

I.U.F Charles Gide d'administration des entreprises de
l'Economie sociale

BOISBOUVIER Fabrice
Licence Année 1994/1995

INTERPRETATION DE LA NOTION DE DEPENDANCE D'UNE
ASSOCIATION A TRAVERS UN EXEMPLE : "DES MAISONS
DE JEUNES AU LUXEMBOURG".

LE DEGRE DE DEPENDANCE D'UN ASSOCIATION : UNE UNITE DE MESURE
DU ROLE ATTRIBUE AU STATUT ASSOCIATIF ?



REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier les responsables de ces associations qui ont accepté de recevoir stagiaire plutôt "encombrant" dans la mesure où j'ai essentiellement travaillé sur la réalisation de ce projet d'étude et parce que j'ai plus surchargé leur emploi du temps, déjà bien remplis, que je ne les ai soulagé !

Il me semble important de bien mettre en avant le fait que j'ai pu avoir accès à tous les documents internes dont j'ai eu besoin sans la moindre difficulté et ceci tout au long d stage (comptables ou autres).

Je tiens ensuite à remercier toutes les personnes travaillant en dehors des 3 associations qui ont bien voulu m'accorder un petit peu de leur temps, en répondant à mes questions.

✓

INTERPRETATION DE LA NOTION DE DEPENDANCE D'UNE ASSOCIATION A
TRAVERS UN EXEMPLE : "DES MAISONS DE JEUNES AU LUXEMBOURG".

LE DEGRE DE DEPENDANCE D'UN ASSOCIATION : UNE UNITE DE MESURE
DU ROLE ATTRIBUE AU STATUT ASSOCIATIF ?

PREAMBULE

Ce mémoire de stage représente la synthèse d'un travail mené :

- dans un premier temps au sein de 3 "Maisons de Jeunes", constituées sous forme associative et localisées géographiquement dans le sud du Luxembourg.

- dans un second temps, toujours au Luxembourg, lors de rencontres et d'entretiens avec des personnes jouant un rôle fondamental sur l'environnement de ces associations (communes, Ministère de la Jeunesse, Réseau Luxembourgeois des Centres d'Information, de Rencontre et d'Animation pour Jeunes, Agence Nationale du Luxembourg "Jeunesse pour l'Europe").

Les 3 "Maisons de Jeunes" m'ayant accueilli lors de ce stage sont :

- La "Maison des Jeunes et de la Culture" (MJC) de Bettembourg (commune de 8000 habitants).
- La "maison des jeunes" (MdJ) de Differdange (commune de 16000 habitants).
- La "Maison de Jeunes" (MdJ) de Pétange (commune de 12000 habitants).

INTRODUCTION

I / Objets de l'étude.

Ce mémoire soulève, à travers le diagnostic de ces associations le problème de la dépendance des associations vis à vis notamment des institutions publiques qui les financent.

Et au delà de cette réflexion, il aborde plus largement la question du rôle du statut associatif, particulièrement dans ce secteur d'activité qu'est "l'Education Populaire".

L'hypothèse principale de cette problématique étant d'opposer 2 interprétations possibles de la dépendance et de dire que :

* soit le statut associatif est perçu comme un simple outil de gestion pratique. L'association est alors un lieu d'application d'une politique de la jeunesse décidée en dehors de celle ci. Cela se traduit par une dépendance de l'association vis à vis de ces décideurs extérieurs.

* soit le statut associatif prend la forme d'un outil de coopération. Et l'association devient un espace de construction d'une politique de la jeunesse où le pouvoir de décision est partagé. Cela se traduit alors par une indépendance de l'association nécessaire.

II / Méthodologie de l'étude

1 / Recherche de l'information : rester le plus objectif possible en diversifiant les sources d'information.

Afin de respecter cette ligne de conduite au moins dans la première partie de la réalisation de cette étude, c'est à dire pendant le stage consacré essentiellement à la recherche d'informations, ma démarche a été la suivante :

- d'un côté, recueillir des informations à l'intérieur des associations, au travers des acteurs internes. Ceci s'est matérialisé principalement par l'observation de la vie quotidienne de ces structures et un travail de synthèse des documents comptables et financiers. D'abord au sein d'une

association (MJC de Bettembourg), ensuite au sein des 2 autres "MdJ", ce qui a permis d'élargir le support de base et de tirer des caractéristiques générales de ces associations.

- de l'autre côté, recueillir des informations de l'extérieur des associations, au travers d'acteurs externes. Ceci a pris concrètement la forme d'entretiens avec :

* des personnes des communes où se situent les 3 "Maisons de Jeunes" (maires de Differdange et Pétange, comptable de la mairie de Bettembourg).

* des responsables du Ministère de la Jeunesse et du "Service national de la Jeunesse" (administration dépendante du Ministère).

* un élu du Réseau Luxembourgeois des Centres de Rencontre, d'information et d'animation pour Jeunes.

* la personne responsable de la mise en oeuvre du programme "jeunesse pour l'Europe III" au Luxembourg (fonds de l'Union Européenne).

Chronologiquement, cette phase de recherche s'est déroulée à la fin du stage.

Pour résumer :

1ère phase

1. recherche de l'information à l'intérieur d'une association
2. élargissement de cette recherche à l'intérieur de 2 autres associations.

2ème phase

3. recherche de l'information à l'extérieur de l'association : entretiens.

L'avantage de cette démarche est finalement de posséder des éléments d'information issus d'acteurs ayant des intérêts différents à défendre, de pouvoir les mettre en parallèle et d'en tirer un dessin fiable de la réalité des associations.

Une source d'information unique, quelle qu'elle soit, aurait présenté le danger de s'enfermer dans un point de vue et d'aboutir à des conclusions déconnectées de la réalité.

2 / Etude de l'information.

2-1 - Quelle fiabilité des informations ?

Il me semble possible de distinguer 2 types d'informations.

* Celles qui sont indépendantes de ma présence , c'est à dire les documents "écrits" tels les comptes rendus de réunions, de conseils d'administration ou encore les documents comptables. Ces informations peuvent être considérées comme fiables.

* Celles que j'ai pu influencer. Par ma simple présence, à travers des questions, les acteurs ont pu adopter des comportements ou des discours différents de ceux "habituels". Ces informations sont donc à manipuler avec attention car elles peuvent ne pas être fiables et simplement montrer "une façade".

L'intérêt de sources d'information diversifiées est alors d'autant plus important.

2-2 - Evolution de la logique de l'étude.

L'analyse des informations suit un raisonnement qui constitue la trame du plan du mémoire :

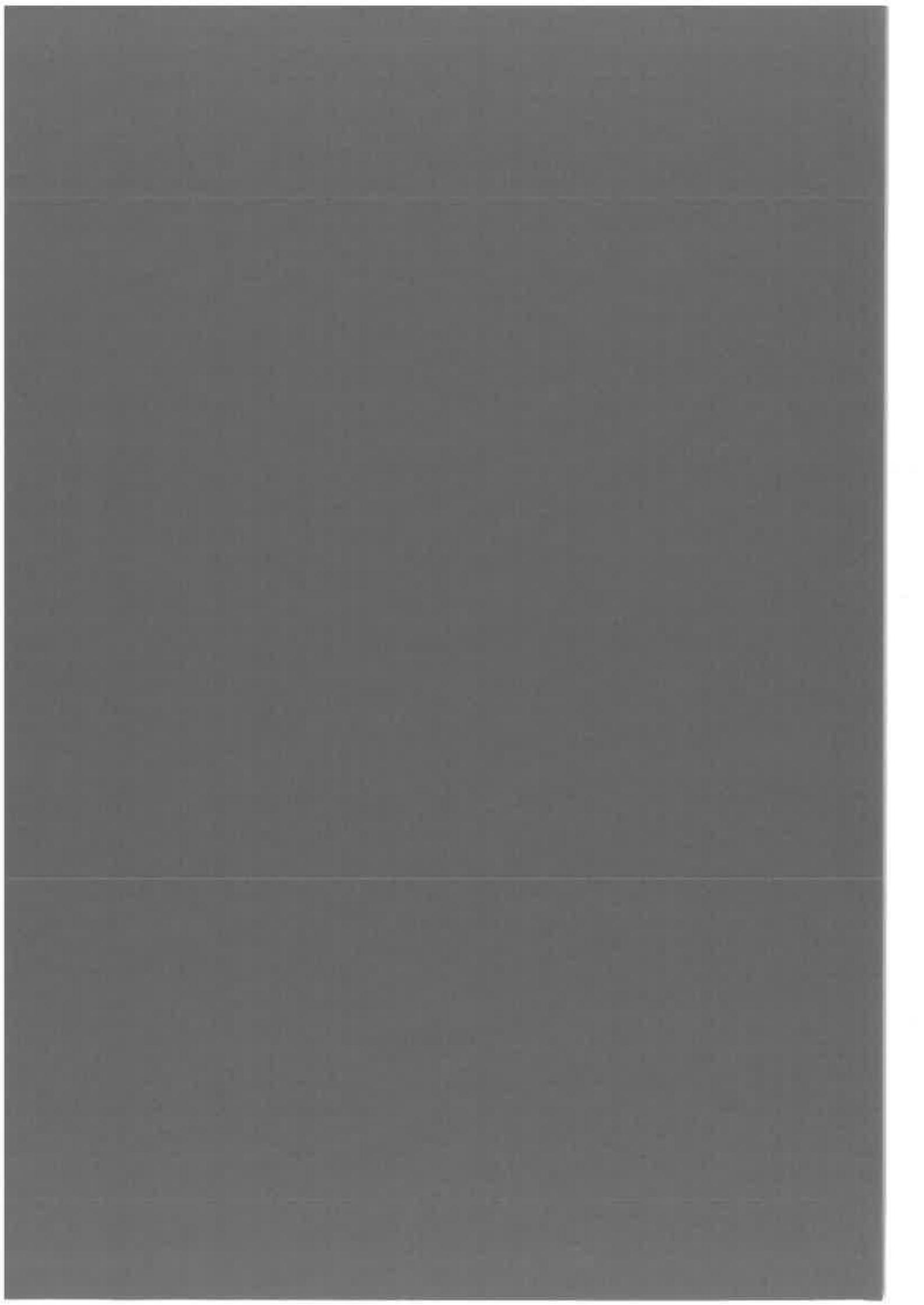
1. *D'abord*, l'analyse des informations recueillies, sous forme d'un diagnostic des associations aboutit à un constat : les associations sont dépendantes. ceci constitue la première partie du mémoire.

2. *Ensuite*, l'interprétation de cette dépendance constitue la deuxième partie du mémoire. Elle s'effectue à 2 niveaux :

* à un *premier niveau* : au travers de l'étude du processus de décision, il apparaît que cette dépendance s'explique comme une mise en oeuvre particulière du principe de subsidiarité.

* à un **second niveau** de façon à élargir le débat : il est posé la question du rôle du statut associatif. La dépendance étant le signe d'un rôle précis de l'Association. A l'inverse, l'indépendance étant l'affirmation d'un rôle opposé au premier.

3. Enfin, la conclusion tente d'élargir le débat de ce mémoire de manière à proposer un thème d'étude et assurer ainsi un prolongement entre le stage de deuxième et troisième année. En effet, le mémoire permet d'établir un lien entre le degré de dépendance et le rôle du statut associatif tel qu'il est perçu par les acteurs. Reste à s'interroger sur la possibilité de définir des outils et une unité de mesure permettant de généraliser ce raisonnement ?



PLAN

PREMIERE PARTIE. DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS : une dépendance vis à vis des financeurs publics.

I / FRAGILITE STRUCTURELLE : une dépendance latente.

PARAGRAPHE 1. ANALYSE DU METIER.

1-1 : Une activité à deux étages.

1-1-1 / Premier étage : la partie émergée de l'iceberg, ce grand sac que l'on appelle Animation.

1-1-2 / Population ciblée : statutairement, l'association ne remplit pas entièrement sa mission.

* Position des acteurs : un décalage de discours.

* Un public volatile.

1-1-3 / Deuxième étage : la partie immergée de l'iceberg : entre social et éducatif ?

* Social : les MdJ, une voie de stockage ?

* Educatif : les valeurs des Mdj au travers du projet pédagogique.

* Position des acteurs : les Mdj se cherchent ?

* Conclusion : nécessité d'adapter les statuts"

1-2 / Une structure inadaptée aux objectifs ?

1-2-1 / Etude qualitative :

* Contenu pédagogique : performance.

1-2-2 Etude quantitative : gestion et communication : un manque de personnel.

* Un goulet d'étranglement synonyme de fragilité.

* Nécessité de réorganiser le travail.

PARAGRAPHE 2. ANALYSE COMPTABLE ET FINANCIERE.

2-1 / Une comptabilité simplifiée : premier signe de dépendance.

2-2 / Evolution croissante des recettes sur une base précaire.

- * Les subvention : financement à court terme.
- * Un autofinancement très faible.

2-3 / Disproportion des charges de structure / charges de fonctionnement : déconnexion entre les recettes et le niveau d'activité.

II / IDENTIFICATION DE LA DEPENDANCE : analyse de l'environnement et des sources de financement.

PARAGRAPHE 3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES ASSOCIATIONS.

3-1 / Dessin de filière : dépendance face à un aval instable.

3-1-1 / Amont stable de la filière : des fournisseurs facilement identifiables.

3-1-2 / Problème de définition de l'aval : des clients de deux type.

- * Premier type : les jeunes.
- * Second type : les institutions publiques : communes, Ministère.

- Des clients ?

- Position des acteurs :

consensus : refus du dessin de filière.

- Instabilité.

3-2 / Un dessin de l'environnement plus conventionnel.

- * Approche de la transparence de la dépendance.

PARAGRAPHE 4. ANALYSE DES SOURCES DE FINANCEMENT.

4-1 / Mise en parallèle du dessin conventionnel de l'environnement avec le financement.

4-1-1 / *Financement non lié fonctionnellement au niveau d'activité des associations : les subventions, plus de 80% des recettes.*

* Etude statique des flux financiers : dépendance en terme de volume financier.

* Etude dynamique des flux financiers : dépendance en terme de fréquence.

- Sur le court terme.

- Sur le long terme : limite les investissements et la vision de l'avenir.

4-2 / *Matérialisation de la dépendance : une convention de financement.*

4-2-1 / *avantages : solidarité et partage de la responsabilisation.*

4-2-2 / *Limite de la solidarité.*

DEUXIEME PARTIE. INTERPRETATION DE LA DEPENDANCE : en toile de fond, le rôle du statut associatif.

PREMIER NIVEAU D'INTERPRETATION : la mise en oeuvre maximale du principe de subsidiarité ?

PARAGRAPHE 1. ANALYSE DU PROCESSUS DE DECISION.

1-1 / *Un processus de décision non maîtrisé au sein de l'association.*

1-1-1 / *Signification générale de la dépendance : une capacité politique qui échappe à l'association.*

1-1-2 / *Processus de décision théorique : les textes.*

* Organigramme.

1-1-3 / *Processus de décision réel : une pratique qui compense le manque d'élus.*

- La commission de surveillance : monopolisation de la décision par une structure externe.

- Un conseil d'administration inexistant : le personnel est seul.

1-2 / Degrés et modes de dépendance.

* Dépendance politique partielle :

- Exemple de la MdJ de Differdange.

* Indépendance pédagogique.

1-3 / Conclusion : Le principe de subsidiarité poussé à l'extrême.

SECOND NIVEAU D'INTERPRETATION : une représentation du statut associatif.

PARAGRAPHE 2. *DEPENDANCE* : une représentation figée, restrictive du statut associatif.

2-1 / L'association : un simple outil de gestion.

- * Flexibilité.
- * Les avantages de la sous-traitance.
- * Une réponse conjoncturelle.

2-2 / L'association : une courroie de transmission.

- * Dessin : logique de dépendance.
- * Des liens hiérarchisés.

PARAGRAPHE 3. *INDEPENDANCE* : une représentation dynamique du statut associatif.

3-1 / Sens de l'indépendance : degré zéro de la dépendance.

3-2 / L'association : un outil de coopération.

- * Dessin : nécessité de l'indépendance.
- * Des liens transversaux.

PARAGRAPHE 4. Quel accès à cette indépendance ?

4-1 / Mise en place d'un partenariat.

4-1-1 / Interne.

* Principe de cogestion : le partage de la décision à l'intérieur de l'association.

- Membres de droit.
- membres élus.
- circulation des mandats.

* Contrat de financement à long terme.

4-1-2 / Mise en place d'un partenariat externe : le Réseau.

* Introduction d'une nouvelle dimension dans le dessin de l'environnement : un outil de pression sur l'environnement.

- Outil de communication : Une surface de contact avec l'environnement à une plus grande échelle.

- . Un accès à l'information.
- . Un moyen de diffusion.

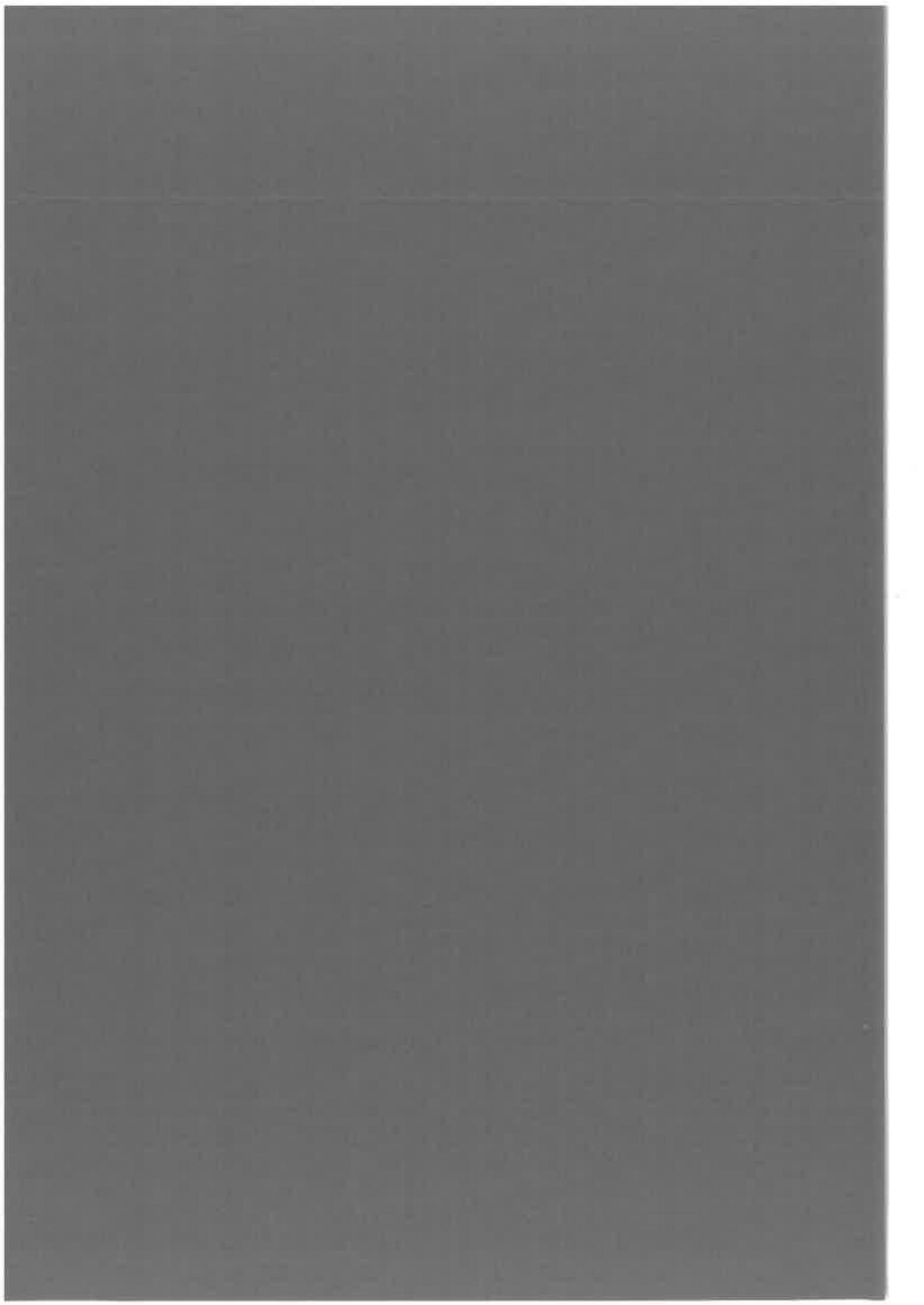
- Défense d'un projet de société.

4-2 / Augmenter les compétences techniques dans l'association.

- Formation du personnel.
- Formation des élus

bénévoles.

CONCLUSION



*PREMIERE PARTIE. DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS :
une dépendance vis à vis des financeurs
publics.*

PREMIERE PARTIE. DIAGNOSTIC DES ASSOCIATIONS : une dépendance vis à vis des financeurs publics.

I / FRAGILITE STRUCTURELLE : une dépendance latente.

Une première analyse du métier des associations et de l'aspect comptable de celles ci met en avant leur fragilité. Fragilité d'un type particulier qui ne semble pas liée à des difficultés passagères, mais qui apparaît liée intrinsèquement aux structures. C'est pourquoi je parle d'une fragilité structurelle et non conjoncturelle.

Cette fragilité laisse entrevoir une dépendance des associations. Sans pour autant l'identifier.

Dépendance latente ? En effet, elle ne peut se lire au premier abord. En ce sens que la fragilité représente une fissure dans la structure des associations par laquelle on devine une dépendance "rampante", pas ouvertement affichée.

PARAGRAPHE 1. ANALYSE DU METIER.

1-1 / Une activité à deux étages.

1-1-1 / Premier étage : la partie émergée de l'iceberg. Ce grand sac que l'on appelle animation ?!

La partie la plus visible de l'activité des associations Maisons de Jeunes est la partie animation. La raison en est simple : elle prend une forme matérielle concrète.

Les MdJ offrent un espace d'accueil de type foyer ouvert en libre accès aux jeunes. Les horaires d'ouverture sont adaptés à cette population de façon, par exemple, à accueillir les jeunes après les cours, d'une manière plus générale, lors des temps "non scolaires".

On peut noter que le volume de cet espace n'est absolument pas fonction du nombre de jeunes accueillis. Les locaux sont la plupart du temps mis à disposition par les villes et n'ont pas été conçus à l'origine pour ce type d'accueil.

Cependant, quelque soit la surface, l'aménagement de celle ci reprend pratiquement exactement les mêmes caractéristiques. A savoir :

- un lieu de rencontre pour les jeunes souvent aménagé par les jeunes eux-mêmes (musique, TV, bistrot, jeux ...).
- une pièce faisant office de bureau pour l'animateur responsable de la MdJ.
- des lieux aménagés pour accueillir des activités spécifiques (vidéo, journal ...).

En effet, la seconde partie du volet animation est la mise en place d'activités spécifiques, ponctuelles ou régulières. L'idée est de profiter de la présence des jeunes dans ce lieu, où ils sont venus volontairement, pour proposer et lancer des projets. Ainsi, si d'une part, l'accueil des jeunes se déroule sans encadrement spécifique (simple présence de l'animateur directe ou indirecte), d'autre part, la mise en oeuvre des activités plus pointues relève du rôle de l'animateur.

Alors, pourquoi un grand sac ? Parce que le mot animation regroupe tout et rien ! Et il semble bien pratique pour définir le métier des Maisons de Jeunes.

Dans tous les cas, il a le mérite de rassembler toutes les parties intéressées par les MdJ.

On retrouve ce consensus fragile au sujet du rôle des MdJ dans les statuts. Au travers de la définition de l'objet des associations par des mots flous derrière lesquels il est possible de mettre ce que l'on veut (cf annexe 1).

La première interprétation est de limiter l'activité et par là même le rôle des MdJ à "occuper les jeunes".

La seconde interprétation est plus large et va au delà du rôle occupationnel pour toucher au domaine de l'éducation.

C'est en ce sens que je parle d'activité à deux étages. Chaque étage correspondant à une interprétation.

Reste que ce problème de définition n'est pas un gage de stabilité et participe largement à la fragilité des associations. Fragilité qui vient bien de l'intérieur même des structures.

1-1-2 / Population ciblée : statutairement, l'association ne remplit pas entièrement sa mission.

Avant d'aborder le deuxième étage qui reste le sujet de débat le plus ouvert, je tiens à faire un **détour par un autre** problème de définition : celui de la population accueillie par les MdJ.

** Position des acteurs : un décalage de discours.*

D'abord, il convient de se mettre d'accord sur les termes d'acteurs internes et externes. J'entends par acteurs internes, les salariés et élus de l'association. Les acteurs externes étant alors principalement les communes et le Ministère de la jeunesse.

Le décalage de discours des acteurs, d'une part internes et d'autre part externes, à ce sujet est réel :

- les acteurs externes affirment que les MdJ se doivent d'accueillir les jeunes de la commune dans leur ensemble sans distinction aucune et particulièrement sociale. Ils s'appuient sur les statuts des associations qui vont dans ce sens (cf. annexe 1).

- les acteurs internes ont tendance à discriminer le public et à cibler un public particulier. La position est alors de dire que la MdJ a plutôt vocation à accueillir les jeunes "les plus défavorisés" ou ceux reconnus comme tels. Le critère retenu est ainsi un critère de statut social. La justification de ce discours est encore une fois très simple. Elle réside dans la réalité des jeunes fréquentant les MdJ au quotidien.

Il faut bien sûr nuancer ce décalage :

- Les acteurs externes étant naturellement conscients de la réalité du terrain et de la difficulté de mixer des publics qui n'ont rien en commun.

- Les acteurs internes étant conscient que des MdJ devenant progressivement des "ghettos" ne représentent pas une solution satisfaisante.

Cependant ces deux positions distinctes existent bien dans les esprits.

Et lors des entretiens avec les Bourgmestres (équivalent français du Maire), cette idée a été à chaque fois exprimée. D'ailleurs, lors d'une journée de réflexion sur le rôle des MdJ au Luxembourg, cette question a été clairement abordée entre le Ministre de la Jeunesse présent et les responsables d'associations.

Chacun étant resté sur ces positions.

Il semble que le discours officiel des acteurs externes soient une justification nécessaire quant à l'existence des MdJ et surtout quant à leur engagement financier dans les MdJ.

Cela traduit :

- soit une difficulté de ces acteurs à faire passer dans leurs instances respectives la démonstration de la nécessité de soutien des MdJ.

- soit une manière de nier la réalité.
Mais alors quel intérêt ?

Comment ne pas dire que cette question renforce la fragilité des associations ?

*** Un public volatile.**

Ce problème de définition du public montre qu'au delà des divergences, ce public est et sera amené à évoluer dans le temps. Et cela sans que les acteurs puissent le contrôler vraiment.

En effet, le public des jeunes est volatile par nature :

- d'abord par son évolution dans le temps. Les jeunes ne font que passer dans la MdJ. En 10 ans, la population de la MdJ aura été entièrement renouvelée. Les générations se succèdent. Et qui dit que les jeunes d'aujourd'hui ressembleront aux jeunes de demain ?

- ensuite, parce que même sur une durée moins longue, les jeunes évoluent et modifient leur comportement selon les modes, les données socio-économiques, que les associations ne peuvent maîtriser ?!

Du fait de la nature du public accueilli, les MdJ doivent sans cesse s'adapter, ce qui les rend d'autant plus vulnérables

1-1-3 / Deuxième étage : la partie immergée de l'iceberg : entre social et éducatif ?

C'est la seconde interprétation du métier des MdJ et là que se trouve toute l'ambiguïté et la difficulté de définition de celui-ci.

L'idée principale est de dire que l'aspect animation de l'activité des MdJ n'est pas une fin en soi, mais un outil destiné à réaliser des objectifs plus larges.

Reste à savoir quels objectifs : Sociaux ou éducatifs ?

Les valeurs éducatives, repères classiques des jeunes ont évolué. Le statut de la famille, de l'école, sont remis en cause. Celles-ci ont tendance à perdre de leur efficacité. Pourquoi ne pas dire que ces valeurs ont volé en éclat pour ces jeunes sortis du cursus scolaire et livrés à eux-mêmes.

La traduction quotidienne de ce phénomène de société se matérialise par le chômage, l'ennui, la délinquance, la drogue

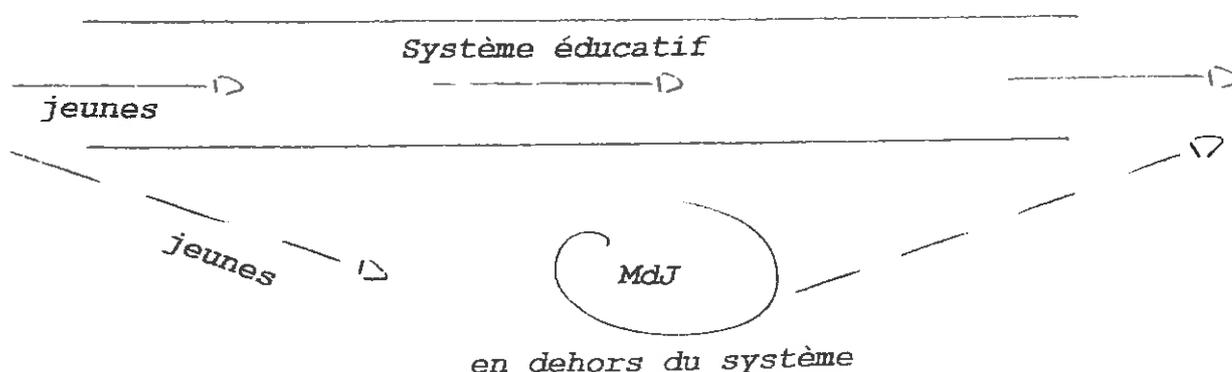
...

** Social : les MdJ, une voie de stockage ?*

Une voie de stockage ? Dans le sens où les MdJ seraient une réponse palliative à ce phénomène de société qu'est l'exclusion de certains jeunes notamment par le biais de la sélectivité et l'exclusion scolaire. Le métier des MdJ devient alors un travail purement social et se caractérise par :

- l'accueil des jeunes exclus.
- la "réparation des dégâts".
- la "remise en circulation".

Cette réponse s'inscrit dans une optique statique. C'est à dire que la MdJ est un instrument permettant de ne pas modifier le fond du problème de société.



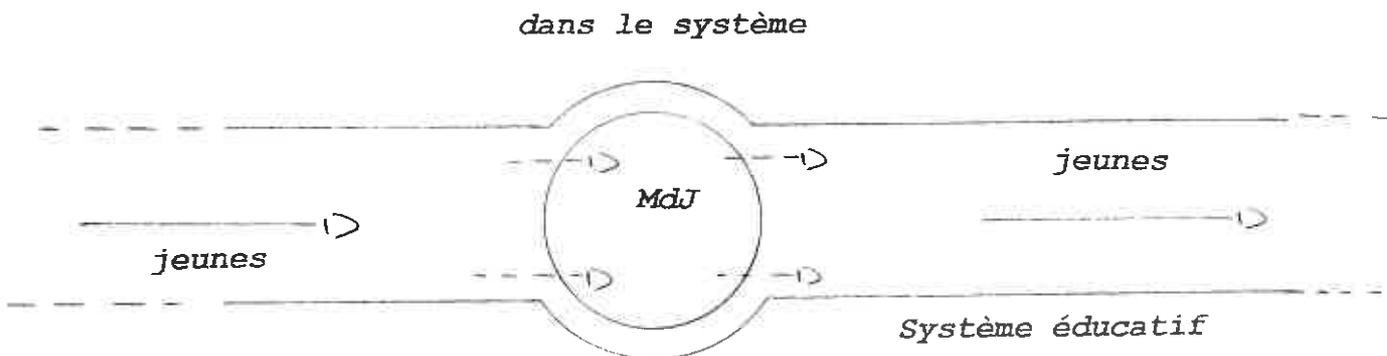
Une manière plus simpliste de présenter les choses étant de dire : toute chose égale par ailleurs, on met en place une MdJ pour compenser les carences du système éducatif traditionnel : l'école et la famille.

*** Educatif : les valeurs des MdJ au travers du projet pédagogique.**

La seconde réponse s'inscrit dans une optique plus dynamique. La MdJ est toujours une réponse au même phénomène de société, mais n'est plus un instrument palliatif construit au bord du système éducatif. C'est un outil éducatif complètement intégré au système, complémentaire de l'école et de la famille.

On touche au fond du problème et non simplement à la forme. La réponse n'est plus conjoncturelle mais structurelle.

Le métier se caractérise alors plutôt par un rôle préventif que par un rôle curatif.



Quelle optique correspond au travail mené par les MdJ ? La réponse n'est certainement pas unique et se trouve entre les deux extrêmes proposées.

La réalité quotidienne se tourne cependant de plus en plus vers un travail social. Les responsables gardent toutefois une ligne de conduite préventive et tentent de rapprocher leur métier un peu plus tous les jours de cet objectif.

Ne parle-t-on pas de métier socio-éducatif ? C'est à dire à mi-chemin entre le social et l'éducatif.

Les projets pédagogiques mis en place par les MdJ sont néanmoins tournés vers une démarche éducative. On le constate au travers des valeurs que défendent les animateurs.

* *Position des acteurs : les MdJ se cherchent ?*

Une réflexion est engagée à ce sujet. Les positions de chacun ne sont pas précisément définies.

- *Celle des acteurs internes* a tendance à s'affiner. La parution d'une brochure commune début 95 (cf. annexe 3) présente les objectifs des MdJ avec des idées telles que :

- "aider les jeunes à développer des personnalités assez fortes pour faire face aux exigences et risques de la société".

- "aider les jeunes à interagir positivement au sein de la société".

- "agir avec les jeunes sur leur environnement. Il est possible d'aider les jeunes à devenir acteur de changement".

Derrière ces mots se cache une volonté de ne pas seulement mettre des activités en place pour la satisfaction de les réaliser. Egalement, de proposer une alternative d'apprentissage aux modes d'éducation traditionnels par des notions telles que :

- respect du rythme individuel d'apprentissage.

- droit à la faute au cours de l'apprentissage.

Ainsi le regroupement des animateurs au sein d'un comité technique (appelé réseau par les participants, mais que je nomme volontairement différemment afin de ne pas le confondre avec le Réseau des MdJ dont je parlerai en fin de mémoire) qui se réunit régulièrement a permis de mettre en commun une culture partagée.

La parution de la brochure ma paraît être est une étape dans la construction d'un projet éducatif reconnu comme identifiant les "Maisons de Jeunes" au Luxembourg. En effet, cette brochure a été réalisée avec l'objectif unique de faire connaître les MdJ. Pourtant elle recèle tous les éléments pédagogiques permettant d'accéder au delà d'un projet d'association, à un projet de société.

- *Celle des acteurs externes* m'est apparue très vague. Elle traduit à mon sens une confiance dans la compétence technique des responsables des associations. Confiance basée sur la connaissance du terrain dont ils ne disposent pas.

*** Conclusion : nécessité d'adapter les statuts.**

Les MdJ, sous leur forme actuelle, sont au Luxembourg des structures récentes. Ce qui explique en partie que les positions des acteurs ne soient pas clairement arrêtées au sujet du rôle exact à donner aux MdJ et donc du métier qui en découle pour ceux que l'on appelle les animateurs.

Cette instabilité renforce encore une fois la fragilité des associations.

L'origine de cette instabilité provient peut-être de la jeunesse des MdJ ?

Modifier les statuts et reformuler l'objet des MdJ semble être une suite logique et nécessaire à la réflexion entamée pour concrétiser celle ci et du même coup stabiliser les fondements mêmes des MdJ ?

1-2 / Une structure inadaptée aux objectifs.

1-2-1 Etude qualitative :

*** Contenu pédagogique : performance.**

La compétence pédagogique des animateurs est un des points forts des associations. Ils sont au contact régulier des jeunes, connaissent les besoins exprimés et sont capables de penser des solutions :

- en garantissant les étapes fondamentales comme le suivi et le contrôle des projets.

- en respectant une démarche éducative générale comme ligne de conduite autour de multiples projets et assurer une cohésion d'ensemble.

Cette compétence est entretenue par le partage régulier d'informations et d'expériences dans le cadre d'un comité technique. L'isolement n'existe pas.

La confiance affichée par les acteurs externes dans la capacité pédagogique des animateurs est un signe de cette compétence ?

1-2-2 / Etude quantitative : Gestion et communication : un manque de personnel.

Si la compétence pédagogique constitue l'axe central du métier des MdJ, la gestion et la communication sont essentiels.

*** Un goulet d'étranglement synonyme de fragilité.**

Lorsque l'on regarde de près le partage du temps, le responsable passe entre 50% et 75% de son temps en travail de comptabilité, gestion et financement de projets, valorisation du travail mené ...

Les structures actuelles des MdJ sont caractérisées par la présence d'une seule personne salariée : l'animateur.

Face au volume de travail qui augmente sans cesse, l'animateur aboutit à des situations paradoxales où ses compétences les plus importantes (pédagogiques) sont celles qu'il utilise le moins ... la charge de travail en terme de gestion de structure n'est plus en adéquation avec la structure.

Le contact et le suivi des jeunes connus devient moins bon, l'accueil des nouveaux jeunes est difficile à mettre en place par manque de temps. La qualité du travail d'ensemble risque de diminuer et les MdJ de se scléroser à terme.

La solution pour remédier à ce problème est l'embauche d'un second animateur afin de répartir la charge de travail.

*** Nécessité de réorganiser le travail.**

Embaucher est une étape.

Réorganiser le travail en est une autre indispensable :

- identifier les différentes tâches.
- définir rigoureusement un partage du temps en fonction des compétences et des besoins.
- contrôler régulièrement la validité de l'organisation.
- se former régulièrement.

Les MdJ sont en phase de gérer ce type de problème puisque la politique du Ministère actuel est de renforcer les structures existantes avant tout développement vers de nouvelles MdJ.

Ainsi, un second animateur a pris ses fonctions à Differdange, MdJ la plus âgée. L'embauche d'un second animateur à Bettembourg devrait également s'effectuer rapidement. Le mouvement est donc amorcé.

PARAGRAPHE 2. ANALYSE COMPTABLE ET FINANCIERE.

2-1 / Une comptabilité simplifiée : premier signe direct de dépendance.

Bien qu'étant sous le statut associatif, donc privé, les MdJ ne sont pas tenues de tenir une comptabilité privé en partie double. La comptabilité se résume donc à une simple ventilation de charges et de recettes. Il n'existe donc ni amortissement, ni bilan. Les sommes gérées sont pourtant loin d'être négligeables.

Ce qui ne signifie pas que la comptabilité des associations ne soient pas contrôlée régulièrement.

On retrouve cette simplification également dans les dossiers et fiches de demande de financement aux partenaires publics. Il semble que cette simplification ne soit pas un hasard mais plutôt une volonté.

Cette réalité semble être une tolérance des institutions publiques finançant les MdJ.

C'est aussi une réalité qui traduit les premiers signes d'une dépendance vis à vis de ces derniers ?

2-2 : Evolution croissante des recettes sur une base précaire.

Il est important de signaler que les chiffres donnés portent sur les années 1993, 1994 et 1995, ce qui représente 2 exercices comptables Puisque celui ci, et ceci jusqu'au 31 décembre 1995 (ensuite, il a été décidé de calquer l'exercice

comptable des MdJ sur l'année civile), débute en octobre pour se clore fin septembre.

Par ailleurs, les ventilations des charges et des recettes n'étant pas les mêmes dans les trois MdJ, j'ai procédé à un ventilation personnelle globale afin de permettre des comparaisons significatives.

	BETTEMBOURG	DIFFERDANGE	PETANGE
	1994 / 1995	1994 / 1995	1994 / 1995
. subvention ministère jeunesse	849 / 1200	750 / 1000	713 / 918
. subvention commune	1600 / 1200	750 / 1000	841 / 918
. subventions diverses directes	717 / 273	300 / 150	1295 / 210
. subventions diverses indirectes	0 / 0	2000 / 2000	0 / 0
. recettes activités	158 / 220	380 / 200	43 / 117
TOTAL	3324 / 2893	4180 / 4350	2892 / 2163

(en milliers de francs lux.)

La lecture des recettes montre plusieurs signes de fragilité :

*** Les subventions : financement à court terme.**

En moyenne, les subventions représentent plus de 90% des recettes. Les produits sont donc extrêmement fragiles et sensibles à des sommes que l'association ne maîtrise pas dans le temps. Les subventions étant attribuées pour une année, la pérennité même des associations est remise en question régulièrement.

A la lecture des chiffres, on constate que le niveau de ces subventions peut varier considérablement. Il existe donc une instabilité des recettes.

*** Un auto financement très faible.**

La capacité d'auto financement des associations est en moyenne très faible.

C'est le complément logique du premier point. Cela traduit une incapacité partielle de l'association à maîtriser son

niveau d'activité de son propre chef. L'auto financement ne peut pas, par exemple, supporter les charges de personnel, sans quoi les associations sont inefficaces.

Les associations MdJ sont vulnérables et le fait de leur existence depuis plusieurs années ne peut s'interpréter que comme la volonté de personnes ou structures extérieures.

2-3 / Disproportion des charges de structure / charges de fonctionnement : déconnexion entre les recettes et le niveau d'activité.

	BETTEMBOURG		DIFFERDANGE		PETANGE
	1994		1994		1994
. charges de structure	2323000		2350000		2576000
- salaires	2153000		2000000		1900000
- frais de gestion	170000		350000		676000
. charges de fonctionnement	432000		1450000		567000
- matériel d'animation	112000		250000		41000
- indemnités animateurs	43000		750000		106000
- activités	277000		450000		420000
TOTAL	2755000		3800000		3143000

En moyenne, 75% des charges représentent des charges de structure, c'est à dire pour la plus grande part des charges de personnel.

Ce qui signifie que, toujours en moyenne, seulement 25% des charges correspondent au fonctionnement de l'association et traduit son activité réelle.

Ces mêmes charges de structure représentent en moyenne 70% des recettes. Seulement 30% des recettes sont affectées au fonctionnement réel "hors animateur".

Le niveau d'activité des associations n'est donc pas lié fonctionnellement, ou simplement en faible partie, aux recettes totales.

Bien sûr l'activité n'existerait pas sans l'animateur, mais cela donne une image intéressante des ventilations des recettes par rapport aux charges.

Et au delà des chiffres cela veut dire que les subventions sont englouties dans les frais de structure, particulièrement dans les salaires, et servent peu aux activités qui touchent directement les jeunes.

Le financement de la structure est accompagnée d'un financement de fonctionnement incohérent ?

Une autre interprétation de ce phénomène est de montrer combien le rôle de l'animateur est essentiel. L'efficacité de l'association semble reposer entièrement sur les épaules de l'animateur.

En conclusion, on peut dire que la fragilité ne s'exprime pas seulement par rapport aux recettes, mais aussi par rapport aux charges.

**II / IDENTIFICATION DE LA DEPENDANCE : analyse de
l'environnement et des sources de financement.**

L'analyse du métier des associations met en avant la fragilité des associations de manière fréquente :

- d'abord, une fragilité interne liée en partie à des problèmes complexes de définition (métier, population).
- ensuite une instabilité naturelle qui renforce la fragilité.

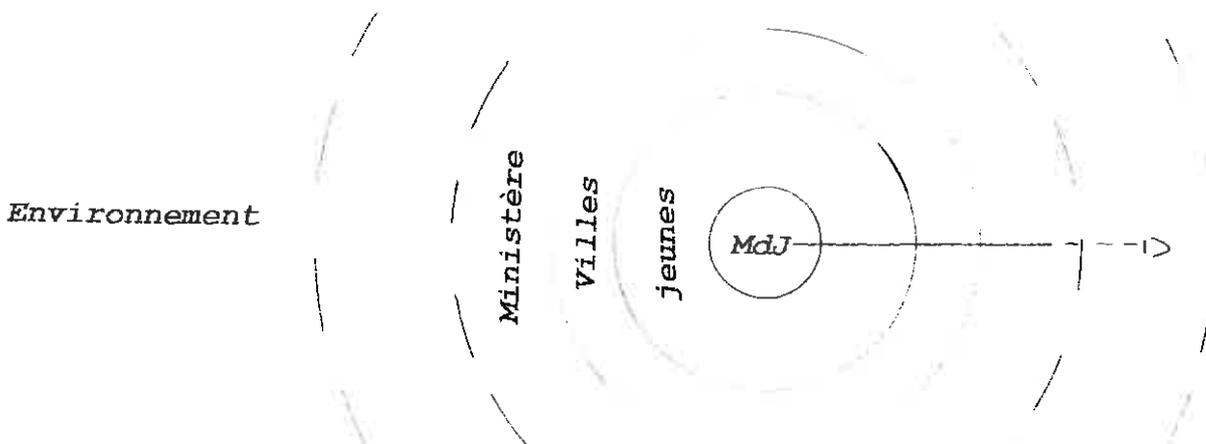
L'analyse comptable termine de montrer que les associations sont fragiles. Mais elle permet d'aller plus loin en traduisant par des chiffres ce que sous entendait, sans vraiment le dire l'analyse du métier : les associations sont dépendantes.

Reste à identifier cette dépendance. C'est à dire, définir vis à vis de qui elles sont dépendantes et pourquoi elles le sont. C'est ce à quoi s'attache cette seconde étape de la première partie.

3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES ASSOCIATIONS.

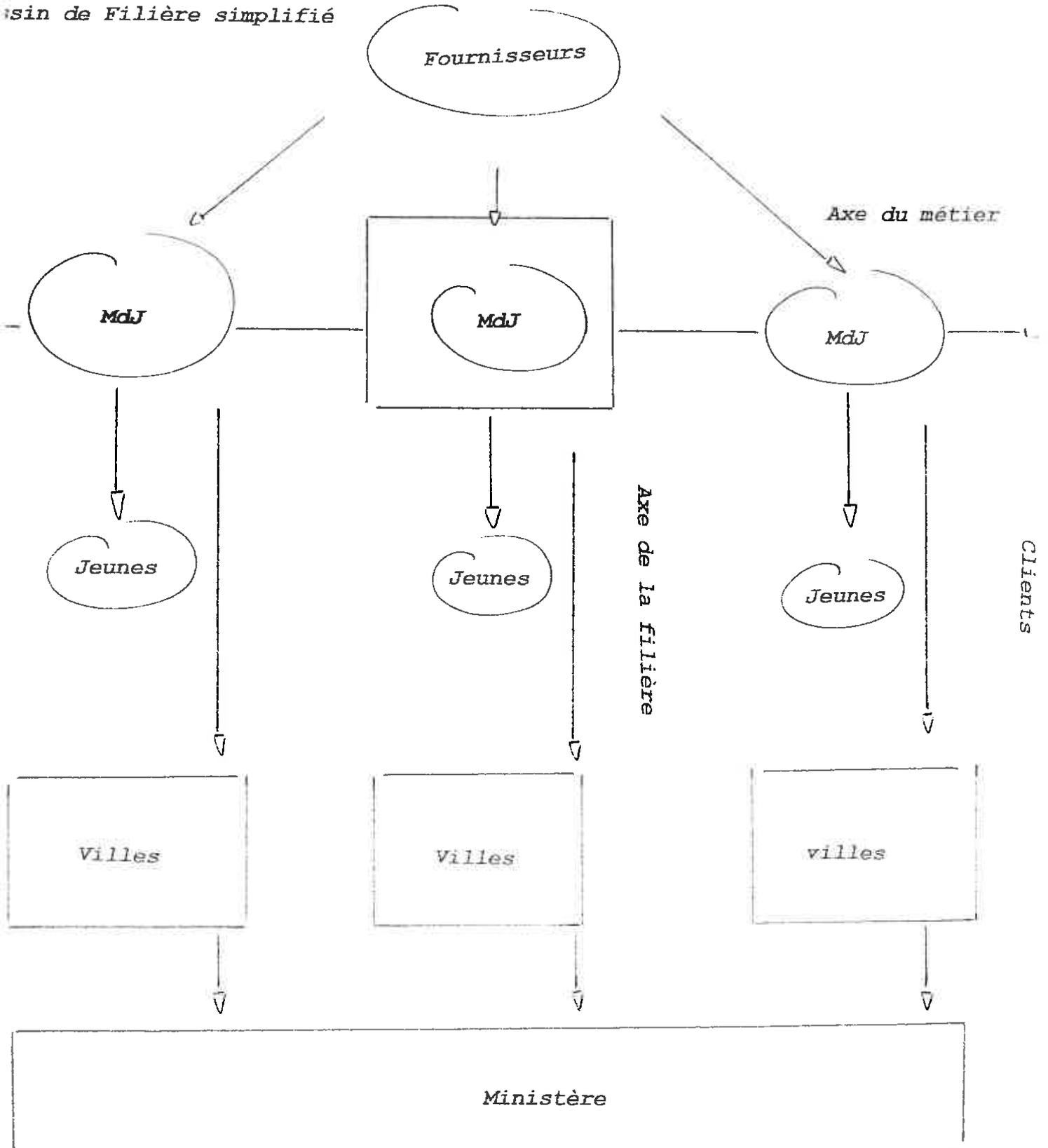
3-1 / Dessin de filière : dépendance face à un aval instable.

Dans le dessin de filière, sont représentés les acteurs principaux de l'environnement de l'entreprise. L'objectif n'est pas d'ignorer les autres intervenants de l'environnement des associations, qui existent bien et jouent un rôle, mais plutôt de ne pas surcharger l'étude afin d'en tirer les conclusions essentielles et utiles dans le cadre du thème du mémoire.



Le schéma illustre cette simplification volontaire de l'environnement. Seules les premières strates de l'environnement, celles auxquelles les associations sont les plus sensibles, sont prises en compte. L'hypothèse est de dire que plus les strates sont éloignées de l'association, moins elles influencent le comportement de l'association.

schéma de Filière simplifié



3-1-1 / Amont stable de la filière : des fournisseurs facilement identifiables.

Pour identifier les fournisseurs, il suffit d'examiner précisément le détail des charges de fonctionnement. Ils sont multiples et concernent essentiellement le secteur des petites fournitures et du matériel de bureau ainsi que le matériel d'animation et les services accès sur le loisir, avec toute la largeur de la gamme de produits que cela peut supposer.

Ce n'est donc pas en les rassemblant par familles de produits que l'on peut les réunir, mais en fonction du critère géographique? Le Luxembourg étant un petit Pays, ils sont tous concentrés sur une surface à peine équivalente à un département français.

La dépendance, malgré cette concentration géographique, ne provient pas de l'aval. Les associations pouvant renouveler leurs fournisseurs régulièrement en reconduisant des appels d'offres pour tirer les prix vers le bas.

3-1-2 Problème de définition de l'aval : des clients de deux types.

*** Premier type : les jeunes ?**

Il apparaît étonnant de qualifier les jeunes de clients des associations. Cette notion commerciale de client peut choquer. En effet, il serait plus convenable de dire que les jeunes sont les usagers ou les adhérents des associations.

D'autant plus qu'en terme budgétaire, la participation financière des jeunes dans les recettes totales est très faible voire insignifiante.

Pourtant, l'analyse comptable a mis en évidence que les charges de fonctionnement étaient largement alimentées par des recettes qualifiées d'auto financement et seulement en partie par les subventions, tournées elles vers les charges de structure ...

Les jeunes sont donc aussi des financeurs du fonctionnement des associations et cela en proportion non négligeable.

La notion de client devient alors plus justifiable.

Il est intéressant de constater que le premier type de client correspond au premier étage de l'activité des associations. C'est à dire l'animation.

Cette remarque est d'autant plus importante qu'elle pourra être mis en parallèle avec l'idée émise dans le point suivant.

*** Second type : les institution publiques : Communes et Ministère.**

- Des clients ?

Là encore, se pose une question semblable : ces structures sont elles des clients ? Où plutôt, est il raisonnable de qualifier ces structures de clients des MdJ ?

- Position des acteurs : consensus pour refuser le dessin de filière.

Autant le préciser tout de suite, cette notion de client a été réfutée. Par les acteurs externes particulièrement. Lors des entretiens, à la question posée : "Peut-on considérer votre structure comme un client des MdJ", les positions sont catégoriques : "Non" !

Cependant il est possible d'émettre cette hypothèse même si elle ne va pas dans le sens habituel des idées reçues.

Bien sûr, cette manière de voir les choses renverse complètement la vision de l'environnement des associations et surtout les rapports entre ces acteurs et les MdJ.

A tort ou à raison d'ailleurs ? Mon intention n'étant pas de répondre à cette question, mais de présenter et justifier une autre approche afin d'être conscient de son existence.

Les institutions publiques que sont les Communes et le Ministère de la Jeunesse (donc l'Etat) assurent des missions dites "d'intérêt général" et au delà des mots agissent au nom de la société dans son ensemble.

Face à l'évolution de valeurs traditionnelles éducatives et aux phénomènes sociaux et culturels qui en découlent (dont il a été question au sujet de l'analyse du métier des associations), ces institutions ont une responsabilité de réponse à apporter.

Les écoles et lycées relèvent bien des compétences de l'Etat et des Communes ?

La démarche de subventionner les MdJ peut donc s'interpréter comme une manière, parmi d'autres, de la part des institutions de répondre et d'assumer leur responsabilité.

En poussant au bout ce raisonnement, les rapports entre les associations et les institutions publiques deviennent : Les Communes et l'Etat ont besoin des MdJ et du service qu'elles produisent. Elles rémunèrent alors ce service comme un client rémunère une entreprise lors de l'achat d'un produit.

Le volume des flux financiers et le sens de ces flux (institutions publiques vers associations), viennent renforcer cette idée.

Les rapports de force sont changés.

Il est clair que cette interprétation de l'environnement est extrême et ne correspond que partiellement à la réalité. Cependant, elle existe.

Pour terminer cette logique de réflexion, ce second type de client correspond au deuxième étage de l'activité des associations. C'est à dire le travail socio-éducatif. C'est le Parallèle du premier type de client.

Cette conclusion renforce l'existence de ces deux types de clients.

— *Instabilité.*

Puisqu'effectivement, il est possible de considérer les institutions publiques comme des clients, les associations sont dépendantes de ces clients de nature instables.

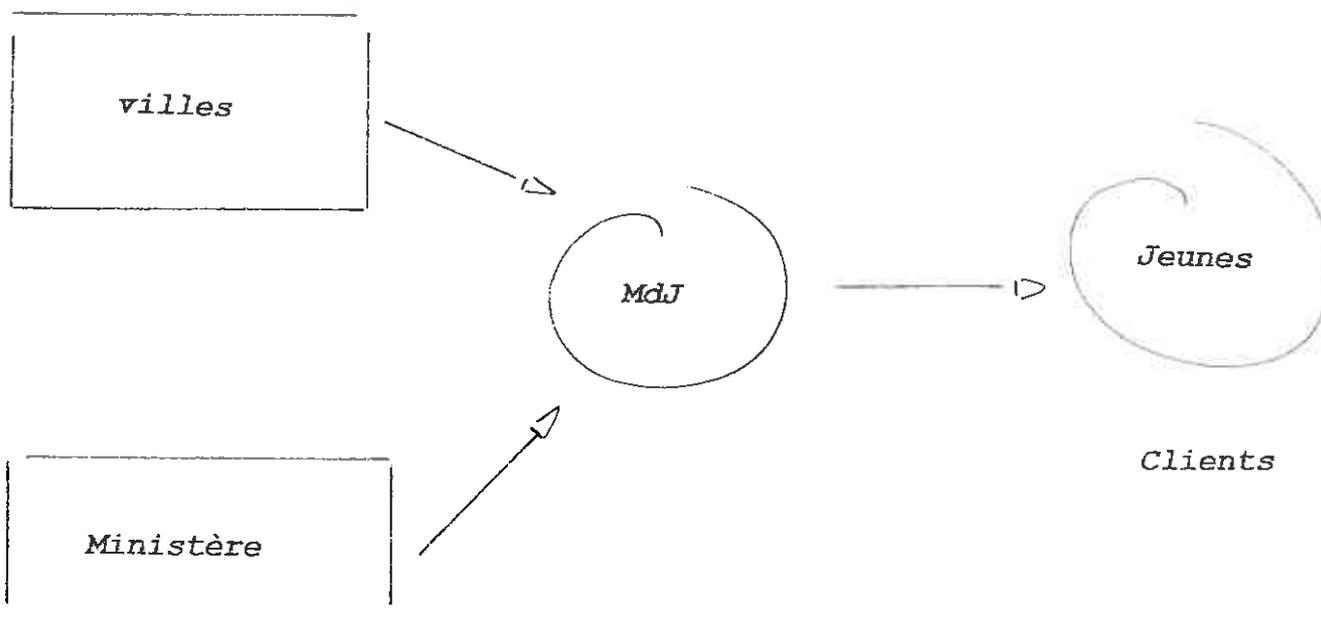
Instables car soumis à des renouvellements fréquents par le biais des élections tout simplement. Et même clients par nécessité, les institutions publiques, selon les tendances politiques, ont le choix, non seulement de modifier le niveau de leur "consommation" (subventions), mais aussi de changer de "fournisseur" (s'adresser à des structures autres que les MdJ pour satisfaire leur besoin).

3-2 / Un dessin de l'environnement plus conventionnel.

Devant le refus du dessin de filière et de son interprétation, pour définir l'environnement, il est nécessaire de proposer une alternative par un dessin plus habituel correspondant à la réalité de la vision traditionnelle des acteurs.

* Approche de la transparence de la dépendance.

Ce dessin se différencie du dessin de filière par son aspect transversal et non plus vertical? Les MdJ étant toujours au centre des dessins.



Ce dessin laisse le doute sur l'origine de la dépendance des associations. Elle peut venir soit des institutions publiques, soit des jeunes.

Mais, l'association de ce dessin à l'analyse des sources de financement ôte rapidement ce doute de façon claire.

* **TRANSITION**

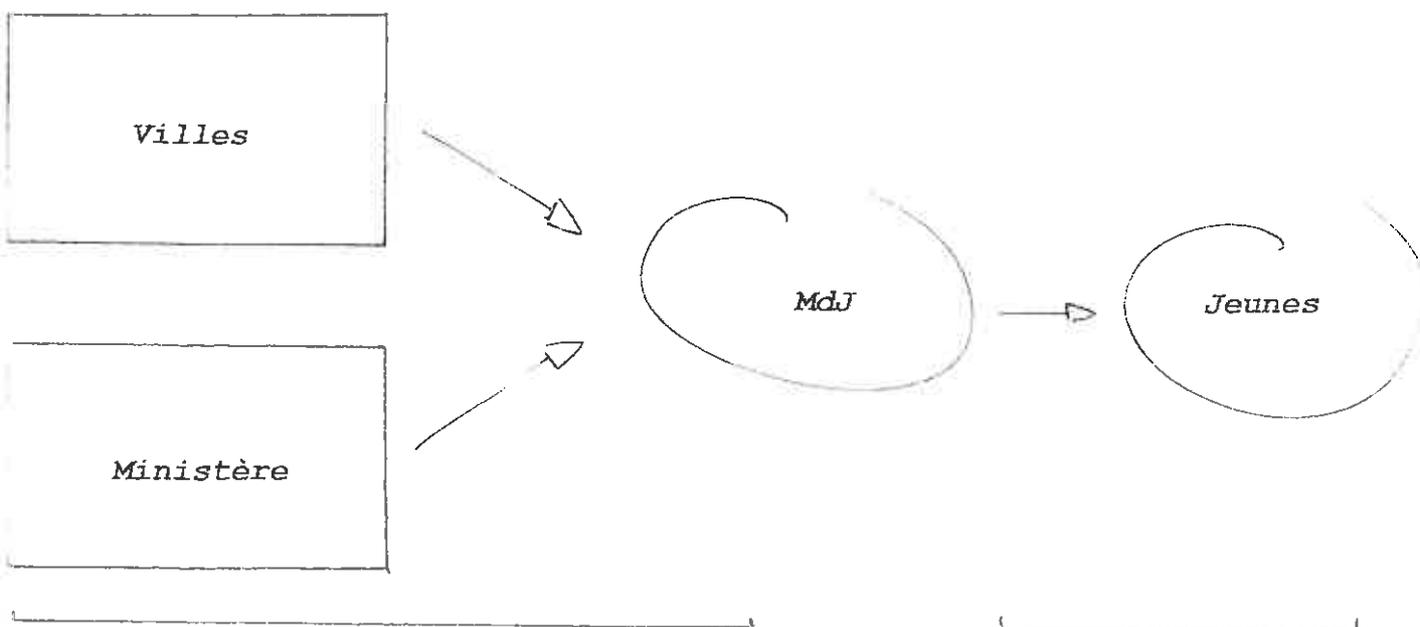
Logique complète du raisonnement :

1. Analyse du métier : met en évidence la fragilité.
2. Analyse comptable : renforce cette fragilité et montre une dépendance sans l'identifier.
3. Analyse de l'environnement : permet de comprendre l'origine, explique le pourquoi des subventions et sous entend les sources de dépendance.
4. Analyse des sources de financement : identifie complètement la dépendance et la justifie.

Toutes ces étapes sont étroitement liées les unes aux autres, ce qui explique le chevauchement permanent d'une idée sur l'autre.

PARAGRAPHE 4 / ANALYSE DES SOURCES DE FINANCEMENT.

4-1 / Mise en parallèle du dessin conventionnel de l'environnement avec le financement.



80% du Financement

Moins de 10% du financement

4-1-1 / Financement non lié fonctionnellement au niveau d'activité des associations : les subventions, plus de 80% des recettes.

** Etude statique des flux financiers : dépendance en terme de volume.*

La très grande partie de l'origine du financement des associations proviennent des institutions publiques. Ce sont les subventions.

Jusqu'ici, l'interprétation des subventions de façon comptable a simplement permis de montrer la fragilité de la structure de financement et d'aborder une dépendance sans aller plus loin, c'est à dire identifier ni expliquer l'origine de la dépendance.

Couplées, l'origine des subventions et l'analyse de l'environnement, permettent cette identification.

Les associations sont donc dépendantes vis à vis des financeurs publics du fait de la place et du volume des subventions accordées dans le financement total de l'association.

** Etude dynamique des flux financiers : dépendance en terme de fréquence.*

- sur le court terme.

Les associations ne maîtrisent pas la fréquence des versements des subventions accordées pour une année. Les retards peuvent exister. Ce qui pose des problèmes de trésorerie. les MdJ sont dépendantes en terme de liquidité vis à vis des financeurs publics.

- sur le long terme : limite les investissements et la vision de l'avenir.

Le niveau des subventions attribuées pouvant varier d'une année sur l'autre. Il est par conséquent difficile de prévoir un développement à long terme et s'engager dans des investissements qui permettront un développement dans le futur.

Comment établir une action cohérente dans le temps alors ?

Les associations ne vivent qu'en se projetant sur le court terme et ont du mal à mettre en place un programme ou une politique sur 5 ans. Ce serait pourtant la garantie d'un travail plus efficace ?

Les Mdj ne disposent d'assurance financière que sur le court terme alors qu'elles ont à gérer des problèmes à plus long terme. Seul un travail de fond et de longue haleine peut permettre de résoudre les difficultés des jeunes ?

La dépendance vis à vis des pouvoirs publics existe donc à ce niveau. Les MdJ ne peuvent choisir la portée de leur politique, faute de moyens adéquats.

4-2 / Matérialisation de la dépendance : une convention de financement.

La dépendance est indirectement exprimée par la mise en place d'une convention de financement des associations entre les villes et le Ministère de la jeunesse.

La convention définit les responsabilités de chacun et insiste sur l'aspect co-financement dont la base est 50% pour chacun des 2 partenaires des MdJ.

(cf. annexe 2).

4-2-1 / Avantages : solidarité et partage de la responsabilité.

Le principe est d'établir un partenariat et de responsabiliser toutes les parties. Ainsi les Communes participent financièrement au même niveau que l'Etat.

C'est une manière très répandue de mettre en avant une notion de solidarité entre les structures capables de s'engager sur de tels projets. Afin d'éviter par exemple le désintéressement d'une partie. Cette solidarité est de type géographique : les jeunes accueillis dans une MdJ sont des jeunes du Pays, d'où l'engagement de l'Etat par le biais d'un Ministère, et des jeunes appartenant à une commune, d'où l'engagement des Communes.

Le mode d'application de ce principe est important. Toutes les parties sont signataires de la convention. L'association, le Ministère et la commune.

Dans les faits, la convention crée une commission de surveillance où l'association propose un budget prévisionnel en le justifiant. Les 2 autres parties consultent alors leurs instances respectives et décident du montant du subventionnement.

Ce type de fonctionnement amène souvent à une situation où il y a un leader et un suiveur. Une des parties part sur une base et demande à l'autre partie si elle peut suivre. La négociation aboutit sur un accord revu à la hausse ou à la baisse par rapport à la base de départ suivant l'attitude du suiveur.

L'association est simplement force de proposition de la base de départ et devient vite un "sous-partenaire" dans la négociation proprement dite. Elle est donc dépendante de l'attitude du suiveur et de sa volonté politique de "faire des efforts".

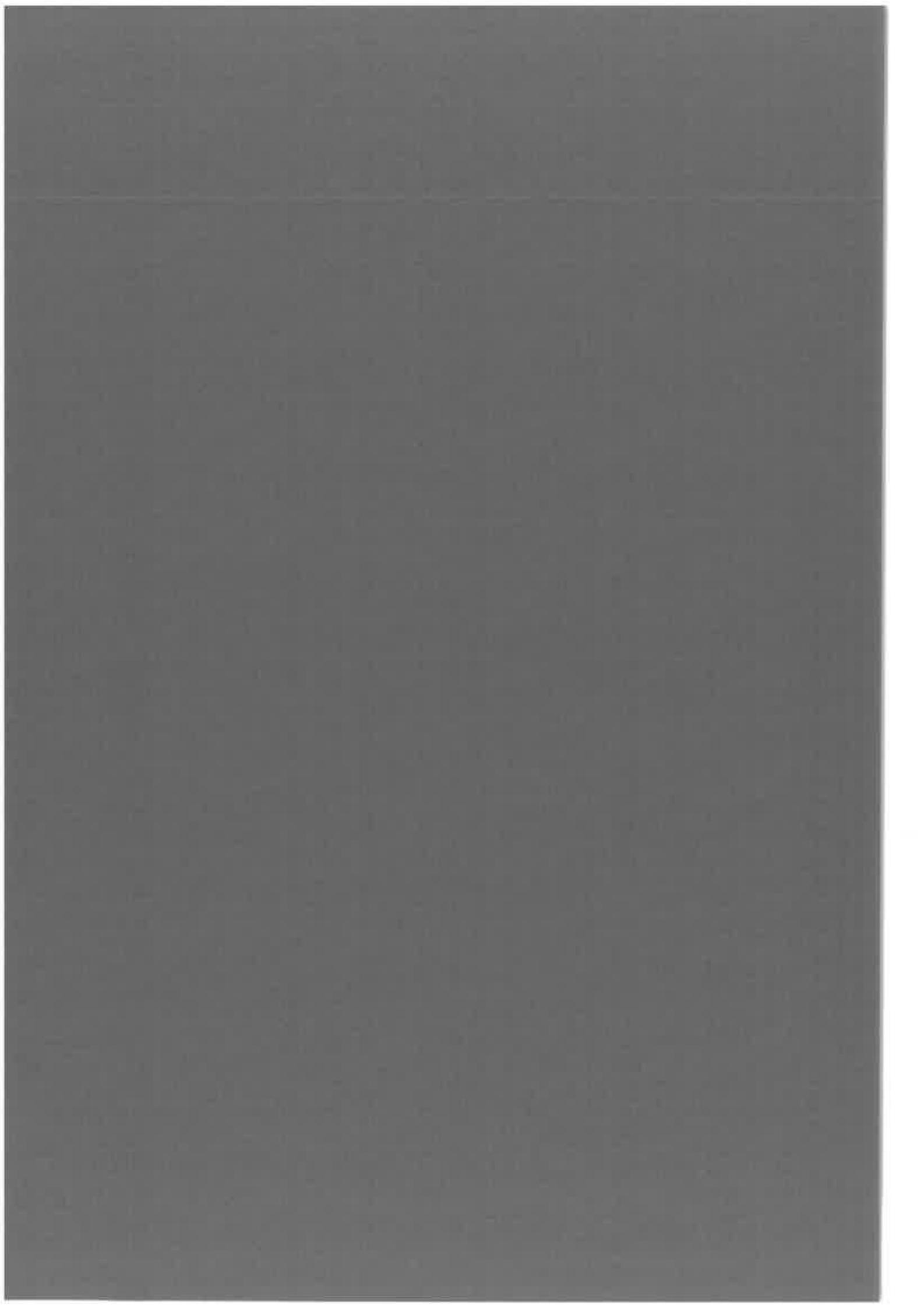
Elle joue cependant le rôle de celui qui prend l'initiative. A elle d'être capable de convaincre une des 2 parties de se saisir de la base qu'elle propose et non d'une base voulue par les partenaires.

4-2-2 / Limite de la solidarité.

Ce système recèle une limite qui se trouve dans la capacité des communes à pouvoir éventuellement suivre l'Etat. Il y a donc sur le papier un désavantage entre les petites communes et celles plus importantes ?

Ce genre de convention n'est peut-être pas un modèle à reporter dans les petites communes ? Sinon celles-ci ne seront jamais capables de se doter d'une structure d'accueil permanente et organisée pour les jeunes ?

La dépendance vis à vis des communes est d'autant plus forte que la taille (le nombre d'habitants) de ces dernières se réduit.



*DEUXIEME PARTIE. INTERPRETATION DE LA
DEPENDANCE : en toile de fond, le rôle du
statut associatif.*

DEUXIEME PARTIE. INTERPRETATION DE LA DEPENDANCE : en toile de fond, le rôle du statut associatif.

La première partie du mémoire s'étant attachée à montrer l'existence d'une dépendance, la seconde partie a pour objectif de l'interpréter.

D'une part, l'analyse du processus de décision dans les associations permet une interprétation aboutissant à la notion de Principe de Subsidiarité.

D'autre part, à un deuxième niveau, une seconde interprétation basée plus sur les MdJ elles mêmes, c'est à dire leur statut d'association, aboutit à la mise en relation de ce statut avec la notion de dépendance.

Ces deux étapes constituent la seconde partie du mémoire.

PREMIER NIVEAU D'INTEPRETATION : la mise en oeuvre maximale du principe de subsidiarité.

PARAGRAPHE 1. ANALYSE DU PROCESSUS DE DECISION.

En terme de vocabulaire, j'entends par décision, non pas les décisions quotidiennement prises par les acteurs internes, mais les décisions définissant les grandes étapes de la vie des associations. Les décisions politiques qui traduisent des choix d'orientation d'activité.

1-1 / Un processus de décision non maîtrisé au sein de l'association.

1-1-1 / Signification générale de la dépendance : une capacité politique qui échappe à l'association.

Pourquoi interpréter la dépendance au travers du processus de décision ?

Pour une structure, quelle qu'elle soit, association ou entreprise classique, être dépendant signifie ne pas pouvoir

prendre une décision par sois même. Ce qui récent à dire que la structure n'a plus la capacité interne de décider de ses orientations. Les décisions sont prises à l'extérieur.

La fonction première d'une structure qui est d'entreprendre est donc subtilisée et celle ci ne maîtrise plus sa destinée.

D'où l'intérêt d'étudier le processus de décision des MdJ.

Leur dépendance doit correspondre à un détournement du processus de décision interne vers l'extérieur par des acteurs externes. En l'occurrence, par les communes et le Ministère.

1-1-2 / Processus de décision théorique.

Les statuts des 3 associations sont différents au niveau de la rédaction et surtout quant à la définition de la notion de membres.

Dans les 3 cas, cette définition est différente.

Cela me permet de faire un aparté : les MdJ, malgré leurs caractéristiques communes, sont distinctes les unes des autres et constituent des entités différentes. Je tiens à préciser cet aspect afin de ne pas dire que les MdJ, où qu'elles se situent au Luxembourg, sont des copies conformes les unes des autres.

Leur activité les rassemblent, notamment par des pratiques communes. Leur statut associatif les différencient.

Pourtant, il est possible de définir un même type de cheminement d'une proposition jusqu'à ce qu'elle se transforme en décision.

En effet, quelque soit la définition de la qualité de membre, les statuts des 3 associations :

- confèrent à l'Assemblée générale (AG) le soin de définir les orientations de l'association. L'assemblée générale rassemblant théoriquement tous les membres et chaque membre disposant d'une capacité à agir sur la décision au travers du droit de vote. L'assemblée générale

désigne un Conseil d'administration (CA) et se réunit une fois par an.

- confèrent au CA la capacité de gérer l'association, de mettre en place les orientations décidées en AG et d'en assurer un suivi.

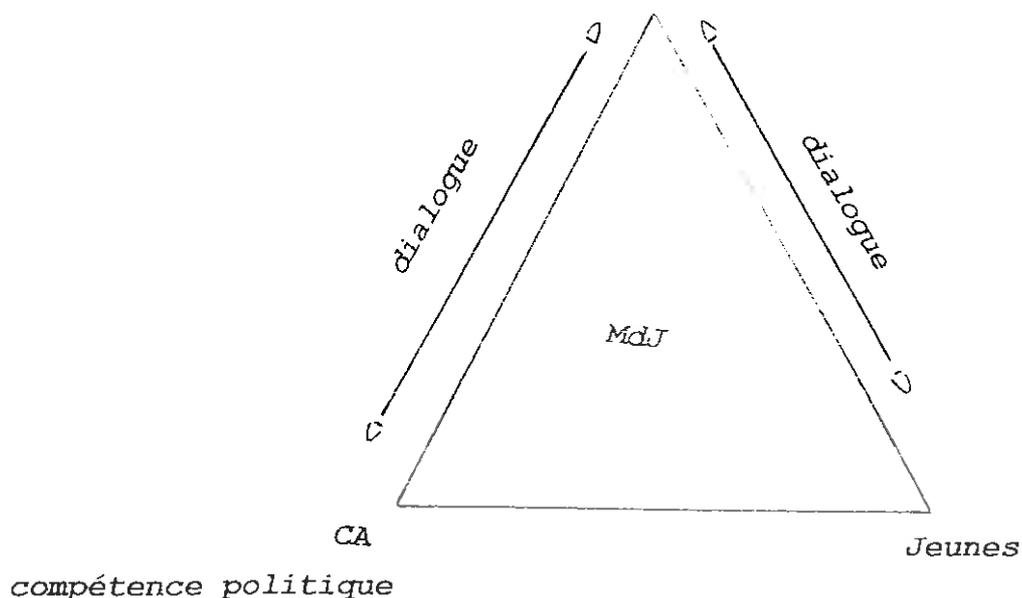
*** Organigramme :**

On peut traduire ceci sous forme d'un organigramme :

AG.	Les membres.	Définition des orientations. Désignation du CA.
CA.	Les élus lors de l'AG.	Dotations en moyens. Suivi et contrôle de l'application des orientations. Désignation du président.
Personnel employé.		Mise en place concrète des orientations.

L'association peut donc se schématiser comme suit:

Personnel : compétence technique



Les points forts sont :

- les jeunes qui constituent la cible de l'association.
- les membres du CA qui détiennent la compétence politique.
- le personnel de l'association, particulièrement son responsable, qui détient la compétence technique.

Les deux derniers points se faisant face, c'est de cette confrontation que doit naître les décisions par un système de navette, un dialogue entre la compétence technique et celle politique.

Le processus théorique de décision est donc interne à l'association.

Remarque : les partenaires financiers comme les communes et le Ministère ne sont pas associés à la décision ?

Une close dans les statuts prévoit dans tous les cas, sous diverses formes, la possibilité pour la commune notamment de demander des comptes au conseil d'administration lorsque les représentants de la commune ne sont pas expressément désignés comme ayant la qualité de membres de l'association.

Mais ceci ne modifie pas le fait que la décision est bien maîtrisée par un processus interne.

1-1-3 / Processus de décision réel : une pratique qui compense le manque d'élus.

la réalité du processus de décision au sein des Associations ne correspond néanmoins pas à la théorie. Elle fait apparaître une main mise de l'extérieur de l'association sur la décision. Ce qui explique la dépendance.

**** La commission de surveillance : monopolisation de la décision par une structure externe.***

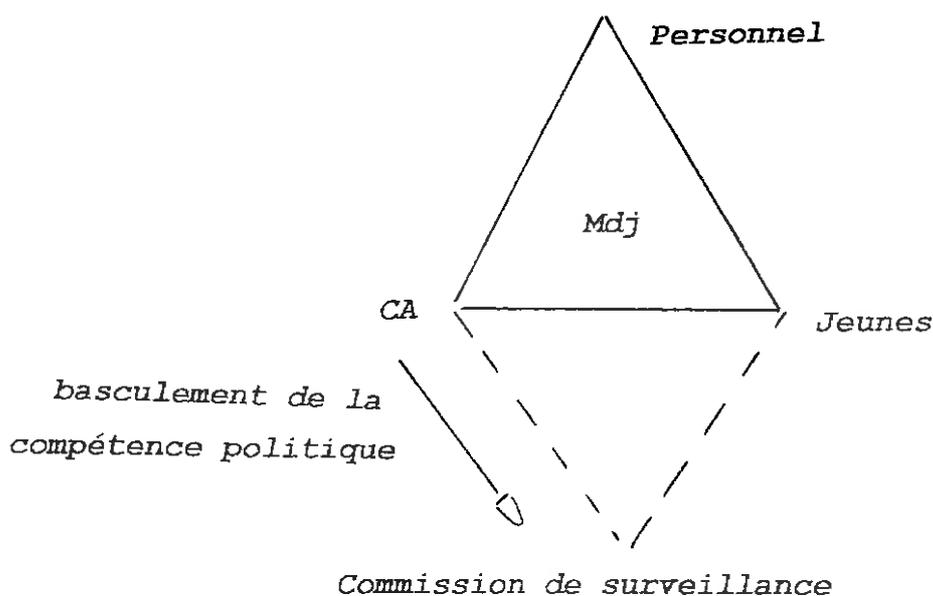
Le conseil de surveillance est l'organe mis en place par les conventions de financement où siègent le président et le responsable technique (l'animateur) de l'association ainsi que

deux personnes représentant l'Etat et deux représentants de la commune.

C'est lors de la réunion de cet organe externe à l'association (il apparaît à aucun moment comme appartenant à l'association statutairement) que se dessine les orientations budgétaires.

Le principe de décision interne est donc rompu. la décision est prise à l'extérieur.

La commission joue un rôle de court-circuit du processus en faisant descendre la compétence politique vers elle.



le schéma triangulaire s'est transformé en un quadrilatère.

De plus l'équité de représentation des partenaires au sein de cet organe n'est pas un gage de partage de décision entre les partenaires puisque de toutes façons, la décision finale est entre les mains des financeurs. Aucun système de vote n'étant prévu.

*** Un conseil d'administration inexistant : le personnel est seul.**

Comment en est-on arrivé à ce décalage entre les textes et la pratique ?

Le responsable technique de l'association n'est pas ou peu accompagné d'une compétence politique interne forte. Il est seul.

En effet, les CA sont tout près d'être factices. Seul un président assure encore un rôle bien difficile à assumer seul.

Les associations se trouvent devant un manque d'élus actifs qui aboutit à une situation où le CA est "dégonflé", "appauvri", au point de ne plus pouvoir assurer son rôle.

Il est alors plus aisé de comprendre pourquoi la commission de surveillance a subtilisé son rôle. Les acteurs internes, peu nombreux, ont trouvé en cet organe externe une sorte de compensation à leur carence d'élus. Ils ont trouvé un lieu de débat nécessaire à la vie associative qu'ils n'avaient pas ?

La commission de surveillance s'est tout naturellement substituée au CA et l'a remplacée.

Mon rôle, à ce stade du mémoire, n'est pas de juger ce phénomène. C'est pourquoi, il faut seulement comprendre cette analyse, que je pense réaliste, comme une explication de la dépendance et non comme un jugement de valeur. Je ne dis à aucun moment si cette dérive par rapport à des textes écrits me paraît bien ou mal !

D'ailleurs, il convient de nuancer ces propos car la généralisation effectuée cache des situations diverses.

1-2 / Degrés et modes de dépendance.

** Dépendance politique partielle :*

- l'exemple de Differdange.

Le CA de la MdJ de Differdange ne se présente pas sous la forme "dégonflée" dont il a été question dans le passage précédent (1-1-3). Il existe, mais fonctionne aussi. Des jeunes siègent même en son sein, des places leur étant réservées statutairement.

De ce fait, c'est un lieu de débat réel qui n'empêche pas la commission de surveillance de monopoliser la décision en terme budgétaire, mais qui exprime son accord ou son désaccord en entérinant ou pas les décisions de celui-ci. Il assure ainsi une certaine indépendance ou du moins une volonté affichée d'indépendance.

*** Indépendance pédagogique.**

Malgré une dépendance politique, même partielle, les associations restent indépendantes quant aux choix pédagogiques.

Les partenaires externes semblent estimer que les gens travaillant sur le terrain sont les plus aptes à connaître les besoins. D'où l'idée de laisser une liberté au niveau de la conception des réponses à apporter.

1-3 / Conclusion : le Principe de Subsidiarité poussé à l'extrême.

La dépendance politique est accompagnée d'une indépendance pédagogique. Pour simplifier, on peut dire que cette situation traduit une volonté de la part de partenaires publics, de maîtriser l'aspect financier en confisquant la compétence politique à l'association tout en déléguant la compétence technique à l'association.

Ce comportement correspond au Principe de Subsidiarité.

Principe qui veut qu'une structure délègue une mission qui lui revient à une autre structure en lui en conférant des moyens matériels, humains ou financiers. La structure "relais" étant susceptible d'assurer cette mission de manière plus satisfaisante que la structure qui confie la mission, parce que par exemple plus proche du terrain et plus efficace.

Le danger de ce type de raisonnement étant de déléguer une mission sans mettre des moyens adéquats en face ! Et ainsi se débarrasser de pans d'activités trop peu rentables ou lourds à gérer ?

Dans le cas présent, je parle de Principe de Subsidiarité poussé à l'extrême.

En effet, Les communes et l'Etat délèguent une mission aux MdJ (celle d'accueillir les jeunes et de proposer des activités "éducatives") en laissant la compétence technique à l'association (indépendance pédagogique), en lui confiant des moyens, financiers et matériels notamment, mais en exerçant un contrôle fort sur l'utilisation de ces moyens (dépendance politique).

SECOND NIVEAU D'INTERPRETATION : une représentation du statut associatif.

Il s'agit ici de ne plus se préoccuper que de la dépendance politique.

Les étapes de cette dernière sous-partie du mémoire sont au nombre de trois :

- d'abord examiner la relation dépendance / statut associatif et en tirer une conclusion.

- ensuite, de la même manière, examiner la relation indépendance / statut associatif qui permettra de tirer une conclusion opposée.

- enfin, rechercher des moyens d'accéder à l'indépendance politique, puisque les MdJ sont dépendantes.

PARAGRAPHE 2. DEPENDANCE : une représentation figée, restrictive du statut associatif.

Derrière la dépendance des MdJ se dissimule une manière de se représenter le rôle d'une association, quelque soit le secteur d'activité où elle évolue. Représentation consciente ou inconsciente de la part des acteurs ? L'objet de ce paragraphe est de répondre à la première hypothèse. La réponse à la seconde question appartenant à chacun.

2-1 / L'association : un simple outil de gestion.

La première interprétation de la dépendance est en effet de considérer le statut associatif comme un outil de gestion ayant les caractéristiques suivantes :

*** flexibilité.**

L'association est flexible dans le sens où :

- son intégration à un tissu socio-économique est important puisqu'elle est composée d'acteurs volontaires intervenant sur cet environnement. Elle est au contact d'un environnement et détient souvent un réseau de contacts inaccessibles autrement.

elle est souvent de petite taille et constitue une unité capable de réagir rapidement et de s'adapter à des évolutions brusques.

En France, les associations "employeurs" sont caractérisées par une taille de PMI/PME (moins de 10 salariés) et par le recours massif à des contrats de travail à temps partiel. Quel autre meilleur signe de flexibilité ?

*** les avantages de la sous-traitance.**

Dans le cadre du Principe de Subsidiarité, la structure déléguant la mission à l'association, réduit ses charges de structure. En effet, elle n'a plus en charge directe un équipement ni le personnel dont l'employeur est l'association. Elle élimine des coûts de transactions important qui auraient pesés de façon croissante sur sa propre structure avec le temps (gestion de carrière du personnel ...).

De plus, elle peut demander à l'association de remplir un cahier des charges rigoureux et exigeant par rapport à la mission confiée. Ce qu'elle n'aurait peut-être pas pu faire pour elle même ?

Ces idées sont exactement celles liées à la notion de sous-traitance de pièces d'une entreprise par une autre ?...

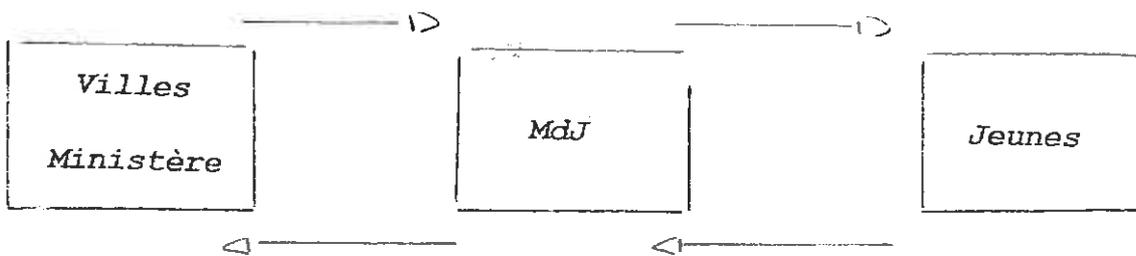
*** une réponse conjoncturelle.**

Le statut associatif est intéressant dans le sens où il offre l'avantage d'être souple par certains égards. Notamment, une association peut se créer et disparaître relativement aisément. N'est ce pas une solution idéale pour répondre à un besoin conjoncturel dont on a identifié la durée ?

2-2 / L'association : une courroie de transmission.

*** Dessin : logique de dépendance.**

L'association, outil de gestion est un lieu d'application d'une politique décidée à l'extérieur de celle ci. C'est une sorte de bras dirigé par un cerveau externe.



Association : lieu d'exécution

*** Des liens hiérarchisés.**

Ce schéma traduit un flux d'informations organisé de manière vertical. Les "ordres" sont transmis à l'association qui applique. Dans le même temps, elle reçoit du public des demandes du public qu'elle retransmet au donneur d'ordre. Les ordres sont modifiés et le processus reprend.

L'association est alors une interface de communication qui permet de mettre en adéquation une offre et une demande.

Bien sûr, cette vision est simpliste, voire caricaturale. Mais elle montre une organisation très hiérarchique.

Il est facile de comprendre pourquoi je parle de représentation figée et restrictive.

Figée, car l'association a un rôle passif. Elle retransmet simplement mais n'agit pas.

Restrictive car, l'association est seulement une "machine" qui n'a pas la conscience d'exister mais représente une conscience extérieure.

PARAGRAPHE 3. INDEPENDANCE : une représentation dynamique du statut associatif.

Cette représentation est exactement l'inverse de la représentation précédente. D'ailleurs la démarche pour expliquer cette dernière est calquée précisément le paragraphe 2.

Elle place non plus l'association comme un outil de gestion mais comme un outil de coopération. L'association se

dote alors d'une âme. C'est pourquoi l'association devient dynamique. La différence entre les 2 représentations du statut associatif est fondamentale.

3-1 / Sens de l'indépendance : degré zéro de la dépendance.

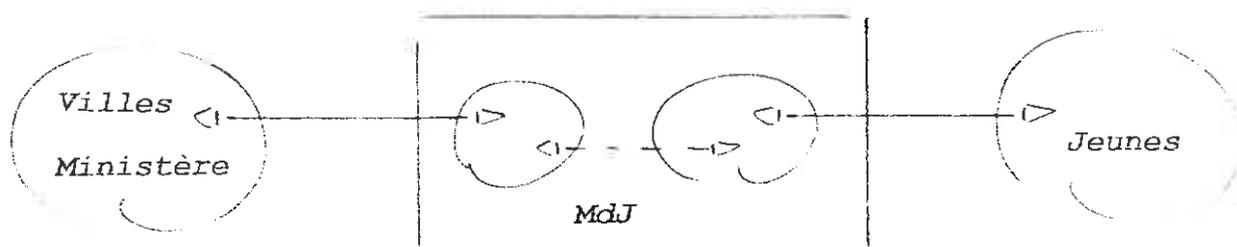
Avant d'aller plus loin, il convient de savoir ce qu'est l'indépendance. La manière la plus simple d'aborder cette notion est de la définir par la négative : l'indépendance est donc l'opposé de la dépendance, le degré zéro de la dépendance.

Le processus de décision d'une association indépendante est donc complètement maîtrisée de l'intérieur de l'association.

3-2 / L'association : un outil de coopération.

** Dessin : nécessité de l'indépendance.*

L'association, outil de coopération est toujours un lieu d'application d'une politique, mais d'une politique décidée dans l'association. Le statut associatif devient alors un espace de construction.



Association : lieu indépendant

Les acteurs du premier schéma sont toujours les mêmes mais, ils ont changé de place et de statut. Ils sont passés à l'intérieur de l'association et ne restent plus à l'extérieur.

Ils deviennent partenaires.

Il n'y a plus de donneurs d'ordres puisque les décisions sont prises sur la base d'un dialogue.

Le pouvoir est partagé.

Les différents acteurs rentrent chacun avec leurs intérêts propres, négocient et ressortent en ayant un intérêt commun, correspondant en partie à leur objectif initial.

Le lieu de négociation se doit d'être neutre afin de gérer le dialogue objectivement : d'où la nécessité d'indépendance de l'association.

Encore une fois, cette vision correspond à une simplification utile pour la démonstration et la compréhension de celle ci et non à une réalité applicable de façon directe.

*** Des liens transversaux.**

Alors que le flux d'information est vertical dans la conception d'association : "outil de gestion", il est ici transversal. Tous les acteurs disposent de toutes les informations. Chacun partage ses sources d'information et est transparent. c'est une condition sine qua none pour établir un dialogue basé sur la confiance et surtout un gage de réussite.

Ceci implique une organisation de l'association complètement différente basée sur l'initiative et la responsabilité comme contrepoids à l'immobilisme et aux situations de subordination.

PARAGRAPHE 4. QUEL ACCES A L'INDEPENDANCE ?

4-1 / Mise en place d'un partenariat.

Les idées qui constituent ce paragraphe ont été abordées dans le paragraphe précédent. Notamment l'idée centrale de partenariat qui est développée ici.

4-1-1 / Partenariat interne.

*** Principe de cogestion : le partage de la décision dans l'association.**

L'indépendance des associations "Maisons des Jeunes" passe par l'intériorisation du processus de décision.

C'est à dire faire remonter la compétence politique de la commission de surveillance vers le conseil d'administration

afin que la commission de surveillance ne soit plus seulement qu'un outil technique.

- Les Membres de droit.

En associant les acteurs externes, financeurs principaux de l'association, à un organe de gestion de l'association, le conseil d'administration, il devient possible de cogérer l'association.

C'est le principe de cogestion.

Les financeurs n'ont plus seulement le statut extérieur de ceux qui donnent, mais sont des partenaires à part entière avec qui l'on ne discute plus uniquement d'argent, mais de tous les aspects de la vie de l'association. A charge des acteurs internes, détenteurs de la compétence technique, de bien vouloir en concéder une partie ...

L'association élargit sa capacité de dialogue et son réseau d'information en insérant des structures nouvelles et donc des idées nouvelles, chacune des structures étant porteuses d'intérêts propres et distincts.

Bien sûr, les financeurs, partenaires ou pas au sein même de l'association, auront toujours la décision finale pour attribuer une subvention. Mais Etant membre de droit, et ayant en conséquence le droit de vote, toute décision prise par le CA, qu'ils aient votés pour ou contre, s'imposera à eux. Ils seront co-responsables.

L'association devient réellement un outil commun à tous les partenaires, une possession collective. Disparaissent les clivages, d'un côté l'association, de l'autre les financeurs ?

De plus, le contrôle voulu par les financeurs sur l'utilisation des subventions sera effectué par l'intérieur et non de l'extérieur de l'association : une transparence agréable pour tout le monde.

- Membres élus.

Cette intériorisation du processus de décision doit impérativement être accompagnée par l'arrivée de membres du CA élus actifs.

Sinon, la situation n'évoluera pas. Il apparaît nécessaire de prospecter, chercher des personnes intéressées et d'associer des jeunes.

= modifier les statuts en permettant à l'ensemble des adhérents de participer à l'AG et non plus restreindre cet honneur à quelques membres.

- proposer des AG attrayantes pour ne pas rebuter les quelques personnes qui feront la démarche de venir.

- prendre le temps d'expliquer clairement.

Le départ risque d'être fastidieux à mettre en place mais une fois lancée, ce travail de "vie associative" peut s'avérer payant.

- Circulation des mandats.

Il sera également nécessaire d'être vigilant par rapport à la circulation des mandats. C'est à dire tenter de renouveler régulièrement les élus de manière à ne pas reproduire trop souvent des comportements et des actions qui pourraient mener l'association vers l'immobilisme et la sclérose.

L'intérêt de la circulation des mandats est aussi d'assurer une remise à jour régulière des réseaux d'informations et de communication en apportant de la fraîcheur. Afin d'être toujours en phase avec son environnement et ne pas prendre des décisions avec du retard.

** Contrat de financement à long terme.*

C'est le prolongement du principe de cogestion.

Mettre en place des conventions de co-financement comme elles existent, sur le principe de responsabilisation des parties. Mais en élargissant la durée de conventionnement et en fixant un minimum conventionnel qui pourrait être la reconduction du financement de l'année passée.

Ceci dans le but :

- d'une part, de garantir à l'association une stabilité et de permettre la mise en place de politiques de long terme cohérente, indispensables avec les jeunes et bannir le "rafistolage".

- d'autre part de se mettre à l'abri des changements politique.

4-1-2 Partenariat externe : le réseau.

Le Réseau Luxembourgeois des Centres d'Informations, de rencontre et d'animation pour Jeunes est une structure récente dont le but est de favoriser le travail mené par les MdJ en mettant en place par exemple des outils de réflexion, de gestion ...

Cette structure, sous statut associatif, ressemble à une fédération naissante. et balbutiante ?

** Introduction d'une nouvelle dimension dans l'environnement : un outil de pression sur l'environnement.*

- Outil de communication : une surface de contact avec l'environnement à une plus grande échelle.

. Le réseau est un accès à l'information d'une autre dimension. En effet, le réseau, ayant une envergure nationale, il peut représenter les Mdj à un niveau où une MdJ seule ne pourrait pas accéder et redistribuer ensuite les informations recueillies.

Ce rôle est très important. Car un meilleur accès à l'information sur l'environnement réduit le risque d'erreur lorsqu'une décision majeure est à prendre. Plus on a de cartes en main et plus le jeu est clair.

. Le réseau est aussi un moyen de diffusion et de valorisation pour les MdJ. L'indépendance passe par la reconnaissance des MdJ. La valorisation à travers des supports de promotion, une image, peut être un des rôles du réseau pour soulager le travail des animateurs dans les MdJ ?

- Défense d'un projet de société.

Le réseau peut devenir un instrument très utile pour d'abord, rassembler et synthétiser les valeurs des MdJ en un projet de société. Ensuite pour défendre ce projet et faire entendre la voix des MdJ auprès d'instances auxquelles une MdJ ne peut siéger du fait de son individualité.

Deux exemples :

- tenter d'agir sur le développement de l'urbanisation. En avertissant les responsables dans ce domaine que concentrer des logements sociaux dans une même zone géographique aboutit à fabriquer des ghettos. Phénomène de "ghettos que les MdJ récupèrent au sein de leur structures.

Mixer différents type d'habitats permettra beaucoup plus facilement d'accueillir un public hétérogène dans les MdJ sans critères aucuns ?

- A l'heure actuelle où le Ministère de la Jeunesse se restructure en se dotant de nouveaux moyens, le réseau peut s'afficher comme un partenaire connaissant le terrain et prêt à conseiller le Ministère.

L'idée étant d'influencer indirectement la politique de ce Ministère dans la direction des valeurs des MdJ ...

une telle structure est un véritable moyen d'agir sur l'environnement et de faire pression sur lui.

4-2 / Augmenter les compétences techniques dans l'association.

Il est clair que l'indépendance pédagogique actuelle est liée à la possession par les acteurs internes de compétences techniques que les acteurs externes reconnaissent ne pas avoir.

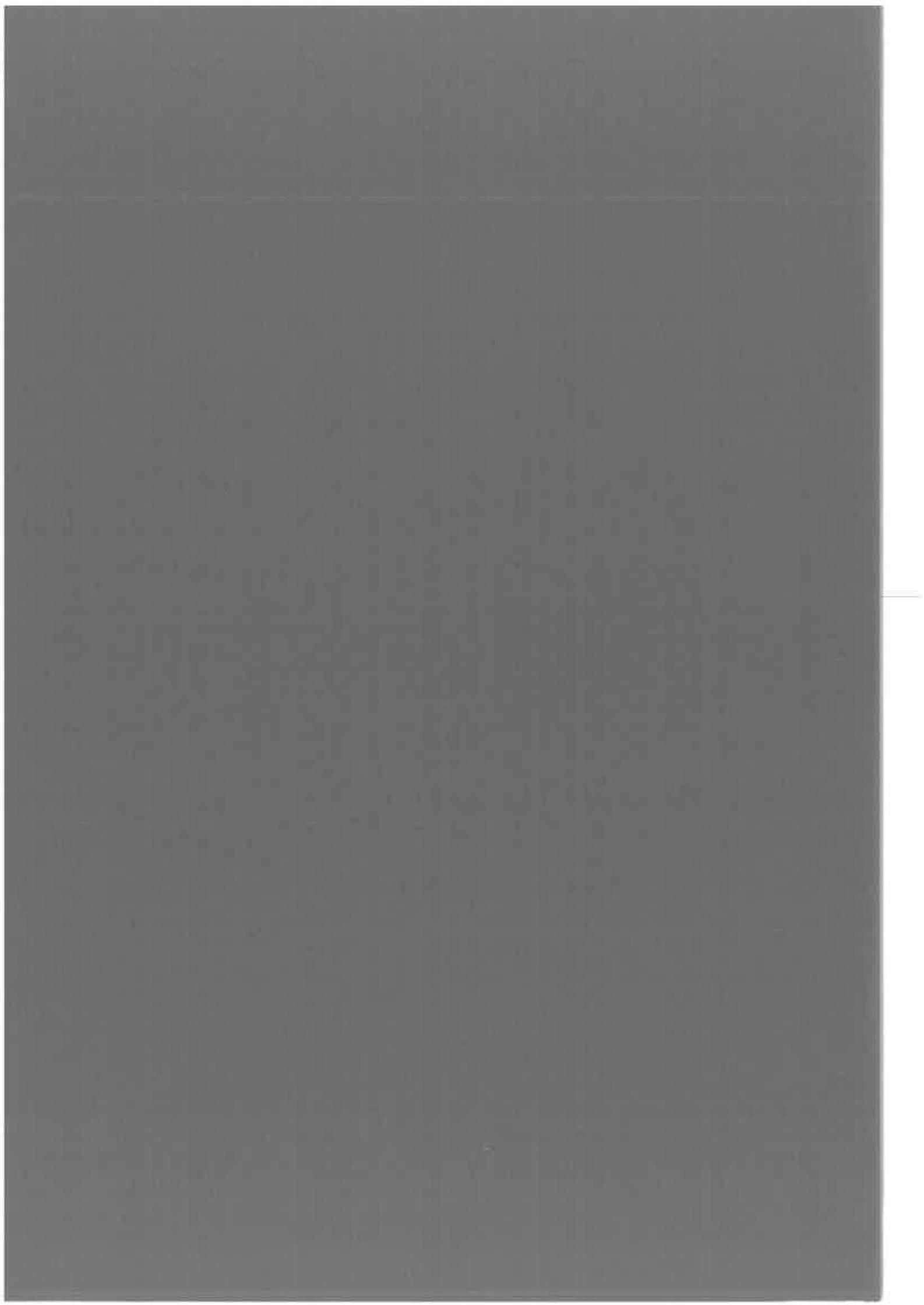
L'expérience semble montrer que la compétence de l'association influe sur le degré de dépendance.

Il faut donc maintenir cette compétence et l'augmenter. Afin d'être le plus performant possible et de précéder les évolutions.

Cela passe par :

* la formation du personnel.

* mais aussi le formation des bénévoles élus.



** CONCLUSION

Ce mémoire permet de mettre en évidence un lien entre la dépendance d'une association et le rôle attribué au statut associatif par son environnement

Cela signifie t-il qu'il est possible de définir différents rôles attribués au statut associatif en fonction de différents degrés de dépendance ?

C'est à dire mettre en phase des niveaux de dépendance, se trouvant sur une fourchette dont les extrémités seraient la dépendance et l'indépendance, avec des interprétations du rôle du statut associatif, se trouvant elles, sur une fourchette dont les extrémités seraient respectivement "association : outil de gestion" et "association : outil de coopération".

Autrement formulé, la mesure du niveau de dépendance d'une association peut-elle être un baromètre de sa vie associative ?

Le problème reste entier. Car pour essayer de répondre à cette question encore faut-il pouvoir trouver un outil de mesure universel de la dépendance ...

Ce mémoire de stage ne fait donc que d'effleurer ce questionnement.

Et avant de tenter d'apporter un quelconque élément de réponse, faudra t-il se poser la question de l'intérêt de la réponse ?

Quant à l'aspect personnel , le principal enseignement du stage réalisé au sein des trois associations "Maisons de Jeunes" au Luxembourg a été, outre l'expérience enrichissante dans un secteur d'activité qui m'attire :

- de réfléchir à la mise en place d'une démarche logique de recherche, d'analyse et de contrôle d'informations sur un thème défini à l'avance : l'étude de

l'environnement des associations. Démarche qui m'a permis de construire le squelette du mémoire.

La prolongation naturelle de ce mémoire de stage étant la réalisation d'un autre stage, dans le même secteur d'activité, portant sur un aspect du statut associatif ?