

# La professionnalisation des associations en questions

par Gérard Soussi

Docteur en Droit, Maître de Conférences à l'Université Lyon 3, Avocat au Barreau de Lyon

La professionnalisation des associations est un sujet qui suscite tour à tour l'enthousiasme candide, la critique systématique ou encore la perplexité soupçonneuse du secteur associatif, mais qui, en tout cas, ne le laisse pas indifférent. Nombreuses sont les questions que ce sujet provoque : pourquoi les associations s'engagent-elles sur la voie de la professionnalisation ? Qui, au sein de l'association, est concerné par la professionnalisation ? Quels sont les avantages, les inconvénients et les risques de la professionnalisation ? La coexistence entre professionnels et bénévoles au sein d'une même association est-elle possible ? Quelles compétences et quelles fonctions acquérir pour être professionnels ?

Avant d'aborder ces questions, une autre question, préalable celle-là, doit être posée : que faut-il entendre par professionnalisation des associations ? Répondre que c'est le fait pour une association d'exercer son activité à titre professionnel, "en professionnel", renvoie en fait à la définition de la profession communément admise : exercer une profession, c'est consacrer de façon habituelle son activité à l'accomplissement d'une certaine tâche dans le dessein d'en tirer un profit. La profession suppose la répétition, la lucrativité, mais aussi la compétence et notamment une compétence en adéquation avec la nature de l'activité exercée.

Cette définition est applicable aussi bien aux dirigeants ou au personnel d'exécution qu'à la personne morale que constitue l'association : la lucrativité, composante de la profession, n'est pas, par nature, incompatible avec la notion d'association.

En effet, contrairement à une idée reçue et largement répandue, la lucrativité ou la recherche du profit n'est pas interdite à l'association, personne morale ; elle l'est seulement aux personnes physiques qui la composent. Aux termes de l'article 1er de la loi du 1er juillet 1901 : "*l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon*

*permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices*".

C'est seulement le partage des bénéfices entre les membres qui est interdit, et non la réalisation par l'association de bénéfices. Le principe de non-partage des bénéfices entre les membres ne peut être posé, et logiquement fondé, qu'autant qu'une association peut légalement réaliser des bénéfices, sinon la question du partage ou non des bénéfices n'aurait aucun sens ; c'est parce qu'une association peut faire des bénéfices qu'elle n'a pas le droit de les distribuer. Cette réalité juridique n'est pas toujours bien comprise ou admise par une partie du secteur associatif, celui qui groupe des associations qui ne procèdent pas du tout à la recherche de bénéfices, et qui ne veulent pas, par principe ou éthique, ou qui ne peuvent pas en fait, se livrer à des opérations de caractère lucratif.

Cette partie du secteur associatif a alors tendance, d'une part à considérer qu'elle représente les "vraies" associations, et d'autre part à jeter la pierre aux "fausses" associations, celles qui ont un but lucratif. Il n'y a cependant de fausses associations que les seuls groupements qui ne réunissent pas les éléments constitutifs de la définition juridique de l'article 1er de la loi de 1901. Pour le reste, il s'agit simplement pour chaque association d'utiliser, à son gré, la liberté d'association et surtout la liberté contractuelle, incluse dans la définition même de l'association.

Si certaines d'entre elles veulent poursuivre un but lucratif, et s'organiser, fonctionner comme de véritables entreprises, c'est leur droit et leur liberté : elles sont très nombreuses à le faire pour les raisons ci-après exposées, et on les désigne généralement sous le nom d'"entreprises associatives" ou encore d'"associations-entreprises".

Si d'autres ne veulent pas être, ou devenir, de telles entreprises, c'est également leur droit et leur liberté ; mais elles ne peuvent en aucun cas s'approprier la

notion même d'association et s'en établir les garantes.

Faute de pouvoir distribuer les bénéfices réalisés, qu'en font alors les entreprises associatives ? Elles les affectent au projet associatif, à la cause choisie ou les réinvestissent simplement dans le fonctionnement du groupement. On observera cependant que recherche de bénéfices ne signifie pas, loin s'en faut, réalisation effective de bénéfices. Or, la réalisation de bénéfices ne constitue pas un élément indispensable de l'entreprise. Une entreprise peut exister sans réaliser des bénéfices ; l'accomplissement d'actes de caractère lucratif, c'est-à-dire générant une contrepartie financière (prix de vente) et la mise en oeuvre de moyens matériels dans le cadre d'une organisation préétablie, suffisent. En conséquence,

sera considérée comme une entreprise associative, l'association qui vend des produits ou des services dans un cadre organisé, sans forcément en retirer des bénéfices.

Ainsi la professionnalisation qui suppose la lucrativité, peut être celle du groupement comme celle de ses animateurs, personnes physiques. Cependant, le premier ne pourra être considéré comme un professionnel qu'autant que les seconds le seront. La professionnalisation des associations est donc d'abord la professionnalisation des personnes qui les dirigent et de celles qui mettent en oeuvre leur activité.

Ceci étant posé, reste à répondre aux questions ci-dessus énoncées.

## Pourquoi la professionnalisation ?

L'émergence dans le secteur associatif d'une inclination de plus en plus marquée et remarquée pour la professionnalisation est favorisée par la conjugaison ou plus précisément par la quasi incompatibilité entre eux, de deux facteurs : l'exercice de plus en plus fréquent d'une activité économique dans un secteur concurrentiel d'une part et la nature même du bénévolat d'autre part.

Nul doute que, depuis une bonne vingtaine d'années, les associations soient entrées de plain-pied dans le monde de l'économie. Ce mouvement s'explique notamment par un besoin de ressources financières pour assurer leur développement et parfois pour, simplement, assurer leur survie. Il s'explique aussi par la demande, de plus en plus fréquente, exprimée auprès des associations, de services ou de produits pas toujours spécifiquement associatifs. Un nombre de plus en plus important d'associations amenées à se partager une masse totale de subventions n'ayant pas à l'évidence la même croissance, a obligé beaucoup d'entre elles à se tourner vers le marché pour trouver des ressources.

Cette nouvelle orientation a été encouragée par les pouvoirs publics et le législateur. Ainsi la règle, plus ou moins bien appliquée par l'Etat et les collectivités locales, est de limiter, par principe, le montant de la subvention à 50% des ressources propres de l'association demanderesse, ce qui oblige l'association à recourir à d'autres sources de financement et notamment aux recettes de la vente de produits ou services.

De même, le législateur a expressément admis l'exercice par une association d'une activité économique. En effet, l'article L.442-7 du Code de commerce dispose qu'"aucune association ne peut, de façon habituelle, offrir des produits à la vente, les vendre ou fournir des services si ces activités ne sont pas prévues par ses statuts". Ce principe destiné à assurer la transparence de la concurrence reconnaît le caractère licite de l'activité commerciale d'une association dès lors que ladite activité est prévue par ses statuts.

Pour sa part, la jurisprudence a validé l'exercice par les associations d'actes de commerce, la propriété, au bénéfice de ces dernières, d'un véritable fonds de commerce et d'une façon générale, la commercialité des associations. On observera également que ces mêmes associations sont fiscalement encouragées à constituer des filiales commerciales dans lesquelles elles font glisser leur activité économique ou commerciale, se réservant l'accomplissement du seul but associatif. Dans cette hypothèse, elles deviennent des "associations mères" gérant des participations commerciales et bénéficiant des remontées de dividendes des filiales. Dès lors, si bon nombre d'associations peuvent encore se contenter de cotisations, de dons et de subventions, 150 000 d'entre elles environ vendent des produits et services. La pérennité de leur présence sur le marché révèle non seulement une demande exprimée par le consommateur ou l'utilisateur, mais aussi une offre de biens ou de services qui répond, en termes de prix et de qualité, aux attentes de la demande ou

qui, parfois, a le seul mérite d'exister dans une catégorie de biens ou de services ou dans un secteur géographique donné.

Mais il ne suffit pas de vendre pour se procurer des ressources, pour survivre et pour se développer, il faut encore "bien vendre" c'est-à-dire, en fait, bien gérer. Et là, apparaissent les besoins de compétence et de professionnalisation. Les dirigeants d'association qui opèrent sur le marché doivent désormais posséder les compétences et la grande disponibilité de tout chef d'entreprise et ce dans différents domaines : commercial, financier, ressources humaines, etc.. Même si "l'entreprise associative" n'a pas de finalité capitalistique, ses moyens de gestion sont très proches de ceux des sociétés commerciales, voire identiques. De plus, l'environnement de toute entreprise est obligatoirement comptable, administratif, juridique et fiscal, et réclame des compétences adéquates.

Organisation, planification, rationalisation et gestion, dans le respect de la réglementation, n'exigent pas seulement des connaissances, mais une véritable compétence de professionnel. Les contraintes administratives, juridiques et fiscales qui pèsent aujourd'hui sur les entreprises associatives sont de plus en plus nombreuses et complexes et vont de la tenue d'une comptabilité selon le plan comptable général à la mise en place des 35 heures, en passant par le commissariat aux comptes et l'assujettissement à la TVA. Les contrôles ne sont pas, pour leur part, moins nombreux et vont du contrôle d'Urssaf au contrôle fiscal en passant par le contrôle de l'inspection du travail et autres corps d'inspection. Enfin, les sanctions pour faute de gestion guettent les dirigeants incompetents ou négligents et menacent leurs associations : retrait de la subvention, déclaration en état de redressement ou liquidation judiciaires, action en comblement du passif, interdiction de diriger une entreprise ou une association, mise en œuvre de la responsabilité civile ou pénale, redressements fiscaux... Comment dès lors, ne pas être obligé de gérer en professionnel et faire gérer par des professionnels ?

En outre, le positionnement sur le marché confronte désormais l'association à la concurrence, celle des autres entreprises associatives également présentes sur le marché, mais aussi celle des entreprises du secteur traditionnel ou dit "marchand". Certes,

quand l'association, par son offre de biens ou services prend en charge un besoin qui n'est pas satisfait ou pas complètement satisfait par les entreprises traditionnelles, elle accomplit une mission d'utilité sociale et par définition elle ne se trouve pas dans un secteur concurrentiel. Toutefois, cette situation dans le domaine économique, est et sera, de plus en plus marginale. D'abord parce que l'offre de biens est quasiment toujours concurrentielle et qu'ensuite l'offre de services, domaine de prédilection traditionnel et souvent monopolistique des associations, aura de plus en plus tendance à devenir concurrentiel. En effet, après la civilisation des biens de consommation, nous sommes entrés dans celle des services : il ne s'agit plus d'équiper les ménages mais de leur rendre les services dont ils ont besoin. Dès lors, le secteur marchand prompt à réagir et à se convertir, vient désormais offrir les mêmes services que les associations, leur rendant ainsi "la monnaie de leur pièce" en les concurrençant à son tour : le groupe hôtelier ouvre des maisons de retraite "dernier cri" là où l'association a du mal à entretenir les siennes !

Gestion d'une véritable entreprise, maîtrise de l'environnement administratif, juridique et fiscal et lutte contre la concurrence peuvent-elles être assumées par des bénévoles ? La bienveillance (*benevolentia*) est-elle suffisante? Loin de là, si l'on observe qu'environ 800 000 personnes sont salariées dans le secteur associatif. Le bénévolat paraît, par nature, inhabile à répondre aux besoins de la professionnalisation même si des exceptions sont possibles. Au-delà de la question de la compétence du bénévole, le bénévolat est par nature fragile, volatil, mesuré et implanifiable ; fragile parce que faute d'engagement juridique du bénévole, il peut cesser à tout instant, volatil parce qu'au gré du bénévole, il peut passer d'une association à une autre et d'un secteur à un autre, mesuré parce qu'il est le fait d'une majorité de bénévoles exerçant par ailleurs une activité rémunérée, implanifiable parce que l'époque et l'étendue de la disponibilité du bénévole sont rarement contractualisées. Nonobstant les caractéristiques propres du bénévolat, ce dernier demeure-t-il résolument et définitivement incompatible avec la professionnalisation ? Ne peut-on pas envisager de recruter des bénévoles parmi d'anciens professionnels ? Ne peut-on pas former des bénévoles pour en faire des professionnels ?

## Quels professionnels ? Professionnalisation de qui ?

La professionnalisation peut-elle être celle de bénévoles ? Peut-on faire appel à des "professionnels bénévoles" ? Peut-on former les bénévoles et en faire de véritables "professionnels bénévoles" ? *A priori*, si l'on respecte à la lettre la définition de la profession qui suppose la rémunération, ces questions n'ont pas de sens. On pourrait cependant, compte tenu de la spécificité du secteur associatif, être tenté de réduire la définition aux seuls éléments d'habitude et de compétence. Mais, même dans cette hypothèse, la réponse doit être nuancée.

Si l'on envisage le cas des dirigeants de l'association, le recrutement de bénévoles ayant exercé auparavant une profession et faisant désormais bénéficier l'association de leur compétence, notamment en gestion, est certes limité mais possible ; certaines associations présentent ce cas de figure. De même, la formation de bénévoles pour en faire des professionnels nous paraît très difficile, mais pas complètement impossible.

Mais la gestion d'une entreprise associative (comme de toute autre entreprise) suppose d'abord une disponibilité complète et permanente : il est difficile sinon impossible d'être un dirigeant professionnel (du moins un bon !) à temps partiel. Une compétence sans l'exercice plein et permanent de l'activité considérée ne fera jamais du bénévole un véritable dirigeant professionnel. De plus, la gestion d'une entreprise associative requiert une vigilance et un pouvoir de décision, de réaction et d'arbitrage qui doivent être exercés au quotidien. Or, si la formation professionnelle du bénévole, acquise avant ou après l'entrée dans l'association est concevable, il sera le plus souvent illusoire de vouloir exiger de ce dernier l'engagement et la disponibilité qu'un salarié n'accepte de souscrire et de donner que moyennant rémunération.

Le bénévole est, et tient à rester, maître de son temps, de sa disponibilité : son entière liberté supplée l'absence de rémunération. De ce point de vue, on peut dire que l'association subit plus le bénévolat qu'elle ne le choisit véritablement, à la manière en quelque sorte d'un mal nécessaire. En dehors de quelques cas, parfois constatés dans certaines associations, il sera extrêmement rare que le bénévole puisse consacrer, de façon habituelle et régulière, son activité à l'accomplissement d'une mission associative ; même compétent, le bénévole

ne pourra satisfaire l'une des conditions de la profession, la permanence de l'activité. Si le bénévolat peut donner sa pleine mesure et entière satisfaction dans la communication de l'association (message associatif) ou dans les activités de terrain, il est le plus souvent inadapté à la gestion d'une entreprise, laquelle requiert, outre l'évidente compétence nécessaire, un engagement ferme et solide et une disponibilité complète et permanente. Le bénévolat, véritable moteur de réussite collective et d'accomplissement personnel, demeure absolument nécessaire au secteur associatif mais il doit désormais coexister avec la professionnalisation.

En revanche, s'il s'agit de tâches ou missions techniques ou d'exécution, l'appel à d'anciens professionnels (retraités notamment) et la formation professionnelle du bénévole sont envisageables et même souhaitables. Dans ce type de tâche le professionnel bénévole peut exercer son activité à temps partiel : il n'y a là, contrairement à la fonction de dirigeant, aucune incompatibilité fondamentale entre la fonction exercée et l'absence de disponibilité complète et permanente. La pratique très répandue du temps partiel dans les entreprises comme l'introduction de la réduction du temps de travail inclinent à le croire. De plus, si la formation professionnelle du bénévole ne contredit pas la nature même de la tâche technique ou d'exécution, elle ne contredit pas, non plus, la nature même du bénévolat qui est d'être irrégulier et limité. Dès lors, la formation professionnelle à ce type de tâche contribuera à la performance de l'association et à la valorisation du bénévole.

La question de la professionnalisation des salariés d'une association doit-elle, elle aussi, se poser ? Lorsque l'association décide de ne pas se contenter du bénévolat ou de ne pas avoir recours à ce dernier et donc de recruter des collaborateurs salariés, elle fait le choix de la professionnalisation. Elle est donc, dans cette hypothèse, censée embaucher des professionnels si l'on pose l'équation que les salariés sont *a priori* des professionnels, car répondant strictement à la définition de la profession, et ce par opposition aux bénévoles. Dès lors si la question de la professionnalisation est une question qui peut se poser à l'égard de l'association elle-même, elle ne devrait pas, en principe, se poser à l'égard des salariés. Si par hasard, une association devait recruter des salariés "non professionnels" ce serait *a priori* une erreur de

recrutement, voire un manque de "professionnalisme" dans le recrutement

Toutefois, le cas se présente relativement fréquemment qu'une association décide de recruter un salarié qui bien qu'ayant une formation professionnelle, ne possède pas celle qui convient au poste à pourvoir. Il incombera donc à l'association de donner ou de faire donner à l'intéressé la formation professionnelle adéquate. De même, l'emploi des jeunes permet de poser la question de la professionnalisation des salariés. Un jeune, récemment diplômé ou qualifié, possédera souvent des connaissances générales et théoriques, mais devra acquérir, après son embauche, une véritable formation professionnelle adaptée à la fonction qu'il exerce dans l'association. Pour lui, la véritable professionnalisation passera par une formation complémentaire après l'embauche. Enfin, notons le cas, non rare en pratique, du bénévole qui un jour devient le salarié de son association : là encore, la question de sa professionnalisation se posera et son changement de statut passera le plus souvent par une formation professionnelle interne (et parfois sur le tas !) ou externe.

Dans ces trois cas, la question de la professionnalisation se pose de façon légitime, car la condition de compétence ou du moins de compétence adéquate, fait *a priori* défaut.

Le besoin de professionnalisation des associations s'exprime encore par le recours de plus en plus fréquent à des professionnels externes : juristes, experts-comptables, cabinets d'audit, conseils en communication, conseils en ressources humaines, etc..

## Quels avantages, quels inconvénients, quels risques de la professionnalisation ?

L'avantage essentiel de la professionnalisation est de permettre une meilleure gestion de l'entreprise associative. La qualité de la gestion sera de nature à rassurer les membres, les salariés, mais aussi les tiers, collectivités locales pourvoyeuses de subventions et créanciers de tous ordres.

Un autre avantage de la professionnalisation réside dans le fait qu'elle permet légitimement d'attendre une espérance de vie plus grande pour l'association qui la pratique. De même une gestion professionnelle permettra de réaliser, d'atteindre, plus sûrement les objectifs et le but de l'association.

Ce recours à des compétences extérieures procède de plusieurs causes. La première est l'absence au sein de l'association de salarié ayant la compétence requise, voire l'absence de tout salarié car seules 150 000 associations sur 800 000 peuvent avoir recours au salariat.

Le deuxième est l'existence d'une compétence professionnelle interne trop générale ou limitée au fonctionnement quotidien de l'association ; ainsi lorsque la question à traiter sera trop complexe ou exceptionnelle ou encore lorsque les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de l'association seront trop importants pour elle, le recours à des professionnels extérieurs s'imposera, mais dans le prolongement des compétences internes. En réalité, dans ce cas, la professionnalisation interne ne sera pas remplacée par une compétence professionnelle externe, mais seulement prolongée par ce qu'il convient d'appeler une expertise externe.

Une troisième cause peut être révélée par le souci de rechercher à l'extérieur un regard neuf et objectif sur le fonctionnement général de l'association ou seulement sur certaines de ses composantes. Bien que disposant en interne de véritables professionnels ayant la capacité par exemple de réaliser un audit fiscal, comptable ou de gestion, l'association préférera s'adresser à un cabinet d'audit extérieur.

Enfin, la dernière cause ne procède pas du choix de l'association mais de la volonté des pouvoirs publics ou du législateur. C'est ainsi que divers textes imposent aujourd'hui à certaines associations la nomination d'un commissaire aux comptes, professionnel qui est, par statut légal, obligatoirement extérieur à l'association.

Au plan macro-économique, l'association qui recourt à la professionnalisation est d'abord une association employeur : selon l'INSEE, le secteur associatif emploie aujourd'hui environ 800 000 personnes. Dans une conjoncture économique marquée par le chômage, la professionnalisation du secteur associatif constitue un avantage individuel apprécié par les 800 000 personnes intéressées et un avantage plus général pour l'économie nationale.

En revanche, parmi les inconvénients, il convient de souligner le prix de la professionnalisation : coût de la masse salariale, charges sociales, dépenses de

formation, taxe frappant les salaires, sans oublier le risque d'assujettissement à la TVA et à l'IS dès lors que la gestion n'est plus désintéressée. De plus, la professionnalisation oblige à gérer de façon spécifique la coexistence entre professionnels et bénévoles au sein de la même association, question sur laquelle nous reviendrons.

Enfin, on notera parmi les inconvénients que l'adhésion au projet associatif ou le "militantisme" sont généralement plus faibles chez les salariés des associations que chez leurs bénévoles : la motivation du travail salarié est la rémunération alors que celle du travail bénévole est d'abord le don de soi à autrui ou à la communauté. Les risques générés par la professionnalisation doivent être

soigneusement évalués par l'association qui y a recours. La démotivation et la désresponsabilisation guettent les bénévoles qui préféreront parfois, consciemment ou inconsciemment, réduire leur engagement pour laisser faire "ceux qui savent faire" et surtout ceux qui sont payés pour le faire !

La gestion professionnelle de l'entreprise associative avec les méthodes et moyens de la société commerciale peut favoriser dans l'équipe dirigeante l'émergence d'un état d'esprit capitaliste plus enclin à rechercher le résultat pour le résultat qu'à rechercher l'utilité sociale. Le processus entrepreneurial risque alors de l'emporter sur la vie associative et de porter atteinte à la notion même d'association.

## Quelle coexistence entre professionnels et bénévoles dans une association?

La coexistence au sein de la même association de salariés et de bénévoles peut être source de conflits. Les premiers bénéficient d'un véritable contrat et d'un statut juridique conféré par le code du travail et les conventions collectives. Contrat et statut leur imposent certes des obligations, mais leur confèrent également droits divers et protection sociale. A l'inverse, les bénévoles, qui peuvent parfois être amenés à effectuer des tâches similaires, voire identiques, mais sans rémunération, à celle des salariés, ne bénéficient aujourd'hui d'aucun statut, donc d'aucun droit particulier ni d'aucune protection spécifique : ils doivent s'en remettre à l'assurance souscrite (par eux-mêmes ou par l'association) et à la responsabilité civile de droit commun pour les accidents dont ils pourraient être victimes. On comprend dès lors que la reconnaissance d'un statut pour les bénévoles figure au nombre des principales revendications du secteur associatif.

La coexistence est ici porteuse de risques d'animosité, de jalousie, d'incohérence, de revendications et de déceptions permanentes, et peut conduire sinon à la paralysie du fonctionnement, du moins à une efficacité toute relative et en tous les cas, à un mauvais "climat social". Un tel constat ne doit pas inciter les dirigeants à opter pour un système exclusif : le tout salariat ou le tout bénévolat. Quand les ressources financières d'une association le permettent, le salarié, on l'a vu, est un atout, mais le bénévolat également. Ce dernier permet de décupler à moindre coût, voire sans coût, les ressources humaines de l'association et

permet la réalisation de tâches qu'il n'est pas possible ou pas opportun de confier à des salariés. La très forte valeur ajoutée du bénévolat rend ce dernier indispensable à bon nombre d'associations. Conscientes de l'importance de ces deux atouts, salariat et bénévolat, bon nombre d'associations, les plus importantes économiquement, pratiquent cumulativement les deux.

En effet, la coexistence pacifique, ou du moins pacifiée, des salariés et des bénévoles, est possible comme le montre l'observation de la pratique. Dans certains cas, la coexistence des "deux mondes", celui du salariat et celui du bénévolat, est même facteur de synergie et d'efficacité. Il suffit pour cela, mais la condition est d'importance et n'est pas facile à réaliser, d'une bonne gestion des ressources humaines. Mais cette "bonne" gestion des ressources humaines sera difficilement l'œuvre d'un bénévole ; il y faut la compétence d'un véritable professionnel tant cette mission requiert expérience, connaissance, temps, patience et obstination. Une coexistence réussie passe par une définition rigoureuse des missions respectivement affectées aux salariés et aux bénévoles, par une définition claire des objectifs de ces deux groupes, par la reconnaissance et la motivation de l'un et de l'autre et par une affirmation et une lisibilité très nettes du projet associatif auquel les deux groupes devront être, en permanence, associés.

Ces deux groupes devront être positionnés au sein de l'association en termes de complémentarité et non de subordination de l'un à l'autre. De même, l'équipe transversale sera préférée à l'équipe

pyramidale et la distinction siège-gestion-salariés/terrain-action-bénévoles ne sera pas forcément le schéma idéal. Chaque groupe doit être amené à connaître et à reconnaître l'autre : le temps des bénévoles vaut bien la compétence des salariés et réciproquement ! Certes, chaque groupe possède sa propre légitimité ; celle du salarié repose sur la compétence professionnelle et le contrat de travail, celle du bénévole sur le don du temps et sur l'engagement associatif. La professionnalisation est l'apanage des salariés, et les valeurs associatives (humanisme, citoyenneté, solidarité), celui des bénévoles. Mais ce ne serait

pas porter atteinte à ces légitimités différentes que de vouloir les rapprocher en insufflant une certaine dose de "militantisme" au salarié en le conduisant à adhérer au projet associatif et en insufflant une certaine dose de compétence professionnelle au bénévole en lui donnant une véritable formation professionnelle.

La coexistence de ces deux groupes qui n'ont pas, *a priori*, les mêmes motivations et les mêmes aspirations n'est pas chose aisée, on en convient. Mais "vivre ensemble" n'est-il pas de l'essence même de l'association ?

## Quelles compétences, quelles formations ?

Les fonctions de gestion dans une "association-entreprise" ne sont, en fait, guère différentes de celles des entreprises classiques, qu'il s'agisse de la fonction administrative, comptable, humaine, communication ou commerciale. En effet, quand une association se tourne vers la professionnalisation, c'est qu'elle exerce une activité économique. Dès lors, son organisation interne et son mode de fonctionnement seront ceux de toutes les entreprises qui opèrent sur le marché.

On ne s'étonnera donc pas de retrouver dans l'association entreprise, les mêmes fonctions, les mêmes départements, les mêmes schémas internes et les mêmes procédures de recrutement ou de formation. Comme la société anonyme, l'association entreprise embauche des gestionnaires formés dans les grandes écoles et dans les universités, aux différentes fonctions de l'entreprise. De même, lorsqu'un besoin de formation continue se fait sentir, l'association entreprise fait appel aux offres de formation classiques émanant des divers organismes habilités, privés ou publics.

En revanche, la nature de l'activité de l'association ou le secteur dans lequel elle l'exerce, présentent souvent des particularités qui requièrent des compétences et des formations spécialisées. Par exemple, les associations œuvrant dans le domaine sanitaire et social doivent pouvoir compter sur des dirigeants et des cadres connaissant les règles juridiques, administratives et comptables régissant ce secteur, mais aussi les spécificités de l'activité sanitaire et sociale. Les procédures de recrutement

seront alors orientées vers la recherche de candidats à l'embauche bénéficiant de la formation et des compétences adéquates. S'agissant de la formation continue, on constate que la plupart des grands réseaux associatifs, et notamment celui du secteur sanitaire et social, possèdent leur propre système interne de formation ; il est en effet relativement difficile de trouver sur le marché des organismes privés ou publics qui offrent des formations continues spécialisées dans l'activité de ces grands réseaux, et surtout qui offrent des formations réellement adaptées aux besoins précis des associations concernées.

Un critère à la fois dimensionnel et financier intervient souvent dans le recrutement des compétences et dans le type de formation continue mis en œuvre. Les petites associations n'ont pas les ressources financières suffisantes pour recruter autant de professionnels qu'il y a de fonctions de gestion à pourvoir ; elles ne peuvent à l'évidence recruter à la fois un spécialiste de la fonction "ressources humaines", un spécialiste de la fonction "communication", un spécialiste de la fonction "administrative et comptable", etc... Il leur faut donc recruter des généralistes de la gestion des associations.

De même, s'agissant de la formation continue, ces petites associations ne peuvent mettre en place un système interne de formation et ont donc recours aux formations externes et notamment aux formations à la gestion et au droit des associations.

## Conclusion

La professionnalisation constitue aujourd'hui, pour les associations, une nécessité mais aussi un véritable défi. Une nécessité parce que les associations qui exercent une activité économique ne pourront sans doute pas survivre sans la professionnalisation de leurs activités, de leur mode de gestion et de leurs dirigeants. Environnement juridique et administratif, concurrence économique et exigences des consommateurs ou utilisateurs sont autant de contraintes qui poussent à la professionnalisation. Les associations montrent, à l'évidence, qu'elles savent intégrer et, en employant 800 000 salariés, qu'elles savent accueillir et motiver des compétences et créer des emplois, même dans des périodes de récession et de chômage. Mais elles le font en surmontant un véritable défi, celui d'accepter et de faire accepter des idées et

principes inconcevables en 1901 : l'exercice d'une activité économique ou commerciale, le caractère lucratif de leurs opérations, la recherche de l'efficacité et de la rentabilité, le recours à des méthodes de gestion ayant fait leur preuve dans le secteur marchand, en bref, l'idée qu'elles sont devenues exception faite de leur finalité originelle, des entreprises comme les autres. Mais il leur faut en plus, difficulté suprême, réussir à concilier l'émergence récente de l'entreprise avec les critères traditionnels de l'association : absence de partage des bénéfices, solidarité, liens privilégiés avec les pouvoirs publics, reconnaissance politique, bénévolat et utilité sociale. Mais la conciliation de la notion d'entreprise avec la spécificité associative est sans doute la clef de leur succès et de leur pérennité.

### La licence professionnelle de "management des associations" de l'IUT de l'université de Lyon 3

L'Institut Universitaire de Technologie de l'Université Jean Moulin Lyon 3 propose une licence professionnelle de "Management des associations". Il s'agit là, semble-t-il, de la seule licence professionnelle généraliste dédiée au droit et à la gestion des associations.

Cette formation créée à la rentrée 1998 et d'abord sanctionnée par un diplôme d'université, a obtenu son habilitation de licence professionnelle d'Etat, à la rentrée 2000. Cette licence est ouverte à la fois en formation initiale et en formation continue. L'objectif est de faire des étudiants ou des stagiaires des généralistes de la gestion des associations, leur permettant ainsi d'exercer leur savoir-faire dans n'importe quelle association, quels que soient son objet ou ses activités.

Les principales matières envisagées sont le droit, la fiscalité, les finances, la comptabilité et la gestion financière, les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Un stage de 4 mois est obligatoire pour les étudiants et un projet tuteuré est obligatoire pour tous, étudiants et stagiaires de la formation continue. Chaque promotion offre environ 48 places dont la moitié peut être réservée à la formation continue. Pour rendre plus accessible la formation continue aux salariés des associations, les enseignements sont rassemblés sur 2 jours par semaine soit au total 8 jours par mois pendant 6 mois. On observera que seule la formation continue offerte par la voie diplômante est recherchée par les associations : l'obtention d'un diplôme, ici, la licence professionnelle, est une condition souvent déterminante du choix d'une formation continue.

Le taux de réussite, c'est-à-dire d'obtention de la licence, a été de 80% pour la promotion 2000-2001. Cette licence professionnelle étant de création très récente, les statistiques de suivi professionnel des étudiants et des stagiaires de formation continue ayant obtenu leur diplôme, ne sont pas encore disponibles. Toutefois, les sondages effectués tant auprès des étudiants et stagiaires qu'auprès du secteur associatif révèlent un taux de satisfaction très positif et le nombre de dossiers de candidature déposés pour chaque rentrée est en constante augmentation.