehors de l'implantation de ces entreprises. Le territoire se retrouve alors fortement dépendant du degré d'ancrage local de ces entreprises ou de leurs unités. Cet ancrage territorial est lui-même déterminé par le style de management interne à l'entreprise, et non pas seulement par des facteurs exogènes comme la situation concurrentielle. Il suffit souvent que certaines de ces entreprises orientent leurs développements vers d'autres

4 - Nous rappelons que pour l'Insee un indice de spécificité supérieur à 1 indique que le secteur est mieux représenté dans un territoire comparativement à d'autres territoires.

territoires pour que le pôle de spécialisation locale soit remis en question. L'Ecosse a subi dernièrement un tel retournement dans le domaine des NTIC. Une ville comme Lyon pourrait subir une telle situation dans le domaine des jeux vidéo alors que la force d'entraînement dans cette activité repose quasi exclusivement sur un nombre limité d'entreprises.

En conséquence, lorsqu'un pôle de spécialisation locale repose uniquement sur des entreprises, le milieu manque de chair, de cohésion, de densité. Il ne répond qu'au critère quantitatif. L'absence d'associations opérant dans un domaine considéré comme pôle de spécialisation locale peut et doit être jugée comme un signal de fragilité, un indicateur de risque. Les associations contribuent, au sein d'un territoire, à réduire l'isolement relatif des entreprises prises individuellement. Le domaine des jeux et du multimédia à Lyon fournit une bonne illustration de cela. L'existence de nombreuses entreprises, et non des moindres (Infogrammes, Electronic Arts), n'a pas suffi à voir spontanément émerger des événements ou rencontres dans ce domaine d'activité. L'absence de structures associatives locales autour du jeu vidéo a limité les possibilités d'initiatives en tout genre. Les collectivités locales ont alors dû prendre le relais. Elles ont suscité le regroupement des studios de développement au sein du label "Lyon game.com", abrité par l'association Lyon Infocité. Cela a ensuite permis de mettre en place un événement dédié au jeu vidéo, la "game week", dont la première édition a eu lieu en décembre 2001.

Juger de la capacité relationnelle

La proximité géographique d'acteurs divers dans un même domaine d'activité est un constat facile à formuler. Le seul facteur statique de la localisation n'est pas suffisant en soi. La proximité, pour être motrice et créatrice, requiert la multiplication des interactions et des échanges entre les acteurs d'un territoire. Des proximités cognitives et organisationnelles entre ces acteurs rendront alors possible une multiplication de projets d'innovation en commun.

Un défaut de capacité relationnelle dans un territoire signifie de nombreuses insuffisances pour la dynamique locale et pour le développement métropolitain. D'une manière générale, il y aura des blocages, voire même des impossibilités, dans les apprentissages collectifs. La faiblesse de la circulation des informations entre les acteurs d'un territoire et la pauvreté de leurs interactions entraînent en effet plusieurs conséquences :

- une réduction de la capacité d'absorption et de la

sensibilisation à la nouveauté. En dépit d'une évolution de l'environnement économique, les acteurs risquent de subir une obsolescence de leurs schémas d'action et de pensée qui empêche de former des réponses cohérentes et pertinentes ;

- une absence de diffusion des connaissances au sein du territoire. Les apprentissages des uns et des autres restent cloisonnés car la capitalisation des nouveaux savoirs se fait sur une base individuelle. Par manque de confrontation des expériences il n'y a pas de réelle mise en forme de nouveaux modèles au niveau collectif ;

- un manque de compréhension des acteurs entre eux. Les anticipations effectuées sur les projets des uns et des autres sont équivoques et incertaines. Il y a une réduction des possibilités d'envisager et de concevoir des développements en commun.

Apparaît ainsi un risque de fragmentation relative du développement métropolitain par manque de coordination et d'organisation des relations. Loin d'être extérieures à ce phénomène, les associations peuvent au contraire aider à le limiter, comme le montre l'excellent cas de l'association Première Vision dans le domaine textile. Les associations ont un rôle potentiellement moteur pour animer et créer des espaces-temps de relations. La qualité du tissu associatif constitue dès lors un indicateur clé pour juger de la capacité relationnelle d'un territoire, capacité dont dépend l'innovation et la création de nouveaux projets.

Juger de nouvelles potentialités

Une situation inverse à celle de l'absence d'associations peut caractériser un territoire dans un domaine d'activité. Il existe en effet des cas où une grande richesse dans le tissu associatif ne trouve pas de relais du côté des entreprises. Tout se passe comme si les compétences développées par les associations n'embrayaient pas sur des développements économiques.

A titre d'exemple, dans la région lyonnaise, une grande quantité d'associations opèrent dans le domaine des musiques actuelles et contemporaines ou du cinéma. Visiblement, il s'agit d'un secteur porteur en raison de la constitution de groupes mondiaux comme Vivendi Universal et de l'excellente popularité internationale de groupes musicaux français. Face à cette dynamique associative, on ne peut que constater la pauvreté de l'activité économique et la relative absence d'entreprises dans la région.

De même, le domaine de l'ingénierie sociale et des services aux particuliers est particulièrement actif à Lyon via la présence d'associations motrices. Cette capacité d'innovation débouche peu sur des projets

d'entreprises alors même que les besoins sociaux et économiques sont réels. L'avance prise dans ces domaines par des pays développés comme les Etats-Unis ou les pays de l'Europe du Nord indique la réalité du potentiel. En mobilisant les connaissances acquises par le tissu associatif, des réflexions seraient sûrement nécessaires pour voir comment encourager une logique et une capacité d'entreprendre dans ce domaine. A titre d'exemple, l'expansion géographique d'une association comme Habitat et Humanisme indique l'existence d'un potentiel de développement qui pourrait aller largement au-delà du millier de logement auquel a contribué cette association. Il s'agirait peut-être de mettre en place des systèmes spécifiques de financement, quitte à aller les rechercher aux Etats-Unis si le système bancaire local ne peut répondre aux projets. Quoiqu'il en soit, il y a matière à faire un

parallèle avec la croissance de certains groupes de services depuis les années 1970. Dans ces années là, qui aurait pu imaginer ce que sont devenus aujourd'hui des groupes comme ACCOR, ISS ou Sodexo ?

Ces deux cas indiquent que les associations peuvent aussi être utiles pour désigner de nouvelles perspectives économiques et sociales. Localement, la richesse d'un tissu associatif dans un domaine signale alors de nouvelles potentialités qu'il serait dommage de ne pas soutenir ni accompagner sous prétexte que l'activité est encore balbutiante. Agir de la sorte revient à oublier que les petits projets d'aujourd'hui portent souvent en germe les grands développements de demain. Cela est particulièrement manifeste dans le domaine des services au sein duquel les associations agissent en priorité.

Conclusion

Pour juger de l'état du développement métropolitain, le constat chiffré sur les domaines d'activité et les entreprises présentes paraît insuffisant. Forger une stratégie réaliste, cohérente et pertinente nécessite de pousser plus loin les raisonnements en interrogeant la réalité et la qualité des échanges entre les acteurs du territoire. Adopter un tel regard ne permet plus d'ignorer le tissu associatif local. Il s'agit au contraire de considérer ce tissu comme un acteur et un moteur pour le développement métropolitain. Lors des pratiques de diagnostic

juger de la situation des associations aide à construire une représentation plus précise tant des risques et manques éventuels du développement métropolitain que de l'existence de certains domaines peu explorés ou mal exploités. Alors que tout un chacun reconnaît le basculement dans une économie de services, ce serait manquer de vision que d'ignorer les nouveaux services que les associations n'arrêtent pas de créer et d'expérimenter.

Quelques adresses utiles

Les Points d'Appui à la vie associative

Le Groupement d'Intérêt Public Réseau Information Gestion est chargé d'animer au niveau national un réseau de structures locales qui soutiennent les petites associations.

Les structures ainsi labellisées "Point d'Appui", exercent, parallèlement à leurs activités d'origine, des services d'accompagnement aux associations locales. Elles sont des lieux d'information, de conseil et de formation qui visent à développer l'autonomie de leurs bénéficiaires plutôt qu'un soutien sur le long terme.

Leurs fonctions sont :

- l'information des associations en matière de gestion administrative et financière ;
- l'accompagnement des porteurs de projets collectifs ;
- le développement d'outils pratiques en direction des associations.

Dans l'agglomération lyonnaise, il existe, à l'heure actuelle 6 points d'appui :

Centre Culturel Boris Vian

Henriette PREBET

8 bis rue Gaspard Picard 69200 Vénissieux

tél. : 04 72 50 09 16 – fax : 04 72 50 80 73

e-mail : ccbv2@wanadoo.fr

Outre son activité de centre culturel, le Centre Culturel Boris Vian est un centre de ressources et d'accompagnement des associations, proposant un soutien technique, un soutien à la réalisation, la mise en place d'initiations et formations, la mise à disposition de ressources documentaires et un soutien logistique.

Centre Culturel Œcuménique - C.C.O

Fernanda LEÏHTE

39 rue Georges Courteline 69100 Villeurbanne

tél : 04 78 93 41 44 – fax : 04 78 93 49 11

e-mail : c.c.o@free.fr

site : www.cco.fr.st

Association destinée à accueillir d'autres associations, en particulier issues de l'immigration.

Lieu de vigilance et de réflexion par rapport aux mouvements sociaux, le CCO soutient des manifestations (des conférences, expositions, concerts) organisées par des associations de défense des Droits de l'Homme, à but humanitaires ou militantes.

Par ailleurs, le CCO est un lieu-ressource à la vie associative à travers un soutien technique et logistique ainsi que l'accompagnement et le suivi de projets.

Comité de Gestion des Locaux Résidentiels - COGELORE

Elisabeth JABOULEY

1 Place Boileau 69140 Rillieux La Pape
tél. : 04 78 88 27 40 – fax : 04 78 88 55 16
e-mail : cogelor@wanadoo.fr

Cette association gère 21 locaux collectifs résidentiels affectés à la vie associative de Rillieux la Pape. Ces locaux, mis à disposition par les offices d'HLM, sont restaurés, entretenus et mis à la disposition des associations contre une participation financière symbolique. Aujourd'hui, 66 associations se partagent ces locaux, parmi elles, des associations communautaires, caritatives, de défense des usagers et des associations culturelles.

Cogelore se consacre également à la création de réseaux de voisinage ou d'intérêt. Enfin le comité a également une mission de soutien à la vie associative. Deux services s'y consacrent : le secrétariat inter-associatif et le service d'aide aux projets de créations d'associations.

Espace Associatif du Rhône

Jean-Louis VAZETTE

Immeuble le Drapeau - 26 rue de la Part-Dieu 69003 Lyon
tél. : 04 72 61 71 66 – fax : 04 72 61 72 72
e-mail : Inforhone@cg69.fr

L'espace Associatif du Rhône est un lieu d'information, de conseil et de formation portant sur l'ensemble des problèmes de gestion d'une association :

- mise à disposition d'une documentation spécialisée ;
- relais avec les institutions publiques partenaires ;
- répertoire informatisé recensant 7000 associations et 1500 partenaires ;
- organisation de tables rondes et des conférences ;
- permanences d'experts comptables, de juristes, d'un professionnel de la communication et d'un inspecteur de l'URSSAF ;
- modules de formation concernant les aspects comptables, sociaux, fiscaux, juridiques, les nouvelles technologies et la communication.

Espace Projets Interassociatifs - E.P.I.

Olivier AILLAUD

13 chemin Auguste Renoir 69120 Vaulx en Velin
tél. : 04 78 79 52 79 – fax : 04 78 79 52 74

Association de proximité qui soutient des projets liés à l'interculturalité. Elle co-organise notamment des manifestations avec les associations locales et la ville de Vaulx en Velin.

En outre l'Espace Projets Interassociatifs a une mission d'accompagnement des associations locales.

M.J.C. de Ste-Foy-Lès-Lyon

Michael DESOUTTIER

Espace M. Achard
112 avenue du Maréchal Foch 69110 Ste-Foy-Lès-Lyon
tél. : 04 78 59 66 71 – fax : 04 78 59 030 08
e-mail : pointdappui@mjcstefoy.org
site : www.mjcstefoy.org

En parallèle de son activité classique, la MJC de Ste-Foy-Lès-Lyon a une mission d'accompagnement et de conseil aux associations. Elle apporte un appui en matière de gestion, d'organisation financière et de montage de projet. Elle intervient également pour la résolution des problèmes quotidiens de la vie associative. Enfin, sur un plan local, elle oriente les associations vers leur recherche de partenaires ou de financements.

Autres structures d'accompagnement et conseil

Association Lyonnaise pour L'Insertion Economique et Sociale - ALLIES

Mme ROBIN - TERNIER

11 rue Auguste Lacroix – 69003 Lyon

tél. : 04 78 60 20 82 – fax : 04 78 60 07 91

L'Association Lyonnaise pour l'Insertion Economique et Social a pour mission de développer une politique cohérente qui articule la formation, l'accompagnement social et l'emploi par la biais d'actions et de dispositifs favorisant l'insertion sociale et professionnelle des publics les plus en difficultés. C'est à ce titre qu'elle gère le Plan Lyonnais d'Insertion par l'Economie.

Elle joue donc un rôle d'appui aux associations qui interviennent dans le domaine de l'insertion.

Agence Rhône-Alpes de Services aux Entreprises Culturelles - ARSEC

Francis ESTHER

8 rue du Griffon – 69001 Lyon

tél. : 04 78 39 01 05 – fax : 04 78 28 98 22

e-mail : arsec@wanadoo.fr

Site Internet : www.arsec.org

L'ARSEC a pour mission d'accompagner la professionnalisation des acteurs culturels, d'aider à la mise en œuvre des politiques culturelles et d'analyser la dimension économique du secteur culturel.

- Conseil en matière juridique, fiscale, sociale ou de gestion auprès des associations pour la mise en œuvre de projet.

- Conseil auprès des collectivités territoriales pour l'accompagnement et l'évaluation de leurs politiques et projets culturels.

- Formation : formation universitaire en collaboration avec l'Université Lyon 2 (voir la partie " formations diplômantes "), formation professionnelle continue et formation à distance.

Centre du Volontariat

26 rue Sala – 69002 Lyon

tél. : 04 78 37 75 25 – fax : 04 78 38 38 39

Le Centre du Volontariat est chargé d'identifier les besoins, de promouvoir des associations sur le terrain, d'accueillir les bénévoles souhaitant s'investir dans la vie associative et, en fonction de leurs choix et de leurs disponibilités, de les mettre en contact avec les associations demandeuses.

FONDA Rhône-Alpes

Agnès ROLLET

34 rue Casimir Périer – 69002 LYON

tél. : 04 78 37 94 30 – fax : 04 78 38 21 43

e-mail : fondara@aol.com

La Fonda Rhône-Alpes a pour objectif principal le soutien au milieu associatif engagé dans la transformation de l'environnement social.

- Espace de rencontres, de réflexion et de confrontation d'expériences.

- Etudes et analyses sur l'engagement du mouvement associatif dans les problèmes de sociétés.

- Centre de ressources, elle propose une aide sur la question des statuts ou du fonctionnement des associations et organise des rencontres entre associations.
- Médiation auprès des pouvoirs publics.

Forum International des Associations Rhône-Alpes

Simone ANDRE

Le Monthus – 69510 Messimy

tél. : 04 78 87 95 60

Le Forum Régional des Associations Rhône-Alpes conseille et soutient les associations. Cette structure travaille en partenariat avec l'Espace Associatif du Rhône et l'Académie Européenne des Associations. Le Forum aide également à la promotion du tissu associatif régional, organise des manifestations (Forum International des Associations) ainsi que des actions d'information. Notamment, il constitue et publie l'Annuaire des Associations du Rhône.

Groupe Juris Service

12 quai A.- Lassagne – 69001

tél. : 04 72 10 10 00 – fax : 04 72 10 10 02

Site Internet : www.juris-associations.com

Cabinet d'avocats (Juris Association) qui proposent aux organismes à but non lucratif, conseil et formations en matière de gestion juridique, fiscale, sociale et comptable. Il publie une revue : Juris associations.

LEXEL Economie Sociale

91 cours Lafayette – 69006 Lyon

tél. : 04 72 74 53 00 – fax : 04 78 52 26 00

e-mail : lexel@lamy-lexel.com

site Internet : www.lamy-lexel.com

Lexel Economie Sociale est une structure de conseil dans les domaines juridique, judiciaire et fiscal, composée d'avocats, de notaires et de professeurs d'université.

Maison Rhodanienne de l'Environnement - MRE

Vincent PACORET

32 rue Sainte Hélène – 69002 Lyon

tél. : 04 72 77 19 80 – fax : 04 72 77 19 81

La MRE a pour mission l'information et la formation du public sur les thèmes concernant l'environnement.

Pour les associations adhérentes la MRE est amenée à assurer la coordination des leurs activités, de passer avec elles des contrats de prestation pour :

- leur donner les moyens de développer leurs activités au sein de la MRE ;
- leur confier des actions spécifiques, financées par la MRE ;
- assurer la promotion de leurs activités.

Pour les associations non adhérentes, la MRE joue un rôle de centre de ressources.

ResaCoop Réseau d'Appui à la Coopération en Rhône-Alpes

30 rue Sainte Hélène – 69002 Lyon

tél. : 04 72 77 87 27 – fax : 04 72 41 99 88

e-mail : mail@resacoop.org

Site Internet : www.resacoop.org

ResaCoop est un programme d'appui aux organisations de la région Rhône-Alpes impliquées ou souhaitant s'impliquer dans des projets de solidarité internationale

- Organisation et diffusion d'information sur les domaines relatifs à la coopération internationale.

- Appui et conseil aux organisations dans la conception de leurs projets et dans le montage de leurs dossiers.

Tremplin

Technopole Lyon Ouest

1438 route du Puy d'Or – 69760 Limonest

tél. : 04 78 47 51 11 – fax : 04 78 43 83 16

e-mail : info@tremplin.fr

site : www.tremplin.fr

Société de conseil, d'études et de formation, spécialisée dans le secteur associatif en matière de stratégie, marketing, management et communication.

Partenaires publics

Délégué Départemental à la Vie Associative – DDVA

Jean-Pierre BERTHAULT

Directeur régional

Délégué départemental à la vie associative

Direction régionale et départementale de la Jeunesse et des Sports

239-214 rue Garibaldi 69422 LYON CEDEX 3

tél. : 04 72 84 55 55 – fax : 04 72 84 55 52

Le rôle du Délégué Départemental à la Vie Associative :

- Coordonner les services de l'Etat, au niveau départemental, pour une meilleure information des associations, une simplification des procédures et une clarification des relations entre les services
- Animer le développement de la vie associative, autour de projets diversifiés, en facilitant l'engagement bénévole et la prise de responsabilité civique, la professionnalisation et le développement des compétences associatives
- Mobiliser et dynamiser les politiques et les financements publics
- Etre un interlocuteur des responsables associatifs au plan départemental pour faciliter la concertation, la consultation et développer des relations partenariales entre l'Etat et le secteur associatif.

Préfecture du Rhône

Bureau des Associations

106 rue Pierre Corneille – 69003 Lyon

tél. : 04 72 61 61 44 – fax : 04 72 61 61 45

Informations, conseils et aide aux associations et notamment enregistrement des déclarations de création, de modification, de dissolution des associations.

Quelques Fédérations

Fédération des Centres Sociaux du Rhône

138 cours Emile Zola – 69100 Villeurbanne

tél. : 04 78 84 50 84 – fax : 04 78 84 48 88

Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale Rhône-Alpes

Andrée DELON

13 rue Raoul Servant – 69007 Lyon

tél. : 04 72 76 83 20 – fax : 04 72 76 83 26

Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture

Pierre-Jean DUBOSSON

Patrick PAUPY

Parc Marius Berliet – 3 rue des Hériveaux – 69008 Lyon

tél. : 04 78 78 96 96 – fax : 04 78 78 96 99

Union Régionale des Fédérations des Œuvres Laïques - URFOL

Jacques BERGER

36 avenue du Général de Gaulle – 69300 Caluire

tél. : 04 78 98 89 90 – fax : 04 78 98 89 99

Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux – URIOPSS

259 rue de Créqui – 69003 Lyon

Hubert ALLIER – direction et politiques de la santé - 04 72 84 78 10

Laure CHAREYRE – budget, tarification, droit administratif, expertise associative -
04 72 84 78 11Marc PILLON – comptabilité, fiscalité, droit associatif, analyse financière -
04 72 84 78 12

Pierre GAUDIER – droit social, droit associatif - 04 72 84 78 13

Jean JALLAGUIER – services études, secteur médico-social, adaptation de l'existant
04 72 84 78 15Thierry VERGNAUD – service formation, accompagnement de projets -
04 72 84 78 16F.P. BOURSIER – service communication, information, documentation et politique
d'insertion - 04 72 84 78 14**Formations Diplômantes****IUP Métiers des Arts et de la Culture**

DEUG, Licence, Maîtrise.

Secrétariat :

Faculté d'Anthropologie et de Sociologie

IUP Métiers des Arts et de la Culture

Campus Porte des Alpes, Bât K – Bureau 105

5 avenue Pierre-Mendès France 69676 Bron Cedex

tél. : 04 78 77 23 80

e-mail : rita.colomb@univ-lyon2.fr

Cet IUP prépare aux métiers du développement culturel et de la gestion culturelle et forme des professionnels capables de concevoir, mettre en œuvre, diriger et gérer une opération, un projet ou une entreprise culturelle en tenant compte de toutes ses dimensions artistique, économique, sociale et politique.

L'ARSEC et la DRAC participent à l'orientation pédagogique de cette formation.

DESS Développement Culturel et Administration Culturelle

Responsable : Jacques Bonniel.

Formation organisée avec la concours de l'ARSEC.

-Faculté d'Anthropologie et de Sociologie

5 avenue Pierre-Mendès France 69500 Bron – tél. : 04 78 77 23 80

-ARSEC

8 rue du Griffon 69001 Lyon – 04 78 39 01 05

Former des spécialistes de la gestion des entreprises culturelles recrutés à un niveau de chef de projet et capables de conjuguer les différents facteurs du développement économique, appréhender les aspects sociologiques et politiques du développement culturel, s'impliquer dans la dynamique de la création, articuler ces pôles de connaissances au service de l'entreprise et du projet culturel.

DESS Sociologie Appliquée au Développement Local

Responsables : Guy Vincent et Jacques Bonniel.

Faculté d'Anthropologie et de Sociologie

5 avenue Pierre-Mendès France 69500 Bron – tél. : 04 78 77 23 80

Former un nouveau type de professionnels pour des demandes nées de la répartition des compétences entre l'Etat, les régions et les communes. Ces agents pourront remplir ces fonctions par un bon niveau de formation initiale et une parfaite connaissance des fonctionnements administratifs et institutionnels. Ils acquièrent la capacité d'effectuer les études requises et d'organiser des programmes d'actions locales

DESS Droit des Relations et des Echanges Culturels Internationaux

Responsables : F. Roche, M. Kdir, M. Frangi

Secrétariat de 3ème cycle de l'Institut d'Etudes Politiques

14 avenue Berthelot 69365 Lyon cedex 07.

Tél. : 04 37 28 38 16.

Ce diplôme est destiné à former des responsables, à haut niveau, du cadre institutionnel public (Etat et collectivités territoriales), parapublic (fondations internationales, ONG, secteur associatif) et privé (entreprises des industries culturelles, multinationales).

DESS Management des Collectivités Territoriales et des Organisations Environnantes

Responsables : Anne Blanc-Boge et Dominique Deporcq.

Secrétariat de 3ème cycle de l'Institut d'Etudes Politiques

1 rue Raulin 69365 Lyon cedex 07

tél. : 04 78 69 72 66

Ce diplôme a pour but de former des cadres pour les collectivités territoriales, leurs satellites (collectivités décentralisées, établissements publics, associations...) et les entreprises co-contractantes. Il répond, dans un contexte de décentralisation et de croissance des activités des organisations au niveau territorial, au besoin de cadres formés aussi bien à la gestion des organisations qu'aux spécificités de la finance et de l'administration locale et régionale.

DU Médiation, Interculturalité et Développement Social

Responsable : Jean Métral

Faculté d'Anthropologie et de Sociologie

Sylvie Néri bureau 103

5 avenue Pierre-Mendès France 69500 Bron – tél. : 04 78 77 23 80

Face à un tissu social menacé de ruptures, notre société doit penser son modèle d'intégration sociale et culturelle. Développement social, interculturalité, médiation sont les trois axes de cette formation. Ce diplôme a pour vocation d'apporter des savoirs et savoirs-faire spécifiques à tous ceux qui viennent chercher un complément de formation, aussi bien dans l'exercice de leur métier que dans leurs autres expériences personnelles (travailleurs sociaux, enseignants et plus généralement tous ceux qui se trouveront en situation de médiation interculturelle.

DU Management de Projets dans les Organisations Sanitaires et Sociales

Responsables : Henri Savall (Université Lyon 2), Jean-Paul Auray (Université Lyon 1), Jean-Pierre Claveranne (Université Lyon 3).

Faculté de Sciences économiques et de gestion

16 quai Claude Bernard 69007 Lyon

tél. : 04 78 69 71 69

e-mail : blachar@univ-lyon2.fr

Dispenser une formation qualifiante en matière de management de projets appliqué aux activités sanitaires et sociales : établissements hospitaliers publics, privés, établissements socio-éducatifs, administrations et organismes sanitaires et sociaux.

Licence professionnelle Droit et Gestion des Associations

Responsable : Gérard Sousi

Secrétariat du diplôme : 04 78 78 78 39

Ce diplôme a pour objectif de dispenser un enseignement spécialisé dans le droit et la gestion des associations destiné à former des collaborateurs compétents pour le secteur associatif et pour les partenaires privilégiés de ce secteur.

Médias et Sites web à consulter

Sites Internet

www.guidon.asso.fr

Le guide pratique de l'association. L'objectif est de promouvoir la vie associative par l'information et la formation. Cette association édite un guide pratique dont des chapitres peuvent être consultés en ligne.

www.vie-associative.gouv.fr

Ce site gouvernemental a pour objectif de fédérer et de mettre en réseau les associations en vue de préparer les prochaines Assises nationales de la vie associative. Il est possible de consulter et de télécharger les actes des Assises de 1999. Ce site propose notamment une rubrique actualité, des informations sur les interlocuteurs publics au niveau national et territorial, des dossiers concernant la vie associative.

www.place-publique.fr

" Le site des initiatives citoyennes ". L'association Place Publique est animée par une équipe de journalistes indépendants. Elle présente à travers son site des initiatives citoyennes et des débats de société. Il s'agit à la fois d'un magazine en ligne, d'une base de donnée, d'un centre de ressources et d'un forum permanent.

www.vivasso.fr

Ce site est totalement dédié aux associations. L'objectif est de constituer une plateforme d'informations et des services sur Internet pour accompagner les dirigeants associatifs dans la gestion quotidienne de leur activité.

www.1901.net

Projet en développement de la Ligue de l'Enseignement, ce site est un annuaire qui comprend une vingtaine de catégories pour 645 associations actuellement référencées.

www.juris-associations.com

Ce site prend en charge les déclarations sociales et les feuilles de paye des salariés d'associations. Par ailleurs, il présente les publications et l'activité de conseil et de formation du groupe.

www.associatis.com

Site des associations de la Caisse d'Épargne. En devenant membres, les responsables d'associations peuvent y trouver des informations pratiques sur le droit, la comptabilité, la fiscalité, l'emploi, le financement...

Presse Ecrite

Associations mode d'emploi

" Tout ce qu'il faut savoir pour bien gérer son association "

Mensuel. Abonnement entre 37 € et 69 € par an.

Territorial BP 215 – 38506 Voiron cedex

tél. : 04 76 65 87 17 – fax : 04 76 05 01 63

Ce mensuel est un guide pour les responsables de projets sur la gestion d'associations : informations juridiques, expériences, actualités, vie pratiques.

Site Internet : www.associationsmodeemploi.fr

Initiatives Magazine

Bimestriel. Le numéro : 2 €. Abonnement : 11,90 € par an.

29 Promenade Venise Gosnat – 94200 Ivry-sur-Seine.

tél. : 01 45 21 00 20 – fax : 01 45 21 47 48

e-mail : initmag@aol.com

Le magazine des idées, des conseils, des contacts pour créer son activité. Initiatives se veut un magazine pratique pour tous ceux qui souhaitent créer leur entreprise, leur coopérative...

Site Internet : www.bourse-des-initiatives.com

Juris Associations

Bimensuel. Le numéro : 9,80 €. Abonnement : 99€

12 quai A. Lassagne – 69001 Lyon

tél. : 04 72 10 10 01 – fax : 04 72 28 93 83

Actualité pour les organismes à but non lucratif, en matière juridique, fiscale et financière, sociale, comptable et pratique. Des dossiers complets sur des questions d'actualité et sur des thèmes pratiques.

Site Internet : www.juris-associations.com

La Lettre du CNVA

Editée par le Conseil Nationale de la Vie Associative

Trimestrielle. Abonnement : gratuit.

35 rue Saint-Dominique – 75007 Paris

tél. : 01 42 75 87 00 – fax : 01 47 53 70 79

e-mail : cnva@cnva.pm.gouv.fr

La lettre du CNVA est composée de brèves d'actualité sur l'évolution du monde associatif.

La Tribune Fonda

Six numéros par an. Abonnement : 70,13 €
18 rue de Varenne – 75007 Paris
tél. : 01 45 49 06 58 – fax : 01 42 84 04 84
e-mail : fonda@wanadoo.fr

La Fonda s'est donné pour mission la promotion de la vie associative sous toutes ses formes. La Tribune Fonda est une revue de réflexion sur l'évolution du monde associatif. Radiographie de la vie associative française, articles de fond, études thématiques...

Le Journal des Associations

Mensuel, 9 numéros par an. Abonnement : 52,59 € pour un an, 90,71 € pour 2 ans.
6 boulevard Saint Denis – 75010 Paris
tél. : 01 40 40 24 80 – fax : 01 40 40 24 90
e-mail : journaldesassociations@editionsduo.com

Le Journal des Associations est destiné aux responsables associatifs et proposent des rubriques sur l'actualité du monde associatif, des dossiers spéciaux, des sujets pratiques, des initiatives.

Site Internet : www.vivasso.fr

Minitel

3615 MGA : Minitel Guide des Associations

Ce serveur propose plusieurs services :

- l'annuaire des associations : consultation par nom, par thème ou par adresse ; inscription directe.
- une sélection d'initiatives et de manifestations.
- une rubrique " Tout sur les associations " qui diffuse des informations pratiques en matière de gestion.

Bibliographie

Ouvrages

- Archambault. E, *Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France*, Paris, Economica, 1996.
- Augustin. J.P, Ion J., *Des loisirs et des jeunes. Cent ans de groupements éducatifs et sportifs*, Paris, Les Editions ouvrières, 1993.
- Bardout J.C., *L'histoire étonnante de la loi 1901, le droit des associations avant et après Pierre Waldeck-Rousseau*, Ed. Juris, Lyon, nov 2000.
- Bardout. J. C., *Les libertés d'associations : l'histoire étonnante de la loi 1901*, Lyon édition juris-service, 1991.
- Barthelemy. M, *Associations : un nouvel âge de la participation ?* Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2000.
- Belorgey. J.M., *Cent ans de vie associative*, la bibliothèque du citoyen
- Berge. A, Michel. G, *Des services de proximité pour la création de services solidaires*.
- Blanchet. J, *Gestion du bénévolat*, Economica, 1990.
- Bloch-Lainé. F, *Faire société, les associations au cœur du social*, Syros 1999.
- Chauvière. M, Jacques T. Godbout, *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- Debbasch. C et Bourdon. J, *Les associations, Que sais-je ?*, PUF, Paris, 1985.
- Defrasne. J, *La vie associative, Que sais-je ?*, PUF, Paris, 1995.
- Ferrand-Bechmann. D, *Bénévolat et Solidarité*, Ed. Syros-Alternatives, Paris, 1992.
- Halba. B, *Bénévolat et volontariat*, la documentation française, 1997.
- Héber-Suffrin. C, *Les savoirs et la réciprocité du citoyen*, DDB, 1998.
- Ion. J, *La fin des militants, enjeux de société*, Les éditions de l'atelier, Paris, 1997.
- Ion. J et Peroni. M, *Engagement public et exposition de la personne*, Editions de l'Aube, 1996.
- Jacques T. Godbout, *Le Don, la Dette et l'Identité*, Ed. La découverte.
- Jazouli. A, *L'action collective des jeunes Maghrébins de France*, Paris, L'Harmattan, 1986.
- Lyet. P, *L'organisation du bénévolat caritatif*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Miloud. A et Peroni. M, *Ce qui nous relie*, Ed. de l'Aube, 2000.
- Perret. H, *Traitement d'une crise en milieu professionnel et associatif*, L'Harmattan, 1999.
- Pujol. G, Romer. M, *Dictionnaire des militants, de l'éducation populaire à l'action culturelle*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- Prouteau. L, *Les chemins du bénévolat*, Futuribles, déc 1997
- Rebelle. B et Swiatly. F, *Libres associations*, Desclée de Brouwer, 1999, Paris.
- Roudet. B, *Des jeunes et des associations*, Paris, L'Harmattan, 1994.

- Spanou. C, *Fonctionnaires et militants. L'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, Paris, L'Harmattan, 1991.
- *La bourgeoisie, les trois âges de la vie associative issue de l'immigration*, CNRS éditions, sous la direction de Catherine Wihtol de Wenden et de Rémy Leveau.
- *Conseil d'Etat, rapport public 2000, jurisprudence et avis de 1999, les associations et la loi de 1901 cent an après*, Etudes et documents n°51, la documentation française, Paris, 2000.
- *Lavènement de la loi de 1901 sur le droit d'association* (Genèse et évolution de la loi au fil des Journaux officiels), ed. Journaux officiels, Paris, 2001.
- *Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1er juillet 1901*, Rapport présenté par Marie-Thérèse Cheroute au nom du conseil économique et social, Paris, direction des journaux officiels, 1993.
- *Les associations à l'aube de l'an 2000, quel défi pour le futur ? Actes du colloque organisé à Marseille le 5 décembre 1991 ; crédit mutuel méditerranéen, Marseille : fédération du Crédit mutuel méditerranéen, 1992.*
- *Code des associations, recueil des textes législatifs et réglementaires sur les organismes sans but lucratif*, ed. Groupe Juris, 1998
- *Le foisonnement associatif*, Les Annales de la recherche urbaine, Paris, 2001.
- *Sociologie de l'association des organisations à l'épreuve du changement social*, sous la direction de Jean-Louis La ville et Renaud Sainsaulieu, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1997, Paris..
- *Bilan de la vie associative en 1996-1999*, CNVA, Conseil national de la vie associative, la documentation française, Paris, 2000.
- *Associations*, ed. Journaux officiels, Paris, 2001.
- *Les associations reconnues d'utilité publique*, Coll. " les Etudes du conseil d'Etat "
- *L'association, le bénévole et l'emploi : CNVA : INJEP, Marly le Roi : INJEP, 1998* (collection document n°34 de l'INJEP).
- *Les organisations professionnelles du Rhône*, CCI de Lyon

Thèses, mémoires, rapports de recherche

- Edith Archambault, Judith Boumendil, *Les dons et le bénévolat en France*, Paris, Fondation de France, Laboratoire d'économie sociale, 1997.
- Jacques Ion, *Le militantisme en questions. Enquêtes sur l'évolution des formes de groupements intervenants dans l'espace public*, Saint-Etienne, CRESAL, CNRS, Mai 1992.
- Jean-Pierre Loisel, *Les Français et la vie associative*, Paris, CREDOC, collection des rapports, 201, juillet 1999.
- *Participez, disent-ils !*, Paris, Ministère de la Jeunesse et des Sports, direction de la Jeunesse et de la Vie associative, Mission Evaluation-Recherche, synthèse réalisée par Bernard Bier, janvier 1998.
- *La participation des jeunes*, Lyon, ministère de la Jeunesse et des Sports, direction de la Jeunesse et de la Vie associative, Mission Evaluation-Recherche, rapport de recherche, novembre 1996.