



LA FRAGILISATION DU CAPITAL HUMAIN : UN RISQUE MAJEUR POUR LES ACTEURS DE L'INTERET GENERAL

Regards croisés entre fondations et associations

CLAIRE THOURY

Présidente du
Mouvement associatif



CLOTILDE GILBERT

Directrice de
Wake up Café



BENOIT MOUNIER

Directeur général France de la
Fondation Carasso



ROMAIN LE CHÉQUER

Directeur de la
Fondation Pierre Bellon



Introduction

Lors de nos échanges avec une vingtaine de fondations en 2023 plusieurs interlocuteurs ont exprimé des préoccupations de natures diverses autour des forces vives des associations et des acteurs de l'ESS.

L'accompagnement de structures de l'ESS nous a permis de mettre en lumière les principaux défis auxquels sont confrontées les associations, telles que **la difficulté à recruter de nouveaux bénévoles** et une diminution des candidatures selon les cabinets de recrutement.

Parallèlement, les organisations de l'ESS doivent faire face à des **contraintes économiques** croissantes, ainsi qu'à des **risques de surcharge** et de burn-out parmi leurs membres.

Les **changements dans le rapport au travail**, les aspirations de **la génération Z** et la nécessité de **développer de nouvelles compétences** soulèvent des questions sur le **rôle du manager** dans ce contexte évolutif.

Face à l'émergence du leader charismatique de la start-up sociale au cours de la dernière décennie, se pose la question de l'**adaptation du management** aux impératifs de durabilité, d'adaptation et de résilience des organisations de l'ESS.

Sommes-nous face à une crise du corps social des acteurs de l'intérêt général ?

- Quels risques pèsent aujourd'hui sur les **ressources humaines**, salariées et bénévoles, des organisations de l'intérêt général ?
- Quels peuvent être sur ce sujet **les rôles et responsabilités des financeurs**, et notamment des fondations ?
- Face à ces risques, quels **leviers pour les acteurs de l'intérêt général** ? (Profils, formations, management, communication, autres ?...)

→ **Pour y répondre, nous avons croisé les regards d'opérateurs et de financeurs.**

Quelles observations, quelles analyses et finalement quels leviers pour rendre les organisations soutenables pour les personnes qui y travaillent ou qui s'y engagent ?



Les tensions & enjeux qui traversent le monde associatif



Le monde associatif, sous pression, fait face à un accroissement des contraintes

- La **liberté associative** est menacée par de nombreuses évolutions législatives qui pèsent sur des gouvernances bénévoles
- Ces évolutions questionnent le rôle d'une association : ce rôle est-il toujours de **créer du lien et du collectif**, ou vise-t-il à répondre à une demande des pouvoirs publics ?



L'émergence d'une nouvelle ère de l'engagement crée des clivages

- Aujourd'hui l'engagement porte plus sur le **projet** que sur la **structure associative**. La conséquence ? Une fragilisation de la colonne vertébrale de l'association.
- Depuis la crise sanitaire, le **clivage générationnel** se creuse. D'un côté, les retraités se désengagent et quittent les fonctions de coordination, tandis que les jeunes s'engagent avant tout sur des actions de terrain
- **L'engagement des 16-25 ans** est radical (au sens de résoudre le problème à *la racine*), il se focalise sur des grandes causes. Les jeunes engagés affichent leur volonté d'agir et partagent un sentiment d'urgence.
- L'arrivée croissante de **salariés issus du monde de l'entreprise** apporte de nouvelles compétences mais impose de repenser la question de la **rémunération**.



Les transformations des modes de financement sont au cœur des préoccupations associatives

- Depuis plusieurs années, la part de la subvention dans le budget des associations diminue au profit des marchés publics. Ce nouveau système entraîne, non seulement, une **mise en concurrence** des associations entre elles, mais aussi avec des structures lucratives.
- Pour être financée, l'association se doit de **répondre à une demande** du marché, l'obtention d'un soutien sur le long terme est de plus en plus compliquée.
- Le décalage entre l'importance croissante des enjeux sociétaux et le manque crucial de moyens exerce une **pression forte** sur le fonctionnement des associations.
- La **recherche de financement**, qui occupe une grande partie du temps du dirigeant, se fait au détriment du management.



Le management, contraint par un manque de moyens, doit évoluer

- Manager sur l'affect et le sens de la mission n'est plus suffisant.
- Les **sujets sont nombreux** : le tabou du « bien-être », le clivage entre la gouvernance bénévole et les salariés, l'enjeu du turnover, le recrutement de personnes qualifiées au détriment du salaire et les **leviers d'actions limités**.
- On constate par ailleurs une **professionnalisation** du management dans le secteur associatif.

La place des fondations au sein de l'écosystème associatif



Le rôle des financeurs est d'accompagner les associations dans leur structuration et leurs projets

- Sécuriser les **moyens disponibles** face aux **ambitions affichées** par les associations fait partie des responsabilités du financeur.
- Il est nécessaire d'accompagner les associations dans **leur évolution permanente** en leur permettant de se poser les bonnes questions, et d'y apporter des réponses.
- Les transformations à conduire sont nombreuses notamment sur le sujet des ressources humaines ou du financement. Les fondations doivent définir les **modalités de leur accompagnement** : A qui s'adresser ? Faut-il miser sur une formation collective ou un accompagnement individuel ? Faut-il financer des postes de fonctionnement ? ...



La condition pour réussir ce partenariat est de construire une relation de confiance

- Du point de vue de la **fondation** : il est important d'avoir de la visibilité sur l'organisation accompagnée. La notion de **transparence** est au cœur du partenariat. Une association peut admettre avoir des difficultés, ne pas savoir quelle direction prendre...
- Cette confiance doit également permettre aux associations d'**oser dire non** à leur financeur, lorsque l'accompagnement extra-financier ne leur convient pas.
- Du point de vue de **l'association**, elle ne peut pas se fonder uniquement sur les exigences des financeurs pour monter ses projets, au risque de perdre le sens de sa mission.



La posture à adopter lors de l'accompagnement est déterminante

- Les fondations doivent poser un **triple regard** sur l'association qu'elles accompagnent : c'est une **structure** qui porte des **projets** avec une **dimension humaine**. La relation de co-responsabilité met l'accent sur le relationnel.
- **L'exemplarité** est une condition du bon fonctionnement de ce partenariat, le financeur doit avoir un bon fonctionnement en interne et une disponibilité pour pouvoir accompagner.
- Il faut savoir se positionner **sans porter de jugement** (notamment sur le sujet des ressources humaines qui implique des dimensions très personnelles)



Un objectif transverse au monde de l'intérêt général, construire du collectif pour répondre à des enjeux écosystémiques

- Au sein des structures associatives et financières, comme dans la relation entre ces structures, il est indispensable d'échanger sur **la vision et les objectifs** qui sous-tendent la relation pour s'assurer de la **cohérence** des modes de fonctionnement et des actions mises en place.
- L'enjeu principal d'un fonctionnement en collectif est de pouvoir répondre à des problématiques « **qui nous dépassent** » à titre individuel. Dans ce collectif, la convergence des différents acteurs permet d'affronter des problèmes plus larges, y compris venant modifier l'**écosystème** dans lequel ils sont ancrés.