

# **L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF MIGRANT LAUSANNOIS**

entre permanence  
et innovation

---

Recherche réalisée par  
Laurent Matthey, Noémie Merle,  
Christophe Mager



Titre	<b>L'engagement associatif migrant lausannois : entre permanence et innovation</b>
Auteurs	Recherche réalisée par Laurent Matthey, Noélie Merle, Christophe Mager (UNIL)
Mandant	Bureau lausannois pour les immigrés
Éditeur	Institut de gouvernance de l'environnement et développement territorial (IGEDT) Boulevard Carl-Vogt 66 1205 Genève, Suisse
Design	matière grise
Correction	Adeline Vanoverbeke



Le contexte dans lequel évoluent les associations de migrants a significativement changé ces quinze dernières années. La mise en place d'une nouvelle politique fédérale d'intégration (politique d'inclusion sous forme d'activation du tissu associatif), l'obtention de droits politiques plus étendus (droit de vote et d'éligibilité), mais aussi les transformations générales du monde du travail (procédures qualité, nouvelle gouvernance des administrations...) ont en effet des conséquences sur le fonctionnement du monde associatif migrant et ses domaines d'activité.

L'enquête mandatée par le Bureau lausannois pour les immigrés (BLI) visait, au moyen d'entretiens semi-directifs conduits auprès de cadres associatifs et d'un focus group incluant un cercle élargi d'intervenants de l'associationnisme migrant lausannois, à mieux comprendre les éventuelles transformations en cours. Le matériau recueilli par les chercheurs de l'Université de Genève a été mis en rapport avec les résultats d'un questionnaire administré, à l'été 2017, par le BLI auprès des associations de migrants actives à l'échelle de la commune. Certaines données issues de ce questionnaire ont été soumises par les mandataires à une analyse en composantes principales, de manière à

mieux comprendre les caractéristiques des grandes familles d'associations lausannoises.

L'enquête montre que les associations de migrants lausannois continuent à assumer des fonctions historiques de l'associationnisme migrant, comme celles d'une mise en rapport de pays distincts ou de traduction interculturelle. On observe toutefois une tendance à la diversification des activités, même si les associations se revendiquent d'un domaine donné. Cette tendance peut être lue comme liée au cycle « naturel » des activités de l'associationnisme, tel qu'il a été abondamment commenté dans la littérature scientifique. Les associations investissent en effet différents secteurs d'activité à mesure que les conditions socio-économiques et politiques des pays de départ et d'accueil se transforment.

Mais l'enquête montre que cette tendance à la diversification peut également être liée au mode d'activation du tissu associatif privilégié par les administrations publiques depuis une dizaine d'années : celui des appels à projets et/ou d'offres, qui insufflent une nouvelle culture associative, marquée par une éthique du projet.

L'enquête explicite également les choix de financement élaborés par les associations,

notamment du point de vue de la sollicitation de subsides ou de réponses à des appels d'offres. 47% des répondants à l'enquête du BLI mobilisent des fonds externes (subventions, moyens financiers issus d'appels à projets, contrats de prestation) pour soutenir leur action. Or les modalités de financement paraissent en fait souvent liées aux stratégies associatives. Le fonctionnement en fonds propres (cotisations, produits de vente, etc.) permettent une plus grande autonomie, tandis que le recours à des soutiens publics ou à des contrats de prestation est parfois vécu comme un engagement de ressources; ils nécessitent en effet des suivis parfois lourds pour des structures associatives.

Les considérations relatives aux conséquences de l'obtention d'un soutien public, le gain d'un appel à projets ou d'offres mettent en évidence un des enjeux majeurs des rapports que les administrations publiques et les associations entretiennent. Des « bénévoles » (les associations) y sont mis en rapport avec des « professionnels » (les administrations) soumis à des contraintes fortes de transparence et de documentation de leurs propres activités; ces contraintes sont partiellement reportées sur les associations, qui peinent parfois à

y répondre. Il en résulte un double mouvement. D'une part, les associations sont demandeuses de formations, éventuellement longues (sorte de certificats de capacité), au travail associatif. D'autre part, les associations tendent souvent à importer, dans leur fonctionnement, des modalités d'organisation du travail que leurs cadres expérimentent quotidiennement dans leur activité professionnelle. Ces deux mouvements participent à la « professionnalisation » de l'activité associative.

Que ce soit son objectif ou non, la gouvernance par projets a ainsi orienté les activités des associations et induit une transformation de leurs structures. Des objectifs sont posés par les appels d'offres, qui se distinguent parfois des missions statutaires, des héritages de l'association, de sa culture; parallèlement, de nouvelles compétences sont requises pour satisfaire aux normes de l'administration des projets. La dynamique d'une association peut en être, sinon transformée, du moins réorientée.

L'analyse en composantes principales des données issues du questionnaire du BLI confirme cette influence de la gouvernance par appels à projets et/ou offres du tissu associatif. Les associations

recourant à des financements externes ont une propension plus élevée à collaborer avec d'autres associations et/ou avec les collectivités publiques; elles comptent également plus de salarié-e-s (professionnalisation).

L'enquête révèle une autre transformation du champ associatif: l'émergence de configurations plus agiles, où l'on s'engage « dans des événements, des activités, plus que dans l'associationnisme ». La structure de certaines associations tend ainsi à être davantage orientée sur la capacité de mise en relation d'individus, de compétences et de ressources pour réaliser des projets que sur des activités au sens le plus strict. On observerait ainsi un glissement de la structure-contenu à la structure-relations.

Enfin, l'enquête montre que, si le contexte de l'activité associative est plus concurrentiel, il existe, parmi les acteurs rencontrés, une demande forte de dispositifs de coopération entre les différentes associations.

Le premier dispositif évoqué renvoie à un besoin de capitaliser les compétences collectivement acquises dans l'activité associative, d'en constituer une forme d'archive au moyen d'échanges sur les pratiques. On y évoque la possibilité d'un mentorat interassociatif ou

— de manière moins engageante — d'une plateforme numérique, qui permettraient une formation par les pairs, le partage d'informations entre acteurs associatifs.

Le deuxième dispositif sollicité aspire, par l'intermédiaire de l'espace, à faire émerger un commun associatif migrant. Une Maison des associations permettrait de stimuler les relations interassociatives, de mieux partager les informations et les ressources, mais également de symboliser la présence de l'associationnisme dans la ville.

Il s'agit dans ce dernier cas, incontestablement, d'un invariant. La demande émerge régulièrement lors d'enquêtes du même type. Mais il faut sans doute que quelques éléments restent quand un contexte global est en mutation.



# Sommaire

<b>1. Introduction</b>	<b>9</b>
1.1. Théoriser	9
<b>Encadré 1</b> Des domaines d'activité inscrits dans un cycle de vie des associationnismes migrants ?	<b>10</b>
1.2. Enquêter	15
1.3. Restituer	19
<b>2. Faire converger et traduire des différences : des métafonctions de l'associationnisme migrant</b>	<b>21</b>
2.1. Des métafonctions de l'associationnisme migrant qui excèdent les aires de rayonnement et priment sur les activités	23
<b>3. La plainte comme analyseur</b>	<b>29</b>
3.1. Modalités de financement et « stratégies agrégatives »	30
<b>Encadré 2</b> Solliciter ou ne pas solliciter une subvention : la controverse du multiculturalisme	<b>32</b>
3.2. Les financements tiers : un engagement de ressources	33
3.3. Des appels à compétences aux appels à la professionnalisation	35
3.4. La charge associative et le problème de la stabilisation des compétences : le souci de la relève	40
3.5. Des liens plus faibles, dans un monde plus concurrentiel ? Un appel à l'émergence d'un tissu associatif plus coopératif	42
3.6. Un lieu à soi : s'inscrire dans l'espace urbain	45
<b>Encadré 3</b> Avoir un local : moyen d'économies ?	<b>47</b>
<b>Encadré 4</b> L'associationnisme migrant et la quête toujours inachevée d'une reconnaissance	<b>48</b>
<b>Encadré 5</b> Une unité de lieu pour une unité d'intrigue ?	<b>50</b>
<b>4. Conclusion</b>	<b>53</b>
Bibliographie	58



# 1. Introduction

## 1.1. Théoriser

### **Une reconfiguration des conditions d'exercice de l'associationnisme migrant ?**

Depuis près de vingt ans, les conditions d'exercice de l'associationnisme migrant en Suisse se sont significativement transformées (Matthey, Mager et Da Cunha, 2011). La modification de la loi sur les patentes associatives, le vieillissement de la population ou l'inscription de l'existence des secondes générations dans des cadres plus diversifiés de socialisation (Bolzman, Fibbi et Vial, 2003) a affecté les premières associations (cf. encadré 1). La mise en place de ce que l'on a appelé, au début des années 2000, la nouvelle politique suisse d'intégration a impacté plus généralement les modes de fonctionnement et de financement des associations de migrants (Cattacin et La Barba, 2007), sur un mode qui est celui de la *loyalty*, puisqu'il s'agit pour elles de prendre part aux « initiatives d'inclusion » (Cattacin et La Barba, 2007 : 17-18) stimulées par les structures institutionnelles.

Parallèlement, on observe des transformations plus amples (dans la mesure où elles ne concernent pas seulement le seul champ des politiques migratoires ou de la situation des étrangers en Suisse) de l'action publique. Les sociétés industrielles avancées ont en effet été, ces vingt dernières années, travaillées par des évolutions majeures, généralement thématiques, dans la littérature spécialisée, comme un processus de bureaucratisation avancée de l'organisation sociétale (Graeber, 2015; Hibou, 2012).

## Encadré 1 Des domaines d'activité inscrits dans un cycle de vie des associationnismes migrants ?

L'étude des transformations des activités des associations de migrants n'est pas neuve. Elle a donné lieu à de nombreuses monographies, notamment au milieu des années 1990. Ces monographies tendent généralement à inscrire les transformations de l'associationnisme migrant à l'intérieur d'un cycle, très proche en fin de compte du cycle de vie du produit des économistes. Rapporté à l'histoire des associations, ce cycle peut être modélisé, d'un point de vue quantitatif, de la manière suivante (figure 1).

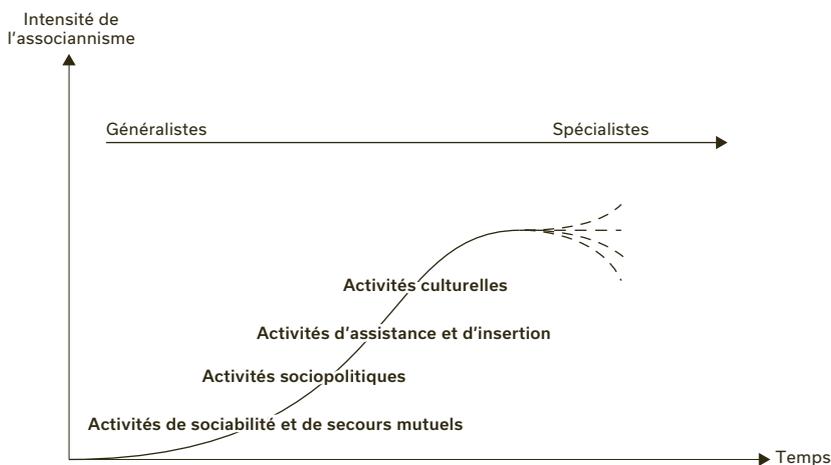


Figure 1 Un cycle de vie associationniste

L'ordonnée représente l'intensité du phénomène associatif. Il est possible de mesurer cette intensité en nombre d'associations créées durant une période donnée ou en nombre de personnes affiliées à une association de migrants, bien que ces deux indicateurs soient également faillibles. Une association peut, par exemple, être une « firme vide », au sens où elle est susceptible d'être un comité sans membre ; une association peut compter beaucoup de membres, mais très peu de cotisants ; une association peut être créditée de très peu de membres, mais être très active. L'abscisse, quant à elle, manifeste le temps passé dans le pays d'accueil par une communauté donnée.

La courbe en « S » dessine l'évolution de l'associationnisme dans une collectivité donnée. Cet associationnisme connaît une croissance lente, puis forte. Cette croissance finit par ralentir et se stabiliser à mesure que la population s'installe dans le pays. Quatre scénarios sont alors possibles, selon que : 1° l'activité associative entre en déclin rapide et les associations commencent à disparaître ;

2° l'activité associative entre en déclin lent, ce qui n'empêche pas, à terme, la dissolution de l'association; 3° l'activité associative se stabilise à un niveau incompressible; 4° l'activité associative se réinvente et connaît une nouvelle croissance.

D'un point de vue plus qualitatif, il apparaît que la dynamique associative d'une communauté donnée tend à traverser une série de phases qu'il est possible de retrouver – avec des décalages – dans l'histoire des mouvements associatifs des autres communautés. Ainsi, les communautés migrantes ont propension à fonder des associations orientées d'abord sur des activités liées à la sociabilité et au secours mutuel, puis sur la poursuite d'objectifs politiques, puis sur des pratiques d'assistance et d'insertion et, enfin, sur le maintien ou la redécouverte de pratiques culturelles.

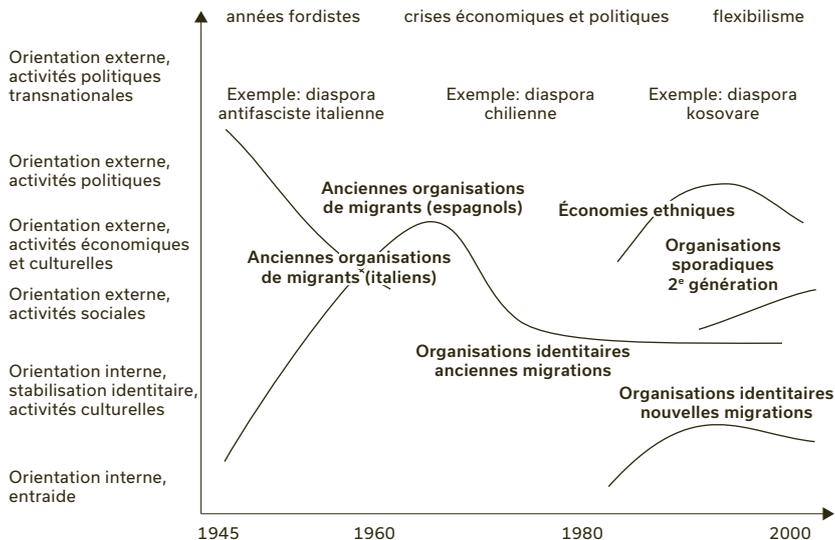
Au début des années 1980, Rosita Fibbi identifiait par exemple, en ce qui concerne l'associationnisme italien, trois phases majeures: les associations de migrants se sont d'abord inscrites dans une logique de secours mutuel (première phase migratoire, avant la Première Guerre mondiale); l'entre-deux-guerres s'est caractérisé par l'émergence d'associations à buts sociopolitiques; enfin, l'associationnisme a tendu, un peu partout en Europe, à se décliner selon des critères régionalistes (1985: 251). Ce qui incitait la même auteure, dans une contribution plus tardive (1995), à discuter une hypothèse selon laquelle plus une communauté étrangère est intégrée, stabilisée, plus son associationnisme est susceptible de paraître fort, en ce que ses structures associatives se multiplient. Dans le même temps, les caractéristiques de son associationnisme se modifient. D'abord politique, celui-ci devient plus culturel et régionaliste.

Janine Dahinden et Joëlle Moret ont identifié pour leur part, dans leur étude de la communauté serbe en Suisse, un trend analogue, au sens où il dessine une propension à la spécialisation à mesure que les effectifs associatifs diminuent. Les associations «yougoslaves» ont dans un premier temps constitué des «relais» au service du titisme, en ce que nombre d'entre elles entretenaient des rapports intenses avec l'État yougoslave, notamment en raison du fait que la migration constituait un «facteur de croissance nationale» (Dahinden et Moret, 2008). Les années 1980-2000 ont vu les associations de type ethnonational se multiplier, en lien notamment avec l'implosion de la Yougoslavie, leur conférant une dimension politique certaine. Enfin, les premières années du XXI<sup>e</sup> siècle se caractérisent par un tassement de l'offre associative (le nombre d'associations ainsi que celui de leurs adhérents déclinent) et une réorientation sur des objectifs d'insertion et d'intégration, avec parfois des déclinaisons régionales.

L'intérêt de ces tendances est qu'elles se manifestent dans plusieurs communautés: les associations de migrants ont globalement eu pour fonction de reproduire un fragment du pays en terre étrangère, un espace où se recréer avant de regagner la sphère productive. Cette fonction s'est estompée alors que la communauté s'est établie et élargie, que la probabilité de retrouver d'autres

« soi-même » ailleurs dans l'espace social général a augmenté. Les associations de migrants se sont alors faites moins généralistes, précisant leur offre de services. Elles ont pu se spécialiser dans des activités culturelles de type « populaire » (par exemple, une association folklorique) ou « institutionnel » (par exemple, un cercle littéraire). Elles ont pu se recentrer sur une identification régionale ou locale (par exemple, une association représentant les personnes originaires d'une commune particulière). Elles ont pu orienter leurs activités sur des prestations d'assistance, d'insertion et d'intégration ou de santé publique. De sorte que, si ces associations sont dans les premiers temps plutôt tournées vers le pays des origines, ces liens se relâchent progressivement pour donner lieu à une relation plus ambivalente (Faist, 2007 ; Dahinden et Moret, 2008) ; les buts et activités des associations de migrants s'ancrent progressivement plus fermement sur le pays d'accueil.

Sandro Cattacin et Morena La Barba ont ainsi donné (2007) une représentation graphique plus complexe du cycle de vie associatif, qui offre l'occasion d'un regard synoptique sur chacune des voies explorées par l'associationnisme migrant depuis 1945 (figure 2), selon la polarisation des activités (plutôt internes [orientées sur la communauté] ou externes [orientées sur le pays d'accueil ou de départ] et le contexte économique influant sur l'esprit des politiques publiques en cours à un moment donné.



**Figure 2** Dynamique et développement du monde associatif des migrants en Europe occidentale — de 1945 à nos jours. Source : Cattacin et La Barba, 2007 : 21.

L'image est ici plus contrastée que celle qui consiste à considérer l'associationnisme d'une communauté des seuls points de vue de ses effectifs et phases (figure 1). L'idée émerge en effet d'une diversification, dans le temps, des associations communautaires et de l'associationnisme en général. Elle montre que le moment où une communauté entre dans l'histoire du monde associatif influe tout à la fois sur ses modalités organisationnelles et sur l'orientation de ses buts. Il n'est en effet pas indifférent de commencer son histoire associative en période fordiste, en période de crises économiques et politiques ou de flexibilisation post-fordiste. Le contexte macrosocial — dans lequel s'inscrivent aussi les politiques migratoires développées par les États — agit effectivement sur le fonctionnement du champ associatif d'une communauté. S'il existe bien un cycle de vie de l'associationnisme, les associations de migrants connaissent des développements sensiblement différents selon leur date de création.

D'abord, certains des principes de ce que l'on a appelé le *new public management* ont substantiellement transformé le fonctionnement des administrations, diffusant un *ethos* managérial dans la gestion publique, adossé à une nouvelle culture de la transparence des processus, de l'objectivation de critères standardisés, de la définition d'objectifs et de la mise en place de procédures de qualité.

Ensuite, les modes d'action des collectivités publiques se sont transformés. D'une part, l'État s'est fait incitatif, orientant les initiatives de la société civile dans le sens des politiques publiques, notamment au moyen d'appels à projets. D'autre part, il externalise une part plus importante de ses prestations, établissant des contrats de prestations qui ne sont pas sans conséquence dans le monde associatif, de plus en plus appelé à rejoindre le périmètre d'un secteur appelé, faute de mieux, parapublic.

Enfin, l'éthique du projet s'est progressivement muée en une idéologie, tant elle affecte des strates de plus en plus diverses du champ social, que l'on parle de projet politique, urbain, associatif, de vie, etc. Un nouvel esprit entrepreneurial se diffuse par son intermédiaire, qui incite à appréhender l'activité et l'expérience au moyen de phases, articulées sur la réalisation d'objectifs permettant, *in fine*, d'atteindre un but explicite, signe d'une réussite.

Si l'impact des transformations démographiques sur les associations de migrants ou bien encore la manière dont elles se sont adaptées à la nouvelle politique suisse d'intégration ont été documentés, notamment du point de vue de leur capacité à prendre en charge la transition identitaire des populations migrantes et à les accompagner dans leur processus d'intégration (Matthey *et al.*, 2009), la question de savoir comment la transformation des politiques publiques en général a affecté le fonctionnement associatif a peu été développée. Elle n'en est pas pour autant sans intérêt, comme en atteste la récente thèse de doctorat de Sabine Jacot (2018).

L'enquête par questionnaire conduite à l'été 2017 par le Bureau lausannois pour les immigrés révèle un tissu associatif lausannois jeune (deux tiers des associations répondantes ont été créées après 2000 — 37 % entre 2000 et 2009 et 25 % entre 2010 et aujourd'hui), composé de populations d'âge médian (66% des associations répondantes sont constituée de membres qui ont entre 31 et 50 ans), très présent sur internet et disposant de modes de financement globalement diversifiés. Comment ce tissu jeune à plusieurs égards, manifestement dynamique, économe (41 % des associations répondantes fonctionnent avec moins de 5000 francs par an) et centré sur le canton (44 % des associations répondantes déclarent avoir un rayonnement d'ordre cantonal) est-il travaillé (du point de vue de ses domaines d'intervention, de ses logiques d'action et enfin de ses modalités d'organisation) par les mutations de l'action publique? Plus généralement, qu'est-ce qu'être actif dans le champ de l'associationnisme migrant, aujourd'hui, à Lausanne?

### **1.2. Enquêter**

La présente note de recherche aspire à produire une analyse compréhensive (Kaufmann, 1994) des enjeux contemporains de l'associationnisme migrant lausannois. Il s'agit d'abord de documenter les particularités d'associations représentatives de domaines d'activité au regard de leurs ressources, de leurs potentiels et des difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice de leur mission; ensuite, de comprendre leur contribution à différents domaines d'activité, et ce, tant d'un point de vue internaliste (la manière dont les acteurs comprennent leur action) qu'externaliste (la manière dont cette action peut être interprétée par un observateur); enfin, de faire émerger les éléments proprement structurels et ceux plus circonstanciels ou individuels des activités des associations de migrants, ainsi que des difficultés qu'elles éprouvent pour les conduire.

Pour ce faire, deux corpus sont mobilisés :

- ▶ des *entretiens semi-directifs* réalisés auprès de cadres d'associations lausannoises ; le principe est ici celui d'une description approfondie des activités ordinaires des associations, de leur contribution plus ou moins structurée aux différents champs ou domaines identifiés par le BLI, à savoir : culture, religion, sport et social ;
- ▶ un *focus group* composé de cadres associatifs permettant de mettre en perspective les activités – et éventuelles doléances – mentionnées dans les questionnaires ou évoquées dans le cadre des entretiens ; il s'agit d'identifier ce qui relève de tendances lourdes de l'associationnisme migrant lausannois ou de traits plus anecdotiques propres aux associations rencontrées.

Les associations participant aux entretiens individuels (tableau 1) ou collectifs (tableau 2) ont été identifiées, pour la première configuration, parmi la liste des répondants au questionnaire diffusé par le BLI en 2018, complétée au moyen d'une méthode dite réputationnelle (Scott, 1991 : 59), consistant à déterminer les acteurs pertinents d'un champ donné en recoupant les informations d'experts et d'usagers. Cette liste a été élargie à d'autres associations dans le cadre de la deuxième configuration, de manière à garantir un nombre suffisant de participants.

Domaine d'activité	social	religion	culture	sport	total
Nombre d'associations	7	2	8	2	19

**Tableau 1** Distribution des entretiens en fonction des domaines d'activité déclarés des associations

Les entretiens, d'une durée moyenne de 75 minutes, ciblent trois grands volets :

- ▶ Un volet biographique d'abord, qui vise à saisir le parcours associatif de l'interlocuteur, qui est amené à relater son expérience, expliquer son engagement, clarifier les « capitaux » mobilisés et acquis.
- ▶ Un volet historique ensuite. Le but est ici d'identifier la transformation des activités en lien avec les modifications sociopolitiques des pays de départ et d'accueil, ainsi que les processus d'intégration ; comprendre les modalités d'organisation, les logiques d'action des associations, la hiérarchisation de leurs différents objectifs.
- ▶ Un volet situationnel enfin, qui s'attache à saisir l'état présent de l'associationnisme migrant lausannois. Il s'agit de faire émerger les forces et faiblesses des associations lausannoises, mais aussi les opportunités et les menaces auxquelles elles sont confrontées. Les interlocuteurs rendent compte tout autant de leurs expériences que, dans un retour réflexif et critique, de leurs intuitions...

Le focus group, d'une durée de 90 minutes, est organisé en ateliers, permettant la mise en discussion de quatre thèmes :

- ▶ Le premier aspire à mettre en discussion la manière dont les activités des associations sont influencées par les transformations de la société d'accueil : nouvelle politique d'intégration, droit de vote et d'éligibilité des étrangers au niveau communal, débat sur l'asile, gouvernance par projets...
- ▶ Le deuxième s'attache à mettre en discussion les dynamiques de pérennisation des associations ou de création de nouvelles associations. Comment se crée la relève de l'associationnisme migrant

lausannois ? Où est le vivier ? Les seconde ou troisième générations sont-elles enclines à prendre la suite ou à fonder de nouvelles associations, dont les objectifs seraient plus convergents avec leurs intérêts ou leur compréhension de la société ? Pourquoi est-il plus simple de créer une nouvelle association que de faire muter les objectifs statutaires d'une association historique ?

- ▶ Le troisième thème met en discussion les enjeux de professionnalisation du champ associatif migrant. Quels sont les besoins en termes de formation des acteurs du monde associatif ? Comment faire coexister bénévoles et professionnels dans une même structure ? Comment organiser la coopération entre professionnels de l'intégration et acteurs associatifs ? Comment gérer les discontinuités organisationnelles liées au bénévolat ?
- ▶ Le dernier thème a pour objectif de mettre en discussion les modalités d'organisation du champ associatif migrant, singulièrement du point de vue du rôle des associations faitières...

Domaine d'activité	social	religion	culture	sport	total
Nombre d'associations	9	2	10	2	23

**Tableau 2** Distribution des associations participant au focus group en fonction de leurs domaines d'activité déclarés

Ce matériel est mis en rapport avec les résultats du questionnaire administrés, à l'été 2017, par le Bureau lausannois pour les immigrés, auprès des associations de migrants actives à l'échelle de la commune, dont certaines données ont été soumises, par nos soins, à une analyse en composantes principales pour données catégorielles.

### 1.3. Restituer

Le mode de restitution privilégié dans cette note de recherche s'attache à reconstituer le point de vue des différents cadres associatifs rencontrés, leur interprétation de leur action et leur lecture des processus en cours. Mobilisant tout à la fois la description (il s'agit de rendre compte de ce qu'ils expriment) et la compréhension (il s'agit aussi parfois d'interpréter le sens de leur parole), ce compte rendu s'attache, dans une heuristique inspirée des travaux de Carlo Ginzburg (1979), à repérer des « indices discontinus, [des] éléments uniques » (Revel, 1995) qui rendent compte d'une manière de s'engager quotidiennement dans l'associationnisme migrant, de développer des activités, d'organiser un fonctionnement pérenne de la structure, de transformer les logiques d'organisation des associations anciennes. De saisir, en somme, la créativité d'acteurs en tension entre besoins et contraintes.

En guise de conclusion, cette note de synthèse met en discussion quelques grands modèles de gouvernance par et pour les associations, qui ne sont assurément pas des recommandations d'experts; tout au plus assument-ils le statut de supports appelés à être mobilisés dans des ateliers de discussion ouverts aux collaborateurs des administrations impliquées dans les politiques d'intégration de la Ville de Lausanne.



## **2. Faire converger et traduire des différences : des métafonctions de l'associationnisme migrant**

Il a été montré à de nombreuses reprises que le cycle de vie associatif (cf. encadré 1) ne peut se comprendre qu'à la lumière des contextes sociaux, politiques et institutionnels qui prévalent dans les espaces d'accueil et d'origine. Hasan Mutlu parle ainsi de « stratégies associatives » (Mutlu, 1995) pour décrire la manière dont les communautés articulent des moyens pour réaliser une fin dans un contexte donné. Ces stratégies visent le plus souvent à traduire un système de rapports entre l'« ici » du pays d'accueil et le « là-bas » des origines, qui mobilisent des acteurs divers et des logiques scalaires complexes. Les associations de migrants se situent au point de contact de deux mondes qu'elles tentent, le plus souvent, de mettre en rapport à des échelles hétérogènes (communale, cantonale, nationale, transnationale). L'action qu'une association déploie dans une commune donnée outrepassé les frontières communales et irrigue le canton ; des relations s'établissent avec d'autres associations à ces deux niveaux, mais aussi, possiblement, ailleurs en Suisse, voire dans le monde. Elle est simultanément en contact avec le pays d'origine, certaines de ses régions, etc. À ce titre, les associations peuvent être approchées tout à la fois comme des chambres d'écho des différences et des lieux de traduction culturelle.

Elles assument, dans l'« ici » du pays d'accueil, une fonction de mise en convergence des différences établies dans le pays de départ (régions, niveaux d'éducation,

statut social, genre, etc.) ou d'accueil (date d'arrivée en Suisse, maîtrise de la langue, etc.), qui y entrent en résonance pour produire un nouveau référentiel d'identification, un « nous » migrants.

Simultanément, elles fonctionnent comme des lieux de traduction culturelle. De la même manière que le travail de traduction littéraire consiste à transposer, dans un autre système linguistique, le style, le lexique, le rythme d'un texte, sans trop en trahir le sens, les associations de migrants s'attachent à transposer des systèmes culturels différents pour les rendre mutuellement compréhensibles. Ce travail de traduction est orienté tant en direction de la société hôte que des migrants, auxquels il faut rendre compréhensible la nouvelle intrigue dans laquelle ils inscrivent désormais leur vie.

C'est d'ailleurs souvent pour le rôle qu'elles exercent du point de vue de la mise en rapport de personnes différentes, mais originaires du même pays, qu'elles aspirent – bon gré, mal gré – à être reconnues. On nous explique par exemple que les « associations répondent à des besoins des migrants que [les pouvoirs publics] peinent à fournir » (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport), ne serait-ce que celui qui relève du sentiment de sécurité ontologique que l'on peut ressentir dans le fait d'être ensemble, alors que l'on est loin du pays natal. À ce titre, elles ont le sentiment d'être des partenaires des administrations. La « Ville fait beaucoup pour l'intégration, mais [les nouveaux arrivants] reviennent vers nous, cherchent les explications de [personnes de la communauté]. On joue [un] rôle d'accompagnement et d'intégration [...] » (AS2.1, cadre d'une association active dans le domaine social). De fait, quel que soit le domaine déclaré, nos interlocuteurs mettent en évidence ces fonctions de *secours mutuel* et de traduction liées à l'associationnisme : c'est souvent aux associations qu'il revient de combler les défauts de compréhension entre pays d'accueil et migrants. Et elles ont le sentiment que

les administrations n'hésitent pas à rediriger vers elles les migrants en demande... dans une propension, parfois, à « externaliser » une partie de leur activité en direction du secteur du bénévolat (cadre d'une association active dans le champ du social).

## **2.1. Des métafonctions de l'associationnisme migrant qui excèdent les aires de rayonnement et priment sur les activités**

Ces deux dimensions, régulièrement convoquées dans les propos de nos interlocuteurs, permettent de discuter les réponses relatives au rayonnement et aux activités que les associations lausannoises ont portées au questionnaire du BLI.

### **Agir dans plusieurs mondes: le rayonnement n'est pas le réseau**

Les associations qui ont répondu au questionnaire du Bureau lausannois pour les immigrés développent des activités limitées à l'échelle communale pour environ 20 % d'entre elles. La majeure partie a toutefois un rayonnement d'ordre supérieur: 44 % des associations répondantes estiment que leur action s'inscrit à un niveau cantonal, un peu plus de 25 % projettent leur action à une échelle nationale et 11 % se déploient au-delà de la Suisse.

L'analyse de corrélations que nous avons menée à partir des résultats produits dans le cadre du questionnaire du BLI montre une faible, mais néanmoins positive, relation entre domaine d'activité, collaborations avec d'autres associations, recours à des fonds externes, audience des activités et rayonnement.

Il en résulte que la notion de *rayonnement* doit être pensée en relation avec les interactions systémiques qui existent entre une association donnée et l'écosystème dans lequel elle s'inscrit. On peut par exemple déclarer que son aire d'influence est de dimension cantonale,

mais bénéficier d'une subvention régionale du pays d'origine (AS2.7, cadre d'une association active dans le domaine culturel). On peut aussi répondre que son audience est nationale, mais être une association qui participe à un réseau transnational d'associations (AS1.4, cadre d'une association active dans le domaine social). On peut enfin estimer que son action se limite à la commune de Lausanne, mais être aidé financièrement, sur quelques projets, par son ambassade (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel)...

De fait, le travail associatif migrant consiste à faire converger des grandeurs le plus souvent incommensurables (une commune suisse avec un vaste continent; un petit État riche avec un grand pays très peuplé, etc.) pour produire une forme de continuité phénoménologique qui permet aux migrants de se repérer dans un nouvel espace biographique. C'est ce travail paradoxal de mise en rapport d'espaces distants que révèle la confrontation des réponses portées au questionnaire du BLI et des choses dites durant les entretiens. Les associations de migrants agissent souvent dans plusieurs mondes, sans en être toujours conscientes, parce que la focale est désormais celle du pays d'accueil; il s'agit d'y mobiliser les ressources disponibles dans le plus large périmètre possible, pour développer des activités dans l'« ici » de sa commune, de son canton, de son pays de résidence. Un révélateur de ce biais est le fait que certaines des associations (n = 5) qui ont répondu au questionnaire du BLI reportent les financements publics dont elles bénéficient non pas à la rubrique « Fonds publics », mais « Autres » si ceux-ci proviennent du pays de départ.

### **Des domaines souvent poreux**

Un exercice symétrique peut être effectué à propos des domaines d'activité des associations lausannoises de migrants. La culture (45 %) et le social (42 %) sont les principaux champs investis par les répondants

au questionnaire du BLI. La religion (9 %) et le sport (4 %) paraissent être les parents pauvres de l'associationnisme migrants. Ces domaines donnent lieu à des activités diverses — le plus souvent des « animations et événements culturels » (57 occurrences), des « conférences et des débats » (40 occurrences), du « soutien et de l'aide aux migrants » (38 occurrences) – permettant de réaliser les buts, plus ou moins statutaires, déclarés par les associations – « promouvoir la culture d'origine » (34 %), « aider et soutenir l'intégration, informer » (25 %), « favoriser l'interculturalité, le lien entre la Suisse et le pays d'origine » (12 %), « défendre les droits et intérêts d'un groupe de population » (9 %) ou, enfin, « en lien avec la religion » (9 %).

Or les entretiens laissent entrevoir une certaine porosité entre les domaines, notamment en raison de la transversalité des activités mobilisées comme moyen d'action et le caractère un peu polysémique de nombre des buts déclarés, qui semblent participer de la logique de ce que la sociologie des sciences et techniques a appelé des « objets frontières » : des objets aux contours incertains qui permettent la rencontre de différents mondes sociaux. Si bien qu'une analyse des spécificités associatives par les domaines d'activité s'avère complexe.

L'analyse réalisée à partir des données produites dans le cadre de l'enquête du BLI permet tout au plus de montrer que les associations se distinguent essentiellement de deux manières :

- ▶ Selon leurs ressources : celles dont le budget annuel est relativement élevé, mobilisant davantage de financements externes, collaborant plus fréquemment avec les collectivités publiques et comptant plus de personnes rémunérées. Les associations actives dans le domaine du social correspondent plutôt à ce type d'associations.

- ▶ Selon leur date de création : les associations plutôt anciennes ont des membres relativement âgés résidant plus souvent en dehors de Lausanne. Il en va de même du lieu de résidence des participants.

Dans les paroles d'entretiens toutefois, les particularités associatives en fonction des domaines principaux d'intervention sont plus ardues à saisir ; l'ordinaire de la tâche, les aspirations, les besoins, les soucis ne paraissent par ailleurs pas différer selon les domaines. À plus forte raison que les associations lausannoises agissent souvent dans plusieurs champs, poursuivant des objectifs mixtes que nos interlocuteurs peinent à expliciter de manière tout à fait claire lors des entretiens.

### **Des activités qui servent parfois d'autres buts**

Évidemment, les associations inscrivent statutairement leurs actions dans des domaines ; elles déclarent, naturellement, être actives dans un champ plutôt qu'un autre. Mais parfois, *les activités en question sont des moyens d'atteindre d'autres buts* :

- ▶ On fait du sport comme levier du travail social, un vecteur pour approcher un public, créer du lien et aborder d'autres problématiques. Ou alors, on a été une association dont le domaine était celui du sport, mais on tente de s'en libérer pour faire quelque chose de moins dispendieux (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel).
- ▶ On s'attache à conserver un peu de la culture d'origine, à véhiculer la langue, le folklore, une façon de faire du théâtre... Mais cet objectif culturel offre simultanément l'occasion d'activités, à dimension socioculturelle, à destination des enfants (AS2.5, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

- ▶ On développe des actions en lien avec le travail social, mais la dimension culturelle est toujours déjà là parce qu'il faut établir des allers-retours avec la culture d'origine pour accompagner les personnes en demande. Puis, dans le même temps que les besoins dans le pays d'accueil se transforment, que la demande diminue, on a tendance à investir le champ de la culture, sans pour autant interrompre les missions sociales pour lesquelles la structure a été créée (AS1.4, cadre d'une association active dans le domaine social).
- ▶ On est actif dans le domaine de la religion, parce que l'association a été créée afin de faciliter l'organisation d'une fête analogue à la nativité des chrétiens. Mais ce qui prédomine pour les fondateurs de l'association, c'est la dimension festive plus que liturgique. Simultanément, c'est également la promotion de la culture d'origine qui est visée (AS2.6, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

L'activité associative semble avoir une capacité certaine à excéder son propre champ, ce qui rend parfois incertain, dans les rhétoriques associatives, le rattachement d'une association à un champ plutôt qu'un autre. Ce qui est intéressant dans ce constat, c'est sans doute que les associations lausannoises tendent à développer ce que l'on pourrait appeler un panactivisme (que la nécessité de choisir une réponse dans le questionnaire administré par le BLI a masqué), au moyen d'outils très génériques qui ont pour caractéristique d'être à dividendes multiples.

### **Les raisons d'un panactivisme : trois hypothèses**

Ce panactivisme semble pouvoir être expliqué de trois manières différentes. Il relève bien sûr d'abord d'un tropisme associatif établi par la littérature scientifique, qui voit les associations investir de nouveaux champs à

mesure que les conditions d'exercice de leurs activités se transforment, singulièrement du point de vue de la composition démographique de la diaspora, de la situation économique et politique dans le pays de départ ou d'accueil, de l'intégration des publics cibles (cf. encadré 1).

Mais il est *possiblement* la conséquence d'une mode d'activation du tissu associatif migrant au moyen des appels à projets et des contrats de prestation. Les pouvoirs publics, par l'outil des appels à projets, accomplissent des « appels à compétences » qui conduisent les acteurs à se réinventer dans le même temps qu'ils réinterprètent leur activité; ils stimulent la capacité à faire émerger, de son activité, des modes d'action transversaux et transférables à d'autres domaines; ils arasent certains seuils entre les domaines et encouragent les associations à se saisir de leur activité à partir d'une autre focale.

Enfin, il est *hypothétiquement* lié au renouvellement de certains acteurs associatifs, à l'émergence de profils plus disposés à une certaine type d'entrepreneuriat, stimulant la diffusion d'une forme associative caractérisée désormais plus comme une structure de relation que comme une structure de contenu. Contrairement aux anciennes associations créées autour d'activités spécifiques (partis politiques, danses folkloriques...), émergent des « nouveaux » assemblages organisés autour de principes généraux (découverte de la culture, promotion de l'intégration de la jeunesse, etc.), mettant en œuvre des structures plus souples, développées au gré d'opportunités plus contextuelles (appels à projets, financements, contacts...).

C'est à la description de la manière dont les activités associatives sont influencées, du point de vue de leur organisation, de leur fonctionnement ou de leur financement, par des mutations de leurs conditions d'exercice que s'intéresse la section suivante.

### 3. La plainte comme analyseur

Cette partie s'attache à décrire comment les conditions d'exercice de l'associationnisme migrant sont susceptibles de se traduire au niveau de l'organisation de l'association, du point de vue de son financement, de son fonctionnement et ses activités. Plus exactement, elle cherche à comprendre comment la « définition de la situation<sup>1</sup> » élaborée par des acteurs est susceptible d'influencer les « fonctionnements », au sens le plus large, de leur association.

Enquêter sur le milieu associatif, c'est accepter parfois d'être transformé en collecteur des doléances. Cela participe du processus de recueil des données. Cela résulte aussi sans doute de ce que le chercheur est un « étranger », au sens de Georg Simmel (1908 [1994]), quelqu'un qui est à la fois proche et lointain, auquel on se confie parce qu'il est de passage. Cet universitaire qui est venu pour vous observer est peut-être aussi quelqu'un à qui se dire, et pourquoi pas un éventuel porte-parole qui vous fera entendre ailleurs. Alors les interlocuteurs se confient, en espérant que quelque chose « remontera ».

Nous avons fréquemment été ramenés à cette fonction de messagers. La convergence des faits relatés assure toutefois d'une certaine communauté des ressentis, que nous livrons de manière descriptive, conformément à notre principe heuristique. La plainte sera en l'occurrence traitée comme une modalité d'explicitation d'une représentation partielle du monde dans lequel les acteurs ont le sentiment d'agir.

1 La définition de la situation doit ici être entendue au sens du théorème de Thomas.

William Isaac Thomas l'énonce, en 1928, de la manière suivante: « Si les hommes définissent des situations comme réelles, alors elles sont réelles dans leurs conséquences. » Les acteurs sociaux sont gouvernés par leur perception et représentation de la réalité, et non par la réalité elle-même.

### 3.1. Modalités de financement et « stratégies agrégatives »

Le questionnaire du BLI révèle un tissu associatif migrant lausannois fonctionnant avec une certaine économie de moyens. Ainsi 41 % des associations répondantes ont un budget inférieur à 5000 francs par année, 23 % ont un budget d'ampleur moyenne (de 5000 à 20 000 francs par mois), 23 % enfin disposent d'un socle financier plus important (plus de 50 000 francs).

Ces moyens financiers sont issus des cotisations des membres mobilisées (54 occurrences), de donations (42 occurrences), de fonds publics (36 occurrences<sup>2</sup>), de fonds propres personnels (12 occurrences), de la vente (20 occurrences) et d'autres petites sources de revenus (repas de soutien, bénéfices liés à des événements, etc. — 18 occurrences<sup>2</sup>).

Les entretiens ont permis de révéler que la diversité des modes de financement des activités associatives s'articule à des stratégies associatives différentes, qui esquissent un mode de relation à l'association. Si certaines organisations (47 % des répondants à l'enquête du BLI — 4 associations sur les 76 ayant répondu sont entièrement dépendantes de fonds externes) ont besoin de subventions ou de fonds issus d'appels à projets ou de contrats de prestation pour soutenir leur action, le plus souvent à dimension sociale, d'autres fonctionnent grâce aux seules cotisations (environ 14 % des répondants à l'enquête du BLI) et/ou en faisant payer les activités qu'elles offrent, d'autres enfin déploient une forme d'entrepreneuriat associatif qui leur permet de diversifier les sources de financement, qui relèvent tout à la fois de subventions, de cotisations, de dons, de prestations en nature, sans être nécessairement dépendantes pour leur survie de l'octroi d'un soutien financier.

De fait, le mode de financement n'est pas neutre. L'analyse des corrélations montre en effet une relation, ici comme ailleurs, faible, mais néanmoins existante, entre

<sup>2</sup> Il s'agit ici de données corrigées issues du questionnaire du BLI, certaines associations ayant déclaré des financements publics à une autre rubrique que celle prévue à cet effet dans le formulaire.

mobilisation de fonds externes, salariat de certaines tâches, hauteur du budget annuel, propension à collaborer avec d'autres associations ou des organisations publiques.

Il n'est ainsi guère étonnant que, dans les entretiens, le financement des activités sur le mode des fonds externes se manifeste le plus souvent dans les associations actives dans le secteur parapublic, notamment celui de l'aide sociale ; mais on le retrouve aussi dans certaines associations culturelles bénéficiant d'un soutien des pays ou régions d'origine ou d'accueil pour l'organisation d'événements ou de cours. Certains pays ont également créé des fonds de soutien auxquels les associations communautaires peuvent postuler dans le cadre de projets (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel), parfois au risque d'un rapport de don/contre-don tacite, lorsque le subside implique que l'on rende quelques menus services : organiser des réunions, piloter une enquête auprès de la diaspora, aider lors des votations.

Un fonctionnement fortement lié aux cotisations, qui permettent de couvrir les frais fixes, est typique d'associations qui se conçoivent comme des clubs, au sens où on paie une cotisation à titre de membre actif ou passif, qui ouvre à certaines « prestations ». Ici, les bénéficiaires liés à des activités festives ou autres permettent de financer l'extraordinaire, de combler les éventuels trous dans le budget ordinaire ou de soutenir des initiatives plus solidaires. Mais ce fonctionnement est aussi lié à l'envie de garder une certaine autonomie dans la gestion, de ne pas devoir rendre des comptes ni être contrôlé (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel), ou à la crainte de procédures considérées comme trop *complexées* (il faut produire un dossier), *engageantes* (il faut tenir des objectifs) ou *incitatives* (il faut s'inscrire dans une thématique qui n'est pas nécessairement celle de l'association), alors que les associations revendiquent parfois

## Encadré 2 Solliciter ou ne pas solliciter une subvention : la controverse du multiculturalisme

Le thème du multiculturalisme donne lieu à moult débats, paraissant à certains comme une manière stratégique de gérer la diversité. Ils ont ainsi le sentiment d'un multiculturalisme contraint, alors qu'il devrait émerger de l'activité. Ce n'est pas tant le fait d'organiser des événements avec d'autres, quitte à juxtaposer les interventions, qui paraît important à certaines associations, mais plutôt celui de saisir l'événement ou les activités comme les moteurs d'une rencontre. On nous explique : « Pour la Ville, notre fête qui rassemble plusieurs dizaines de nationalités n'est toujours pas une fête multiculturelle, mais une fête de la communauté [...]. Le multiculturalisme, ce n'est pas mettre une chanson kurde, deux kosovares puis une colombienne [...]. Les fêtes communautaires font partie du multiculturalisme » (AS2.1, cadre d'une association active dans le domaine social).

Le sentiment est celui que les « cases » dans lesquelles les associations doivent rentrer pour obtenir un financement sont trop restrictives (AS2.6, cadre d'une association active dans le domaine social) et que, au-delà des thèmes de la langue, de l'intégration et du multiculturalisme, il n'y a point de salut. Or, « quand on ne donne qu'à des projets sur la langue ou l'intégration professionnelle, on démobilise les gens parce qu'ils n'ont pas les ressources pour », estime un interlocuteur (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

Trois tactiques sont alors mises en œuvre, selon que l'on fait avec, sans ou contre.

Pour certaines associations, l'important, « c'est de toucher la subvention ». Alors « on finit par dire n'importe quoi » pour « rentrer dans les cases ». Il en résulte une forme affadée de multiculturalisme, parfois portée par des coalitions opportunistes plus que des systèmes d'acteurs. « Les autorités forcent le multiculturalisme, qui devrait venir naturellement. Elles favorisent presque exclusivement les projets collectifs... Il est impossible de faire un projet seul pour une association. »

D'autres préfèrent ne pas en demander, parce que c'est « trop compliqué » ou parce que l'on craint les conséquences légales d'une subvention, singulièrement si l'association a préalablement eu des problèmes financiers ou si on connaît des associations qui en ont eu. Mieux vaut alors renoncer.

Quelques-unes, enfin, choisissent de ne pas recourir aux subventions pour des raisons plus philosophiques, parce que, par exemple, elles refusent un mode de fonctionnement par projets, préférant inscrire leur activité dans la continuité des objectifs annoncés dans les statuts. Le positionnement est parfois même plus politique. On estime le « vocabulaire du projet » « capitaliste et dangereux » : « il faut toujours innover, faire des projets... ça enlève le sens de l'associatif. Avant, c'était plus simple ; maintenant, c'est devenu très compétitif [...]. Ça rend difficile de trouver des fonds : la partie administrative prend beaucoup de place, au détriment des activités ; elle épuise toutes les forces » (AS2.4, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

un art de faire tout en flexibilité et spontanéité, c'est-à-dire une organisation au fil de l'eau, sans grande planification. Il semble ainsi que le choix de ne pas solliciter de soutien financier de tiers permet de garantir une certaine stabilité d'un périmètre d'activité et de se soustraire à la logique normative du suivi de projet et de ses éventuelles injonctions au *reporting*.

Enfin, le fonctionnement sous forme de structure-relation est emblématique des associations qui sont parvenues à accomplir ce que l'on pourrait appeler le tournant entrepreneurial de l'associationnisme. Celles-ci parviennent à mobiliser, de manière opportuniste, une très large palette de financements allant du subside des pays de départ et d'accueil aux soutiens de la diaspora sous forme de dons, de publicité ou de mécénat plus appuyé.

### **3.2. Les financements tiers : un engagement de ressources**

Moins d'une association sur deux recourt à des financements externes. Différentes raisons sont susceptibles d'expliquer ce taux.

Si certaines associations rencontrées dans le cadre des entretiens ou du focus group ne savaient pas que les collectivités publiques pouvaient être sollicitées pour soutenir certaines activités, d'autres estimaient être trop « spécialisé[es] » (AS1.1, cadre d'une association active dans le domaine social) pour être admissibles à une large palette d'appels. D'autres enfin estimaient que le recours au subside requérait un certain niveau de compétences techniques ou, du moins, de familiarité avec les procédures d'octroi, qui les empêchait de répondre.

Une tension travaille ici en bruit de fond. La rencontre, autour d'une rhétorique de projet et d'outils de gestion, de mondes incommensurables — l'un professionnel (les administrations), l'autre amateur (les associations) — ne se fait manifestement pas sans frottements. Les exigences de transparence et de monitoring auxquelles

sont soumises les administrations publiques sont parfois difficiles à traduire dans le fonctionnement de certaines petites structures qui doivent engager une part relativement importante de leurs ressources pour produire et suivre des requêtes de subsides.

Le terme amateur ne doit pas ici être compris comme dépréciatif ; il fait plutôt référence à l'inégalité des conditions d'exercice de la tâche. Le travail associatif est le plus souvent un travail par surcroît : on y œuvre en bénévole, parallèlement à une vie professionnelle, familiale, etc. ; les ressources temporelles y sont plus rares, etc. L'accroissement des exigences liées au dépôt et au suivi des projets conduit alors au paradoxe que « le bénévole ne peut plus être bénévole » (AS3.1, cadre d'une association active dans le domaine de la religion), tant les exigences sont poussées, tant « le temps donné » (AS1.5, cadre d'une association active dans le domaine social) outre-passe ce que l'on peut exiger d'un bénévole ; souvent, on a donc le sentiment de « manquer de temps » (AS2.6, cadre d'une association active dans le domaine culturel). À plus fortes raisons que le travail associatif requiert de se rendre disponible pour d'autres tâches, d'autres sollicitations que celles strictement liées à la réalisation de missions statutaires, d'objectifs de projets, comme des requêtes diverses et multiples résultant de l'activité associative. Il est révélateur à cet égard que nous ayons souvent été questionnés, lors de nos prises de rendez-vous, à propos des bénéfiques que l'association tirerait du temps passé à nous rencontrer. On se dit donc souvent « noyé par les exigences » (AS1.2, cadre d'une association active dans le domaine social), qui paraissent insurmontables à des bénévoles qui n'ont pas les moyens de s'y consacrer à temps plein... Il se pourrait bien que la bureaucratie telle que décrite par Béatrice Hibou (2012) et David Graeber (2015) impacte fortement le fonctionnement associatif.

### **3.3. Des appels à compétences aux appels à la professionnalisation**

Pour pallier cette relative disjonction entre fonctionnement des administrations publiques et fonctionnement du tissu associatif, d'aucuns appellent à une plus grande « professionnalisation » des associations dont le modèle de financement des activités est indexé au moins partiellement sur l'existence de subsides. Cet appel à la professionnalisation se traduit schématiquement en trois modèles.

Le premier renvoie à une demande d'une formation plus ou moins poussée, sorte de « certificat » d'aptitude au travail associatif, permettant aux acteurs associatifs de disposer des compétences nécessaires, singulièrement du point de vue de la gouvernance associative, de la gestion des salaires et des processus d'engagement.

Le deuxième, moins institutionnalisé et procédant plus d'un art de faire, s'attache, autant que faire se peut, à tirer parti des potentiels de l'association. Il s'agit de valoriser les compétences dont disposent les membres de l'organisation, qui sont tous, dans leur rôle quotidien, des professionnels de quelque chose. La professionnalisation est ici conçue comme une manière plus avisée de tirer profit des aptitudes des membres de l'association.

Le troisième se structure autour du recours au travail salarié pour l'exécution de certaines tâches (le plus souvent administratives) ou la réalisation de certains projets (chef-fe de projet, chargé-e de mission).

#### **De l'impératif d'une solide formation à l'associationnisme**

Les réflexions relatives à la question de la professionnalisation de l'associationnisme débouchent ainsi parfois sur une demande de formation. « Des gens qui se forment vite fait sur un week-end, ce n'est pas suffisant », nous explique-t-on. « Il faudrait vraiment des professionnels » (AS3.1, cadre d'une association active dans le domaine de la religion). « Les associations se forment sur le tas et il

y a des problèmes » (AS2.1, cadre d'une association active dans le domaine social). Or une part importante du travail associatif nécessite des compétences spécifiques (comptabilité, levée de fonds, communication, management...). De fait, si nos interlocuteurs rappellent que les formations proposées par le Bureau lausannois de l'intégration sont « utiles et de bon niveau » (AS1.8, cadre d'une association active dans le domaine social), tout comme celles offertes par Bénévolat Vaud, certains estiment qu'elles ne couvrent pas tous leurs besoins. On craint ainsi que le fait d'avoir suivi une formation (courte) ne donne le sentiment trompeur d'une maîtrise.

La question de la formation, de la mise en réseau des compétences et de l'échange des pratiques paraît d'autant plus importante à nos interlocuteurs que la relève n'est pas nécessairement issue des deuxième ou troisième générations, mais de nouveaux arrivants, peu familiarisés avec le fonctionnement associatif suisse.

Ils insistent ainsi sur un besoin de partage des savoirs entre les associations, que ce partage se fasse dans une configuration de type « mentorat » ou « tandem » ou sur le mode moins engageant d'une plateforme numérique. Les personnes qui ont récemment pris des responsabilités associatives semblent les plus désireuses de voir ce type de dispositif se mettre en place. Il est à noter que ce type de dispositif apparaît aussi, à certains de nos interlocuteurs, comme un moyen de capitaliser les compétences acquises dans l'activité associative, d'en constituer une forme d'archive au moyen d'échanges sur les pratiques. Cette idée est relayée lors du focus group alors que les participants envisagent la pertinence d'un mode d'accompagnement dans le cadre d'un parrainage et d'un inventaire des ressources (au sens de personnes pouvant être contactées sur un problème donné) disponibles dans le « tissu » associatif, mais aussi au moyen de la production d'un catalogue raisonné des bonnes pratiques. En somme, le mot est à la mise en réseau des

compétences, de manière à éviter certains des pièges que les plus anciens ont pu rencontrer dans l'organisation d'un événement, la gestion d'une trésorerie, etc.

### **De l'art de « faire avec » pour optimiser le fonctionnement associatif**

La professionnalisation se manifeste également dans un accroissement de l'exigence de compétences. On nous confie par exemple « "recruter" sur CV » (AS3.1, cadre d'une association active dans le domaine de la religion), en y cherchant certaines compétences plutôt que d'autres. De la même manière que les « armées de milice » pallient le défaut de professionnalisation en tâchant de bénéficier d'un transfert de compétences, les associations travaillent à s'adapter aux exigences des politiques publiques en identifiant les personnes les plus aptes, au regard de leur formation, de leur métier, de leur engagement dans d'autres activités, à saisir les enjeux nouveaux. Les activités sont ainsi, autant que faire se peut, réparties au sein de l'association en fonction (en partie) des professions et des capacités des gens, la trésorerie étant assumée par quelqu'un qui a une formation de comptable, la communication par des actifs dans le champ de la communication, etc. On assiste dès lors à un affinement de certaines structures associatives, qui procède de ce que les sociologues des professions appellent des « appels à compétences » (Claude, 2006). On nous explique par exemple que les membres doivent d'abord « s'impliquer et prouver [leur] efficacité » avant d'être adoubés (AS2.5, cadre d'une association active dans le domaine social).

On s'organise en commissions, en groupes de projets, on se coule dans les modalités d'organisation éprouvées dans la vie professionnelle. On peut ainsi repérer un glissement de façons de faire issues d'une activité politique ou académique (les commissions) ou plus généralement tertiaire (les groupes de travail restreints, la délégation) vers l'associationnisme migrant, qui s'aligne ainsi,

en optimisant l'usage de ses propres ressources, sur les modes de fonctionnement (gouvernance, méthodologie de travail, gestion de projet, *reporting*...) des entreprises.

Il s'agit pour les associations qui ont choisi ce mode d'organisation de conduire « tous [les] projets comme une entreprise, sauf qu'on est bénévoles » (AS1.1, cadre d'une association active dans le domaine du social). La réflexion se porte alors tout autant sur l'optimisation de l'organisation de l'association (réflexions sur son organigramme, sur le temps que des bénévoles sont capables de donner pour un projet) que ses processus internes (mode de travail), ses outils de travail (outils de gestion de projet, de communication, de stockage des informations, de base de données « clients »...) ou sa communication graphique. Il s'agit alors littéralement de « faire avec ce que l'on a » en important les manières de faire, mais aussi les logiciels mobilisés dans le monde professionnel de chacun des membres du comité. Une « nouvelle culture » (AS1.1, cadre d'une association active dans le domaine du social) de travail émerge alors, plus collaborative, à la hiérarchie aplanie aussi, mais qui n'est pas sans tension pour autant; la professionnalisation du travail associatif au moyen d'une réforme des façons de travailler conduisant à des situations ressenties comme paradoxales. On se demande par exemple si « c'est associatif ou pas » (AS1.1, cadre d'une association active dans le domaine du social). Un interlocuteur évoque alors une pesée des intérêts, à faire collectivement: « trop de rigueur fait fuir les gens » (AS1.1, cadre d'une association active dans le domaine du social); l'enjeu est de clarifier ce qu'est le travail bénévole, ce qu'est le travail salarié, pourquoi c'est payé à un endroit et pas à un autre...

### **Le soutien administratif et logistique comme enjeu de la professionnalisation**

La question du soutien tout à la fois administratif et logistique apparaît comme un pivot de la question de la professionnalisation. Il s'agit souvent de tâches

chronophages, qui nécessitent un engagement continu dans le temps et requièrent des compétences très spécifiques, que cela soit en comptabilité, en gestion de projet, en levées de fonds ou en communication. Les postes de secrétaire, de coordinateur-trice ou de chargé-e de projet sont ainsi souvent ceux qui donnent lieu à un salaire dans les associations qui s'attachent à développer des missions au long cours en mobilisant des subsides. Il en résulte, de loin en loin, des situations paradoxales, explique un de nos interlocuteurs : des personnes, parfois en situation de précarité dans leur vie professionnelle, se retrouvent à employer, dans le cadre d'activités bénévoles, des personnes potentiellement mieux rémunérées qu'elles... On relève ainsi que la professionnalisation est parfois un « problème pour les questions d'argent, autour desquelles il peut vite y avoir des tensions », conduisant à ce que certains préfèrent optimiser le fonctionnement de l'association plutôt que d'introduire des logiques relevant du salariat : « tout le monde est bénévole... On a pensé à rémunérer des postes, mais tout le monde aurait voulu être rémunéré » (AS2.5, cadre d'une association active dans le domaine culturel). L'irruption du travail salarié au sein de l'association, qui n'est pas une nouveauté, requiert ainsi un travail d'explicitation (chartes, règles, *check-list*) qui permet de fixer clairement les rôles de chacun et les critères d'attribution d'un salaire, conduisant à une forme d'importation de la logique des processus qualité au sens de l'associationnisme, une « institutionnalisation », comme disent certains (AS2.4, cadre d'une association active dans le domaine culturel).



Ce besoin de « professionnalisation », qu'elle soit comprise comme la qualification d'un travail, la mobilisation des ressources des professionnels qui composent l'association ou le recours au salariat, diffère certes selon

l'activité, le stade de développement de l'association et le modèle économique choisi. Par exemple, elle semble moins un enjeu pour les associations œuvrant principalement en fonds propres, tout comme elle ne l'est pas pour les associations dont l'activité est principalement orientée sur la vie d'une communauté donnée. Mais ce qui est intéressant, c'est sans doute le fait que les discussions autour de la « professionnalisation » du champ associatif migrant débouchent souvent, sinon toujours, sur l'expression d'un souci diffus relatif à la manière la plus judicieuse d'assurer la pérennité de la structure au moyen de sa relève.

### **3.4. La charge associative et le problème de la stabilisation des compétences : le souci de la relève**

La surcharge mentale menace les acteurs les plus impliqués de l'associationnisme migrant, qui partagent leur temps entre plusieurs rôles sociaux. Cette charge est d'autant plus pesante que les tâches et les secteurs d'intervention se diversifient. On peut ainsi être historiquement actif dans le secteur social en lien avec la santé, mais être régulièrement sollicité pour d'autres tâches, en lien notamment avec des missions relevant du travail social, suite à la propension des administrations à « externaliser » une partie de leur mission de conseil, « les services sociaux renvo[yant] [par exemple] sur les associations » (AS1.5, cadre d'une association active dans le domaine social). « La polyvalence est une source de fatigue », nous explique-t-on. À plus forte raison que les problèmes sociaux à traiter apparaissent, depuis une dizaine d'années, comme « plus graves et plus complexes » (AS1.5, cadre d'une association active dans le domaine social).

S'ajoute à cette charge mentale un problème de stabilisation de l'engagement associatif. Pour certaines associations actives dans le champ du social, la difficulté paraît désormais, non pas de trouver un soutien financier, mais du personnel qualifié, souvent réticent à « fournir du

travail gratuit» (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport). Cette difficulté conduit à envisager d'autres modes d'action, d'autres terrains d'intervention, avec d'autres partenaires professionnels.

L'associationnisme est un engagement auquel on réfléchit de plus en plus à deux fois, ce qui explique sans doute la difficulté éprouvée par certains à pérenniser une relève. Beaucoup de jeunes recrues découvrent simultanément le monde associatif et son caractère chronophage, constatant que «la vie associative demande un grand investissement et un grand sacrifice» (AS1.7, cadre d'une association active dans le domaine social). Or, dans le tissu associatif comme en entreprise, le *turn-over* a un coût de transaction élevé. On rentre dans l'association, on y œuvre quelques années, puis on se met un peu en retrait alors que l'on obtient son premier emploi, avant d'interrompre son activité quand la vie familiale devient plus compliquée (AS1.5, cadre d'une association active dans le domaine social).

Par ailleurs, chez beaucoup de nos interlocuteurs, c'est l'intuition d'un essoufflement qui pointe. «Il n'y a pas de nouveaux... Cela fait quinze, vingt ans qu'on est toujours les mêmes; je ne pense pas que ça va se renouveler... Une fois que les revendications ont été réalisées, le mouvement peut finir» (AS1.4, cadre d'une association active dans le domaine social). «La nouvelle génération se sent peu concernée» (AS1.7, cadre d'une association active dans le domaine social); «les enfants grandissent dans une culture qui est celle de la Suisse et sont moins intéressés par la culture du pays» (AS1.7, cadre d'une association active dans le domaine social).

Enfin, les associations rencontrées sont pour beaucoup confrontées à un phénomène observé par ailleurs, celui de la transformation des membres en consommateurs de prestations ou d'événements qui permettent de goûter un peu au pays ou à la culture, mais sans grand investissement, regrettent certains. «On donne moins

un coup de main.» «On est moins nombreux pour organiser.» «Quand on est toujours les mêmes à s'investir, c'est compliqué de rester dynamique, de continuer; on fatigue» (AS2.1, cadre d'une association active dans le domaine social). On trouve quand même toujours «des gens pour s'investir sur des événements ponctuels». Mais l'engagement au long cours se révèle compliqué. Des comités doutent; «certains membres du comité voudraient quitter» (AS2.3, cadre d'une association active dans le domaine culturel). Les migrations plus récentes ne ressentent toutefois pas cet essoufflement et expliquent leur plaisir à «travailler avec les enfants pour transmettre la culture et la langue du pays» (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel), afin de permettre aux jeunes générations de «vivre avec leur double culture» (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

### **3.5. Des liens plus faibles, dans un monde plus concurrentiel ? Un appel à l'émergence d'un tissu associatif plus coopératif**

La question de la relève s'articule toujours à des considérations plus générales sur les évolutions (ou du moins celles que nos interlocuteurs *ressentent*) de l'engagement associatif migrant. Les plus anciens dressent le tableau d'un monde «moins fort» (AS2.3, cadre d'une association active dans le domaine culturel) que celui de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, une tendance caractérisée par de «moins en moins d'activités associatives sur Lausanne» (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport).

Ils évoquent alors des facteurs d'ordre encore plus généraux que ceux relevant de la politique ou des outils de gouvernance; des mutations qui relèvent des changements de mode de vie introduits par les innovations technologiques et de la dernière révolution des transports (Internet, qui permettrait de trouver plus facilement

des informations et de rester en contact avec le pays de départ; l'émergence des compagnies aériennes *low cost*, qui ont rapproché certains pays, atténuant le besoin de vivre, dans le pays d'accueil, comme «là-bas») (AS2.3, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

Mais on développe aussi des explications plus usitées comme celles relatives aux transformations démographiques (certains comités sont vieillissants), à une intégration des populations concernées (les deuxième et troisième générations se détournent de l'association ou en ont une autre pratique, plus consommatrice) ou bien encore au droit de vote et d'éligibilité des étrangers, qui a facilité leur participation à la vie politique. «Il n'y a plus besoin d'associations pour cela» (AS1.4, cadre d'une association active dans le domaine social). Il en résulte une plus grande perméabilité de l'associationnisme migrant et des partis politiques, qui prive le premier de certaines ressources, participant au délitement des dynamiques associatives des migrations les plus intégrées: «le monde politique a puisé dans le vivier associatif» (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social). «La vieille génération joue encore sur deux tableaux [association d'étrangers et partis politiques suisses]... La nouvelle est plutôt investie uniquement dans les partis politiques [suisses]» (AS1.4, cadre d'une association active dans le domaine social). «La force associative est transférée dans les institutions suisses» (AS1.4, cadre d'une association active dans le domaine social). Il en résulterait un tissu «associatif migrant [désormais] peu politisé» (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social), parfois centré sur le «sentiment national», «un peu grégaire» (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social).

Dans ce contexte, le sens et les objectifs de l'engagement associatif paraissent muter. «Il existe une élite qui s'investit dans des événements et des activités plus que dans l'associationnisme» (AS1.3, cadre d'une association

active dans le domaine social). La structure-réseau de certaines associations permet de « recruter » (AS1.3, cadre d'une association active dans le domaine culturel) rapidement les compétences nécessaires à l'élaboration de réponses possiblement congruentes aux attentes d'éventuels mandants. L'environnement semble ainsi être plus concurrentiel. Et, de fait, les associations fonctionnant sur le modèle qui est celui du projet, de la subvention ou du contrat de prestation ont le sentiment d'une compétition entre des structures qui cherchent à protéger l'accès à leur domaine d'activité, ce qui nuit à l'associationnisme en général : « le peu de ressources crée un terrain malsain où chacun craint qu'on ne lui vole sa place » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social). On voit donc se dessiner un tropisme plus compétitif, où l'on doit « faire sa place » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social).

Cet environnement plus compétitif résulterait du nouvel *ethos* entrepreneurial évoqué en introduction, mais aussi, de certaines façons, très personnelles, d'en user. Le débat n'est pas neuf cependant. Le tissu associatif en général a toujours été un lieu de conversion du capital militant ou associatif en capital social, voire symbolique (Matthey *et al.*, 2009). On s'y engage par conviction, pour une cause ou pour réaliser un projet, et on y fait des rencontres qui nous inscrivent dans des réseaux, permettant même parfois de gagner en considération. Le phénomène est attesté tant dans le champ de l'associationnisme en général qu'en ce qui concerne l'associationnisme migrant en particulier. C'est cette caractéristique de l'associationnisme qui conduit d'ailleurs certaines administrations actives dans le champ de l'intégration à encourager des migrants à s'investir dans la vie associative. Mais l'associationnisme migrant semble se révéler en l'occurrence plus fragile. L'usage du tissu associatif à des fins individuelles s'y révélant plus dévastateur. À un premier niveau, on évoque le cas des caciques, qui « monopolisent le

pouvoir» pour conserver un peu de « gloire » (AS2.2, cadre d'une association active dans le domaine culturel). On déplore le comportement de ceux qui ne « passent pas le relais alors qu'ils n'ont plus le temps de se consacrer à l'association » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social). À un autre niveau, on dénonce ceux qui confondent statut associatif et prestige personnel, ceux « qui veulent briller, se mettre dans la lumière... » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social). Cela affaiblit les associations, les vide de leur substance.

Ces propos doivent être compris comme la transposition, dans un autre régime discursif, d'une demande formulée par ailleurs (cf. section 3.3.1) de dispositifs qui permettent un plus grand partage de ressources et d'expériences entre les associations. Elle est également mise en œuvre autour de la question du lieu de la vie associative.

### **3.6. Un lieu à soi : s'inscrire dans l'espace urbain**

#### **Un local à soi...**

La question de l'absence d'un local ne constitue un point faible que pour 8 % des associations qui ont répondu au questionnaire du BLI. Si l'on reformule la question d'une autre manière, il apparaît que 15 % d'entre elles estiment que l'absence d'un local ou l'usage d'un local trop petit pèse sur les conditions d'exercice de leur activité. Les taux sont plutôt faibles.

L'étude des corrélations entre le fait de disposer d'un local et d'autres variables montre toutefois des liens positifs, quoique faibles, entre le fait d'avoir un lieu dédié, la professionnalisation (estimée du point de vue de l'existence de personnes salariées dans l'association) et un budget annuel important. Par ailleurs, le fait d'être une association active dans le domaine social dont le rayonnement dépasse Lausanne accroît la probabilité de disposer d'un local.

Il en résulte que le local est un marqueur. Il n'est donc guère étonnant que l'espace semble avoir, chez les personnes interviewées, une part importante dans le développement d'un sentiment de continuité de l'activité associative. Nombreux sont ainsi les interlocuteurs qui rêvent d'un lieu où l'activité de leur association pourrait se déployer dans le temps. Le local se dote ainsi d'une part d'imaginaire. Il est cet endroit où on peut laisser en plan des activités, des projets, puis les reprendre, sans que se développe ce sentiment d'intermittence qui peut parfois vous saisir alors qu'il vous faut sans cesse plier, déplier, replier vos affaires au début ou au terme d'une séance (AS2.4, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

Mais le local est aussi ce qui, très concrètement, rend possible l'activité d'une association. On peut y organiser des cours de langue ou d'informatique, dont la logistique est très compliquée en l'absence d'un lieu à soi – et l'absence ou la perte d'un local peut ainsi se révéler très problématique pour certaines associations, voire même funeste (AS1.7, cadre d'une association active dans le domaine social); la pérennisation des activités associatives devenant plus compliquée ou incertaine, c'est l'ensemble du dispositif associatif qui est fragilisé. Mais le lieu est aussi ce qui permet au lien associatif de se consolider autour d'activités informelles, spontanées. L'unité de lieu facilite les rencontres, encourage la spontanéité, territorialise les réseaux sociaux, favorisant la création d'une mémoire collective associative. Il n'est ainsi guère étonnant que l'on nous explique que, sans local, il est difficile de faire perdurer les activités d'une association (AS1.7, cadre d'une association active dans le domaine social). Avoir un espace à long terme permettrait par exemple de « mettre en place de réels projets d'insertion sociale » (AS2.4, cadre d'une association active dans le domaine culturel).

### Encadré 3 Avoir un local : moyen d'économies ?

En l'absence d'un local, « on se retrouve dans des bars, des bistrotts ou des boîtes : c'est pas très sérieux... ça donne pas les mêmes résultats » (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport). Ou alors, on se rencontre « "chez" des membres qui ont un lieu à disposition (restaurant, local, usine...) » ou alors on doit « louer des salles ». Il en résulte que le local est aussi associé, dans les récits de vie associative collectés, à des enjeux économiques. En l'absence d'un lieu réservé à l'association, certains ont pour coutume de se réunir dans des établissements publics, ce qui a pour effet d'accroître les coûts de réunion.

Pour le dire autrement, le lieu est ce qui permet à la vie associative de s'inscrire dans le réel. L'adresse constitue ici une forme déviée de l'effet de réel des sciences de la littérature ; elle atteste de l'existence d'une réalité associative. Le local permet en effet d'être physiquement accessible dans la ville et de favoriser l'établissement d'une relation ; « on sait où trouver [l'association] » (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport)... Telle association nous explique par exemple que la perte de son local, suite à une mauvaise gestion, a eu pour conséquence que « nombre de membres » se sont éloignés parce qu'il devenait trop compliqué de se rencontrer (AS1.7, cadre d'une association active dans le domaine social). Cet effet de réel joue à un autre niveau encore. Avoir un lieu à soi permet d'être identifiable dans la ville, ce qui a pour effet de renforcer la crédibilité de l'activité associative et de « fidéliser les usagers » (AS2.4, cadre d'une association active dans le domaine culturel). Internet n'a, de ce point de vue, pas modifié les pratiques. Avoir un site web est certes important, mais cela ne remplace pas « tout ce qui est humain » (AS2.1, cadre d'une association active dans le domaine social)). Un lieu à soi permet d'établir des permanences, de déployer des

activités d'information, d'interagir réellement avec des usagers ou des membres; on peut alors communiquer différemment sur son action. Le local atteste en somme d'une forme de reconnaissance, nous explique-t-on; il donne une image de ce qu'est l'association; il a un effet de prestige, comme les adresses sont de prestige dans certains commerces: avoir une adresse, c'est être digne d'être visible (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport).

En définitive, le local est appréhendé comme un lieu, un espace d'enracinement dans la vie de la cité. Il s'y joue, tout autant qu'un effet d'adresse, un effet d'inscription dans l'espace public. Par l'intermédiaire d'un lieu, une association gagne en publicité, tant à l'égard de la communauté que de la société d'accueil. Certains interlocuteurs font ainsi du local un enjeu de reconnaissance, au sens qu'Axel Honneth (1992 [2002]) donnait à ce terme. Le mobile de leur revendication est tout autant moral qu'utilitaire. Il s'agit d'être «reconnu» dans un processus

#### **Encadré 4** L'associationnisme migrant et la quête toujours inachevée d'une reconnaissance

L'associationnisme est aussi parfois un moyen de gagner en reconnaissance. Cela vaut pour l'associationnisme en général, mais est singulièrement vrai en ce qui concerne l'associationnisme migrant, lorsqu'il s'agit de populations devant trouver leur place dans une société d'accueil. Cela explique sans doute un peu de cette sensibilité extrême qui conduit à ce que l'on attende, sinon beaucoup de ce que l'on donne à la collectivité, au moins des démonstrations appuyées de reconnaissance, des marques d'une certaine «élection»: «on s'attendait à une certaine reconnaissance... [...] à être recontactés, [...] à un retour...» (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport). Les déceptions sont proportionnées aux sentiments de surinvestissement personnel quand le retour obtenu ne correspond pas à ce qui était attendu; alors on se désengage, on s'oriente sur d'autres activités.

très proche du troisième mode de reconnaissance identifié par Honneth, celui d'une estime sociale résultant du sentiment d'appartenance à une communauté de valeurs, manifestée dans la solidarité.

Dans leurs rêves d'adresse, qui est toujours déjà une adresse de prestige, les cadres associatifs que nous avons rencontrés symbolisent leur désir d'être identifiables dans une communauté de valeurs, celle de l'ici de la ville... L'absence d'un local peut ainsi être génératrice d'un sentiment d'injustice vis-à-vis d'autres associations communautaires mieux implantées (migrations portugaise, italienne et espagnole), qui disposent d'un lieu de rencontre (voire de plusieurs pour certaines), de socialisation, ancrant les activités proposées, légitimant les associations. Être lisible dans la ville est vécu comme le signe extérieur d'une certaine réussite, la marque d'une reconnaissance du rôle joué.

### **Dans une Maison commune...**

D'aucuns regrettent ainsi la disparition du FEEL, qui mettait des locaux à disposition et offrait une infrastructure informatique. Beaucoup évoquent, rêveurs, la Maison des associations à Genève; un dispositif « qui permettrait à tous d'avoir un lieu, une référence spatiale » pour « développer des projets qui répondent aux besoins de la population » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social). On nous explique l'importance de disposer d'un endroit où les associations pourraient se rassembler, établir une proximité physique permettant à un autre type de multiculturalisme d'émerger. « Sans ce lien physique, on n'a pas de raisons, d'occasions de se rencontrer » (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport), nous explique-t-on.

Une Maison des associations, telle qu'elle est idéalisée par les personnes que nous avons rencontrées, permettrait potentiellement de « faire des bilans communs », « de développer des réunions interassociatives » (AS1.6,

### Encadré 5 Une unité de lieu pour une unité d'intrigue ?

Je me suis investie dans l'association pour retrouver l'ambiance du pays. Ça m'a permis de remplir un vide. Ça m'a réellement enrichie, apporté quelque chose à titre personnel. Mais c'est beaucoup. Il y a toujours des « juste ». Juste une lettre, juste une demande, juste ceci, juste cela... Jamais beaucoup... juste. Et finalement, l'accumulation crée trop de travail...

C'est difficile de savoir qui fait quoi. Difficile de prendre conscience de tout ce qui est proposé. Beaucoup d'informations circulent. Beaucoup de prestations sont délivrées par différentes associations, différents services. On peut se perdre. Une maison des associations, ou en tout cas une fédération, serait utile à ce niveau.

cadre d'une association active dans le domaine social), de rencontrer d'autres associations que celles de sa communauté. Elle assurerait une fonction de coordination des activités, favoriserait une meilleure mutualisation des ressources et le partage des informations, les « synergies entre associations » (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport), tout en permettant simultanément de conduire des activités de manière autonome, grâce à la mise à disposition d'un local. Cette Maison rêvée devrait ainsi être projetée dans le cadre d'un processus participatif qui permettrait de « discuter et dessiner un fonctionnement [propre à] éviter les tensions et les appétits » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social). Une telle Maison constituerait un « espace non institutionnel » (AS4.1, cadre d'une association active dans le domaine du sport), soutenant un processus continu de rencontres. « Il y a besoin d'un espace alternatif pour que les associations se rencontrent » (AS1.6, cadre d'une association active dans le domaine social).



Les digressions occasionnées autour de la question du local esquissent les linéaments d'une Maison qui serait productrice d'un commun associatif migrant qui permettrait de territorialiser un capital social, de mettre un ensemble de ressources à portée de main. En fait, plus que la transposition lausannoise d'une structure genevoise, c'est l'idée d'un cluster associatif qui est ici proposée. Le besoin d'un lieu de rencontre, un lieu vitrine qui symbolise la présence de l'associationnisme dans la ville, qui soutienne des dynamiques d'échange et ancre l'activité associative migrante lausannoise.



## 4. Conclusion

S'attachant à saisir les interactions susceptibles d'exister entre un ensemble de facteurs spécifiques au champ de la migration (défi démographique, politiques d'intégration, obtention de droits politiques élargis...), un ensemble de mutations affectant plus largement le monde du travail, notamment des administrations publiques (normes de qualité, nouvelle gestion publique, gouvernement par les instruments, éthique du projet...) et le fonctionnement du monde associatif migrant, singulièrement du point de vue de ses différents domaines d'intervention, de ses logiques d'action et enfin de ses modalités d'organisation, cette note cherchait à comprendre les conditions d'exercice de l'associationnisme migrant aujourd'hui, à Lausanne.

Pour ce faire, elle a mobilisé le matériel issu, d'une part, d'entretiens semi-directifs conduits auprès de cadres associatifs et, d'autre part, d'un focus group réalisé auprès d'un cercle élargi d'intervenants de l'associationnisme migrant lausannois. Ce matériel est mis en rapport avec les résultats du questionnaire administré, à l'été 2017, par le Bureau lausannois pour les immigrés, auprès des associations de migrants actives à l'échelle de la commune.

Les résultats montrent un tissu associatif en mutation, notamment du point de vue de sa « professionnalisation ». Celle-ci doit être ici comprise de manière large, comme un processus correspondant à la transposition d'arts de faire issus de la sphère professionnelle à la sphère associationniste. Cette transposition résulte sans doute de ce que la littérature spécifique appelle le « principe d'isomorphisme ». Si cet isomorphisme est parfois lié à l'importation, par certains cadres, d'outils et modèles organisationnels issus de leur activité professionnelle ordinaire, il résulte le plus souvent de ce que les obligations,

notamment de *reporting*, auxquelles sont confrontées les administrations publiques, les divers bailleurs ou les fondations sont transposées aux associations dès lors que celles-ci obtiennent des subventions. L'extension du domaine du projet nécessite également que les associations gagnent en agilité professionnelle pour obtenir des fonds. On peut ainsi affirmer que la gouvernance du tissu associatif au moyen de financements compétitifs (appels à projets, contrats de prestation...) ou de subsides plus légers transforme les manières de fonctionner des associations, dans le sens d'une agilité professionnelle plus grande, mais également du point de vue de leur capacité à collaborer avec d'autres structures. Il est de ce point de vue éclairant de constater que les associations disposant de financements tiers ont une propension plus importante à collaborer avec d'autres associations ou avec les structures publiques.

Ces transformations sont toutefois sources de fatigue pour les cadres associatifs, qui s'inquiètent de la charge nouvelle qui pèse sur des structures qui restent principalement bénévoles. L'obtention d'un soutien financier externe est ainsi parfois compris comme un engagement de ressources, tant la charge administrative y relative est perçue comme importante. La nécessité de devoir rendre compte s'articule avec un certain poids, qui est sans doute celui du devoir.

Dans ce contexte, les cadres associatifs rencontrés semblent aspirer de manière presque unanime, quoique selon des modalités différentes, à l'émergence d'un commun associatif, qui se traduit dans la demande de dispositifs qui permettraient un plus grand partage des ressources et d'expérience entre les associations. Ces dispositifs prennent, en somme, deux formes :

- ▶ Un inventaire dynamique des ressources, qui renvoie à un besoin de partage des savoirs entre les associations, que ce partage se fasse par la suite dans une configuration de type « mentorat »

ou « tandem » ou sur le mode moins engageant d'une plateforme numérique. Ce type de dispositif apparaît comme un moyen de capitaliser les compétences acquises dans l'activité associative, d'en constituer une forme d'archive au moyen d'échanges sur les pratiques.

- ▶ Un lieu unique, élaboré à partir du modèle d'une Maison des associations, aspire, au moyen de l'espace, à garantir les conditions d'émergence d'un commun associatif migrant. Il territorialiserait un capital social, il mettrait un ensemble de ressources à portée de main et il permettrait de « faire des bilans communs », « de développer des réunions interassociatives », de rencontrer d'autres associations que celles de sa communauté. En fait, c'est l'idée d'un cluster associatif qui est ici proposée : un lieu de rencontre, un lieu vitrine qui symbolise la présence de l'associationnisme dans la ville, qui soutienne des dynamiques d'échange et ancre l'activité associative migrante lausannoise.

Ces deux dispositifs peuvent-être compris comme des modes possibles de gouvernance des activités associatives, qui ne sont pas en contradiction avec les actions déjà déployées par le BLI ou les orientations de la politique communale, dans la mesure où il s'agit tout au plus d'amplifier les premières au moyen, par exemple, d'une base de données dynamique permettant d'intensifier le partage des informations inter-associatives, singulièrement du point de vue de leur expérience de tel ou tel appel à projets ou d'une requête de subsides. La création d'un tel outil permettrait par ailleurs une gestion plus équitable des stocks d'opportunités, dans la mesure où il est notable que certaines associations ont déclaré découvrir qu'elles avaient la possibilité de solliciter des aides ou de répondre à des appels.

Enfin, il importe de voir que l'aspiration à un lieu à soi dans une demeure commune ne doit pas être comprise comme l'annonce d'une nouvelle Babel. Il s'agit plutôt de considérer tout à la fois un besoin (un lieu) et une aspiration (s'entrecroiser) susceptibles de donner lieu à des configurations que l'on peut décliner à des échelles différentes et qui peuvent entrer en résonance avec les principes contemporains des aménagements transitoires ou du recyclage urbain, notamment en optimisant l'usage de locaux entre deux affectations, en relation avec des acteurs culturels par exemple, manière comme une autre de conduire simultanément politique urbaine et politique de la ville.

Il s'agit ici, incontestablement, d'un invariant, dans la mesure où ces demandes émergent régulièrement lors d'enquêtes du type de celle qu'il nous a été demandé de conduire. Il faut sans doute que quelques éléments restent quand un contexte global est en mutation.



## Bibliographie

- Bolzmann Claudio, Fibbi Rosita et Vial Marie, 2003. *Secondas-Secondos: le processus d'intégration des jeunes adultes issus de la migration espagnole et italienne en Suisse*. Bâle: Seismo.
- Bolzmann Claudio, Fibbi Rosita et Valente Luciana, 1992. « Les racines locales des immigrés ou comment inventer une nouvelle citoyenneté », *Espaces et sociétés*, 68, pp. 47-65.
- Bourdieu Pierre, 2007. *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu Pierre, 1984. *Questions de sociologie*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Cattacin Sandro et La Barba Morena, 2007. *Migration et organisation. La vie associative des migrants — une analyse sur la base d'une recherche exploratoire sur l'organisation des migrants italiens en Suisse*. Genève et Neuchâtel, Département de sociologie/SFM.
- Cattacin Sandro et Kaya Bülent, 2004. « Le développement des mesures d'intégration de la population migrante sur le plan local en Suisse », in Wicker Hans-Rudolf, Fibbi Rosita et Haug Werner, 2004, *Migration und die Schweiz*. Bâle: Seismo, pp. 288-320.
- Certeau Michel de, 1990. *L'invention du quotidien, T.1: Arts de faire*. Paris: Gallimard.
- Claude Vivianne, 2006. *Faire la ville. Les métiers de l'urbanisme au XX<sup>e</sup> siècle*. Marseille: Éditions Parenthèses.
- Dahinden Janine et Moret Joëlle, 2008. « Les activités transnationales des associations de migrants serbes et kosovars en Suisse », in Efonyi-Mäder Denise, Perrouluz Gérard et Schümperli Younossian Catherine, (dir.), *Annuaire suisse de politique de développement: migration et développement — un mariage arrangé*. Genève, The Graduate Institute, 27(2), pp. 235-248.
- Fibbi Rosita et D'Amato Gianni, 2008. « Transnationalisme des migrants en Europe: une preuve par les faits », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 24, pp. 7-22.

- Fibbi Rosita, 1995. « Les associations d'étrangers : une réalité interculturelle », in Poglià Edo et al. (éd.), *Pluralité culturelle et éducation en Suisse : être migrant II*. Berne : Peter Lang, pp. 329-332.
- Fibbi Rosita, 1985. « Les associations italiennes en Suisse en phase de transition », *Revue européenne des migrations internationales*, 1(1), pp. 37-47.
- Ginzburg Carlo, 1979. « Spie, Radici di un paradigma indiziario », in Gargani Aldo et al. (Ed.), *Crisi della ragione*. Turin : Einaudi : pp. 57-106.
- Graeber David, 2015. *Bureaucratie*. Paris : Les liens qui libèrent.
- Hibou Béatrice, 2012. *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.
- Honneth Axel, 1992 (2002). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Éditions du Cerf.
- Jacquot Sabine, 2018. *La solidarité chaude de type associatif comme réponse potentielle aux insuffisances de l'État social et à la crise du lien social?* Université de Neuchâtel, Thèse de doctorat en sociologie.
- Laville Jean-Louis, 2010. *Politique de l'association : engagement public et économie solidaire*. Paris : Seuil.
- Matthey Laurent, Mager Christophe et Da Cunha Antonio, 2011. « Soziale Entwicklungen in den Städten », in Schneider-Sliwa R. (Ed.). *Länderkunde Schweiz*. Darmstadt : WBG Verlag, pp. 100-105.
- Matthey Laurent et al., 2009. *Nous, moi – les autres. Les associations de migrants et la formation de l'identité : une approche internaliste*. Commission fédérale pour les questions de migration (CFM), Berne.
- Mutlu Hasan, 1995. *Le tissu associatif des communautés étrangères dans le canton de Neuchâtel : problèmes, besoins et demandes des associations*. Université de Neuchâtel, Institut de sociologie et de science politique.
- Simmel Georg, 1908 (1994). « Digressions sur l'étranger », in Grafmeyer Yves et Joseph Isaac (éds.), *L'École de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*. Paris : Aubier, pp. 53-59.





