



## SYNTHESE CONFERENCES - FORUM DES ASSOCIATIONS 2018

### « Engagement & renouvellement des dirigeants associatifs »

Un constat est aujourd'hui partagé par l'ensemble des acteurs associatifs : celui de la difficulté du renouvellement des dirigeants associatifs. Les causes d'un tel état des lieux sont multiples : évolution sociologique, peur des responsabilités, maintien au pouvoir de dirigeants, manque de disponibilité...

#### 1. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

**Intervenant : Kamel Bouzerara – Accompagnateur associatif – Maison des Associations de Grenoble**

S'interroger sur la gouvernance de l'association revient à se questionner sur la démocratie interne de sa structure et les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif.

Ce temps d'information a pour objet d'apporter un éclairage sur les différents modes de gouvernance et les droits des dirigeants associatifs en la matière.

#### 2. ENGAGEMENT ET RENOUVELLEMENT DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS

**Intervenant : Franck Présumey – Représentant régional du Mouvement Associatif**

**Le Mouvement Associatif**, parrain de cette première édition du forum des associations présente, un panorama de l'actualité associative et ses principales missions.

Le Mouvement Associatif, anciennement Conférence Permanente des Coordinations Associatives **CPCA**, est une organisation nationale qui soutient la dynamique associative auprès des pouvoirs publics et intervient sur quatre grands axes de réflexion et d'action qui sont **l'engagement, l'économie, l'action publique, et l'emploi**. Ce mouvement regroupe 12 têtes de réseau (CROS, CRAJEP, CENA, NACRE, URIOPS...) et rassemble près de 600 000 membres, près d'1 association sur 2.

Avec **13 millions de bénévoles et 1.8 millions de salariés**, l'engagement et le renouvellement des dirigeants est une thématique centrale de la vie associative et les actions pour soutenir ces forces vives sont multiples. Les conclusions des travaux sur l'engagement ont mis en lumière l'importance du travail sur la gouvernance associative afin de valoriser l'engagement des bénévoles et en particulier celui jeunes. A titre d'exemple, l'association le CAIRN (monnaie locale

grenobloise) a mis en place une gouvernance où la participation des parties prenantes est restée fidèle à leur projet associatif.

C'est dans ce cadre, que cette année le mouvement associatif a organisé des temps de recherche – action sur la gouvernance pour les acteurs associatifs dont les ressources documentaires sont disponibles sur [le site](#). Par ailleurs, cette thématique est relayée par la ville de Grenoble avec la formation sur la gouvernance, dispensée le matin.

### **Intervenante : Charlotte Debray – Directrice Générale de la Fonda**

Créée en 1981, la Fonda a contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées, la Fonda mobilise des expertises pour valoriser la contribution du fait associatif à la transformation de la société et éclairer et accompagner les associations pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.

Sur la thématique de l'Engagement, les mutations sont une tendance lourde.

- Les bénévoles n'ont jamais été aussi nombreux (près de 22 millions de personnes de 18 ans et plus le pratiquent, dans leur grande majorité au sein d'associations)<sup>1</sup> et **1/3 des bénévoles fournissent 80%** du volume du temps consacré à l'engagement. En revanche, le bénévolat reste très lié à la catégorie socioprofessionnelle (cadres moyens et supérieurs), à une implication des jeunes qui ont fait des études et aux temps de vie.
- L'individu se repositionne dans le collectif. Il est de plus en plus « multi-appartenant » (s'implique dans différentes structures) ; la cooptation est un facteur essentiel (influence des pairs dans 50% des cas<sup>2</sup>). Enfin l'engagement n'est plus sacrificiel : il faut que les résultats de l'action soient visibles.

Dans un contexte de crises des grandes organisations (syndicats, églises, partis politiques...), les associations recueillent la confiance de 55% des français<sup>3</sup>

### **Les nouveaux ressorts de l'engagement – Concilier trajectoire personnelle et action collective**

L'engagement reste très fort chez les jeunes et les seniors. Il l'est moins au milieu de la vie (enfants à élever et carrières professionnelles à accomplir...).

- Les moteurs de l'engagement :
  - se sentir utile et voir les effets de son investissement ;
  - être en lien avec d'autres. Les notions de plaisirs et de convivialité deviennent centrales ;
  - la réalisation de soi.
- A contrario :
  - afficher des valeurs de l'association qui ne sont pas en adéquation avec les pratiques ;

<sup>1</sup> [Lionel Prouteau, Le bénévolat en France en 2017](#)

<sup>2</sup> [Roger Sue, Jean-Michel Peter, Les représentations de l'engagement bénévole, 2013](#)

- exiger de la productivité, de la conformité, la subordination
- ne pas reconnaître l'engagement bénévole est **rapidement sanctionné par le désengagement.**

- Les principaux freins :
  - manque de temps ;
  - absence d'opportunité ;
  - le sentiment de ne pas être compétent.

#### Les nouvelles formes de l'engagement

- Vers un bénévolat d'action: L'augmentation de la participation des bénévoles se traduit par des engagements ponctuels et moins durables en même temps qu'un essor du numérique
- L'essor du numérique modifie les formes de l'engagement (pétitions et dons en ligne, budgets participatifs...).
- Le mentorat réciproque entre jeunes et seniors.

En conséquence, pour les organisations il s'agit moins de rapprocher l'offre et la demande de bénévolat que de faire évoluer les conditions d'accueil des bénévoles. Ainsi, travailler ces questions interroge les modes de fonctionnement et **la gouvernance des associations.**

#### Les 6 piliers proposés par France Bénévolat

- **Bien formuler les besoins...** Les attentes respectives à l'égard des salariés & bénévoles. Et bien communiquer par les bons canaux...
- **Bien accueillir...** Ecouter le projet personnel, sa contribution au projet collectif
- **Bien reconnaître...** Le rôle de chacun et du collectif, montrer l'utilité les réussites...
- **Bien intégrer...** Permettre de trouver du sens dans l'activité, de s'engager dans un processus...
- **Bien former... Pour l'efficacité et l'initiative de chacun et la cohésion de groupe.**
- **Bien animer...** Conduire chacun à être « acteur » et fonctionner « collectif ».

#### La Gouvernance associative, de quoi parle-t-on ?

La loi 1901 est muette sur l'organisation de la gouvernance des associations. La définition de la Gouvernance la plus communément utilisée est celle de LAVILLE ET HAOUROU qui la désigne comme les « différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ».

Le principe commun tend à décrire le modèle associatif comme une hybridation d'une approche démocratique et managériale. En ce sens, les questions clés sont :

- qui compose les espaces de décisions ?
- comment fonctionne la prise de décision ?

Ainsi, un référentiel de bonne gouvernance serait un contre-sens : on a la gouvernance qu'appelle notre projet associatif.

- Pas de normes, mais 3 règles élémentaires :
  - vérifier régulièrement la pertinence et la permanence du projet ;
  - s'assurer que l'action menée est conforme au projet et en mesurer l'impact ;
  - conduire l'action conformément aux règles librement établies en commun.
  
- Les pratiques démocratiques
 

Elles se logent dans chaque recoin de l'action associative. En effet, il est possible de voter en ligne quand la distance est un handicap, pouvoir consulter les orientations à 3 ans, rendre compte de l'utilisation des fonds collectés, faire des appels à candidature aux postes clefs...
  
- Vers une gouvernance démocratiC ( Framasoft, Open Street Map...)
 

Outil autodiagnostic en ligne : <http://gouvernance.fonda.asso.fr>

En somme, il est nécessaire de passer d'une posture où les organisations « utilisaient » les bénévoles à une posture où elles sont à l'écoute des attentes des bénévoles pour chercher le point où les attentes rencontrent le projet associatif / mutualiste.

Informations précises et complémentaires à retrouver sur le n° de la Tribune de la Fonda dont le dossier porte sur les dynamiques de l'engagement : <https://fonda.asso.fr/actualites/les-dynamiques-de-lengagement>

Egalement, la recherche dirigée par Lionel Prouteau sur les évolutions de l'engagement entre 2012 et 2018: <https://fonda.asso.fr/ressources/le-benevolat-en-france-etat-des-lieux-et-tendances>

### **3. LA RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS**

#### **Intervenante : Sandra Harnay, juriste MAIF**

Du fait de la judiciarisation des rapports (vouloir absolument que la ou les personne(s) auteur(s) du dommage soient punies), il est important d'informer les dirigeants associatifs des clés de décryptage permettant de mieux comprendre l'articulation des responsabilités dans le secteur associatif, et savoir notamment comment, le contrat d'assurance, peut répondre à cette problématique.

Une Association déclarée se définit comme une personne morale dotée de la capacité juridique ; pour mener à bien son projet associatif elle va organiser des activités. La qualité d'organisateur de ces activités est attribuée à l'Association ; c'est donc sa responsabilité qui va être recherchée en cas d'accident. C'est la personne morale « Association » qui est responsable à titre civil (et même pénal) des actes effectués en son nom par ses membres dans le cadre de ses activités ou par ses dirigeants (mandataires sociaux) agissant dans le cadre et selon les règles du contrat de mandat qui leur a été donné. Le président n'est pas l'Association, c'est un mandataire social, une personne physique.

Dans la très grande majorité des cas, c'est l'Association qui fait l'objet de poursuites ; le dirigeant ou mandataire social fait l'objet de poursuites dans des cas de mises en cause très graves.