

Rencontre régionale des structures d'aide alimentaire

Table ronde : L'engagement solidaire aujourd'hui :
- Le bénévolat et ses évolutions
- Quel statut, quelle reconnaissance ?

Mardi 9 octobre 2018 - Rouen



EXPERT EN DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF



CENTRE DE RESSOURCE ET
D'INFORMATION POUR LES BÉNÉVOLES

Animation Emploi Calvados (AE14) : qui sommes-nous ?

Animation Emploi Calvados a pour objet le développement et l'accompagnement de la vie associative sur le département du Calvados. L'association vise à faciliter et sécuriser la gestion des associations et le renouvellement des dirigeants bénévoles par un accompagnement quotidien.

Elle vient aussi en soutien des politiques territoriales liées à la vie associative par des actions d'expertise, de diagnostic et d'accompagnement.

Ce qu'AE14 propose aux associations :

- ▶ Un Centre de Ressources et Informations pour Bénévoles labellisé par l'Etat, ouvert à tous à titre gratuit incluant des formations ouvertes à tout acteur associatif.
- ▶ Appui en matière d'organisation, gestion financière, montage de projet, connaissances des procédures et circuits de financement.
- ▶ Aide à la gestion des enjeux quotidiens : ressources humaines, techniques, organisation comptable et financière.
- ▶ Soutien aux associations adhérentes dans la gestion quotidienne de leur structure et de leur projet : accompagnement individualisé en comptabilité et en gestion de paye (tiers de confiance de l'URSSAF)



Pas de crise de bénévolat mais une crise de renouvellement des dirigeants

- ▶ Il n'est pas justifié de parler de « crise de bénévolat » dans un pays qui compte environ 14 millions de bénévoles dans les associations.
- ▶ On peut, en revanche, légitimement parler de crise de renouvellement des dirigeants associatifs.
- ▶ Les experts considèrent que cette question est centrale et que beaucoup d'associations meurent ou peuvent mourir dans les années à venir, faute de l'avoir prise à bras le corps.

Le problème n'est pas homogène

- ▶ Si le problème est unanimement confirmé, il n'est pas aussi homogène qu'on peut l'imaginer. Il convient donc d'analyser en sous-ensembles si on veut collectivement le traiter dans la durée :
 - différence selon les secteurs,
 - différence selon la taille des associations,
 - différence selon l'âge des associations,
 - différence entre associations sans salariés et associations avec salariés.
- ▶ Donc un discours global ne peut avoir qu'un effet incantatoire, sans caractère véritablement opératoire.

Néanmoins, nous pouvons distinguer 3 types de raisons majeures à cette très grande difficulté de renouvellement des dirigeants associatifs

Raisons majeures

1. Des raisons objectives :

- ▶ La disponibilité
- ▶ La crainte du risque juridique
- ▶ Les contraintes de gestion=contraintes de compétences
- ▶ La responsabilité juridique et sociale (obligation morale)

Raisons majeures

2. Des raisons d'évolution sociologique globale et externe

- ▶ Evolution de la forme d'engagement

Privilégier davantage l'action et son résultat immédiat

- ▶ Mobilité des actifs, les parcours de vie

Les différentes motivations des dirigeants

Axes de nouvelles motivations des bénévoles (3 piliers majeurs)	Recherche des bénévoles dans cette motivation	Rôle de l'association
Recherche de plaisir pour soi, de passion, de sens, de reconnaissance, de développement et d'épanouissement personnel	Souhait de nouer des amitiés, partager des moments conviviaux, s'épanouir en pratiquant des activités agréables, transmettre une passion, sortir de son cadre de travail ou de vie habituel (forte croissance de la création d'associations sportives et de loisirs)	Lieu de développement personnel, animation, innovation.
Recherche d'affiliation à des réseaux sociaux locaux sous forme horizontale et non plus verticale.	Recherche de contact et d'échange avec les autres, investissement au sein d'un collectif, sentiment d'appartenance à une équipe, travailler avec un groupe partageant les mêmes causes, les mêmes préoccupations et les mêmes valeurs.	Lieu de développement des espaces collaboratifs, installation de temps conviviaux favorisant les contacts entre bénévoles et entre bénévoles et salariés.
Demande de formation et d'acquisition de nouvelles compétences, recherche de développement professionnel.	Souhait de développer des aptitudes, d'acquérir la confiance, un statut et des compétences techniques ou transversales distinctes des diplômes qui s'apprennent dans l'action mais ne s'enseignent pas. (ex. : capacité d'organisation, prise de parole en public, prise de responsabilité...)	Espace de professionnalisation au double titre des responsabilités bénévoles exercées et d'un fort gisement d'emploi.

Raisons majeures

3. Des raisons managériales :

- ▶ Formes de gouvernances,
- ▶ Manque de formation,
- ▶ Manque de tutorat,
- ▶ Lacunes en gestion des ressources humaines
- ▶ Communication inexistante ou insuffisante

Les spécificités du management associatif

- ▶ Nombreux points communs avec celui des entreprises

Pour le Petit Robert, le management se définit comme :

« *Ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise* »

- ▶ Sur le plan humain
- ▶ Sur le plan des ressources financières
- ▶ Sur le plan de la communication

Management de « sa culture de sens »

- ▶ Communiquer sur le sens des actions
- ▶ Fédérer autour du projet associatif
- ▶ Faire vivre le projet de l'association et le partager

Gouvernance

Il existe un problème de statuts que pose la loi 1901. En effet, il n'existe pas en France de véritable statut de société à but non lucratif.

C'est pourquoi, il existe aujourd'hui des entreprises associatives composées principalement de salariés et administrées par des bénévoles élus mais dans ce cas la dimension de bénévolat est limitée, voire absente et sans aucune ambition associative, c'est-à-dire sans volonté commune de se réunir autour d'un projet pour faire société.

A cela s'ajoute le problème de rôles qui concerne les salariés et bénévoles.

Le problème de pouvoir est bien souvent le plus visible.

Les différentes formes de gouvernance associative

4 principaux styles de gouvernance identifiés. Ces structures de gouvernance sont caractérisées par 2 clivages centraux :

- Le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires, usagers, salariés, direction...) et des acteurs externes (financeurs, élus, donateurs...) qui détermine l'équilibre des pouvoirs.
- L'importance du niveau de formalisation des outils de gestion et procédures sur lesquels reposent la gouvernance.

Types de gouvernance	Définition	Partie prenante dominante	Caractéristiques	Poids politique des acteurs	Niveau de formalisation des outils et procédure
Professionalisée	Entreprise associative (valeurs faibles)	Membres / CA	<ul style="list-style-type: none"> -Membres CA choisis sur leurs compétences en gestion -Modèle de fonctionnement d'une entreprise avec des principes associatifs -Les instances (CA et AG) ont un réel rôle de surveillance de l'exécutif et peuvent donner des conseils aux dirigeants élu et salarié -Pas de décision sans accord du CA -Encouragement de la professionnalisation qui contribue à une déresponsabilisation du bénévolat 	Acteurs externes	Niveau de formalisation élevé en lien avec un système de contrôle des financements des collectivités locales et de l'Europe très strict
Militante	Association avec des valeurs fortes	Militants	<ul style="list-style-type: none"> -Les actions ont essentiellement un caractère militant « moyens de faire progresser une cause et d'agir autrement » -Innovation sur le plan technique -Fonctionnement démocratique, partage des compétences -Egalité entre les membres du CA (statutairement co-responsables de l'association) -Utilisation des outils Web types site Internet, groupe de discussion, blog... (comme vecteur de démocratie mais pas forcément de transparence) et comme outil de communication pour renforcer les liens essentiellement avec les parties prenantes externes (grand public) -Dialogue constructif avec les financeurs, mode de collaboration non exclusivement fondé sur des indicateurs quantitatifs 	Acteurs internes	Niveau de formalisation élevé
Resserrée	Exécutif restreint	Président	<ul style="list-style-type: none"> -Gouvernance incarnée par une ou plusieurs personnes très impliquées et charismatiques (président et/ou dirigeant) -Difficultés à renouveler les postes d'administrateurs et dirigeants -Gouvernance peu formalisée mais adaptée à la réalisation de l'objet social 	Acteurs internes	Niveau de formalisation faible (mode informel)
Externalisée	Association façade (dirigée par des acteurs externes ou de manière purement technique par des dirigeants salariés)	Financeurs	<ul style="list-style-type: none"> -Implication dominante des parties prenantes externes (donateurs, représentation des financeurs) et des bénéficiaires -Les membres du CA y siègent de droit -Pouvoir limité du président -Décisions peu débattues en CA ou en AG (information mais pas consultation pour prise de décision) -Le CA n'a pas de rôle moteur dans la gouvernance 	Acteurs externes	Faible formalisation (outil de gestion peu développés et formalisés)

Le poids des modèles hiérarchiques traditionnels

- ▶ Difficulté à envisager de réels changements de gouvernance avec un modèle verticale très prégnant
- ▶ Certains dirigeants, parfois du fait de leur propre surinvestissement dans l'association, ont accaparé tous les pouvoirs. Ils sont alors "plus propriétaires" de l'association que des patrons patrimoniaux de PME... avec les mêmes conséquences : soit la non-transmission, soit une transmission en trompe l'œil et la mort de l'association. Dans ce cas, "il n'y a pas de place pour les autres."

La gestion des "pères (ou mères) fondateurs (trices)"

- ▶ Certains responsables ont parfaitement analysé le problème en constatant, contrairement à des idées acquises, que de nombreux échecs de reprise de TPE n'était pas dus aux repreneurs ou à des obstacles juridiques ou financiers...mais aux cédants qui partaient trop tard ou faisaient de fausses sorties, pour en quelque sorte "tuer leur enfant" et ainsi prouver qu'ils étaient indispensables.
- ▶ Le renouvellement des membres fondateurs de l'association constitue une difficulté importante, surtout pour les jeunes associations. Ceux-ci ont en effet une légitimité et un charisme particuliers à l'égard des autres membres de l'association. Mais il leur est encore plus difficile de trouver des successeurs. Parfois ceux-ci "s'approprient" l'association, ce qui est d'autant plus nuisible pour le « passage de relais ».

Formation

- ▶ Même si elle existe, elle se limite souvent à la formation spécifique à l'association et aux missions techniques

Ainsi, avant de rechercher les raisons de la « crise des vocations » des élus associatifs dans une évolution de la société, les associations gagneraient à envisager le sujet sous un angle pro-actif.

Mobiliser

Repérer

Déléguer

Former

Pratiquer la transparence

Avoir une vision à long terme

Faciliter la transition

4 points essentiels à mettre en avant

1. Le Projet associatif et son attractivité, sa visibilité

- ▶ Un projet moins "attrayant" ou "fédérateur", génère moins de candidatures. Souvent, le Projet qui va de soi pour les fondateurs n'est de fait pas suffisamment formulé, ou reformulé, et approprié.

Points essentiels à mettre en avant

2. La formation des dirigeants associatifs, dans sa dimension « gouvernance associative » :

- ▶ Former les dirigeants de manière continue
- ▶ Il apparaît souvent que les dirigeants sont « spécialistes » de l'activité de leur association, mais ils n'ont pas les compétences transversales en gestion et management requises pour les associations,

Points essentiels à mettre en avant

3. Revoir l'organisation, peut-être que le profil recherché est très, trop exigeant
 - ▶ Interroger la répartition des responsabilités et le fonctionnement collectif au sein de la gouvernance
 - ▶ Déterminer les modalités de recrutement, critères, sources, parité, processus d'intégration
 - ▶ Rendre claire les missions des responsables, mettre en place le tutorat
 - ▶ Mettre en place une politique de gestion des risques associatifs pour conforter les candidats

Points essentiels à mettre en avant

4. Les dirigeants doivent prendre du plaisir à l'être : reconnaissance

La satisfaction naît du sens et de l'utilité de ce qui est fait et de la reconnaissance par les adhérents du travail accompli.

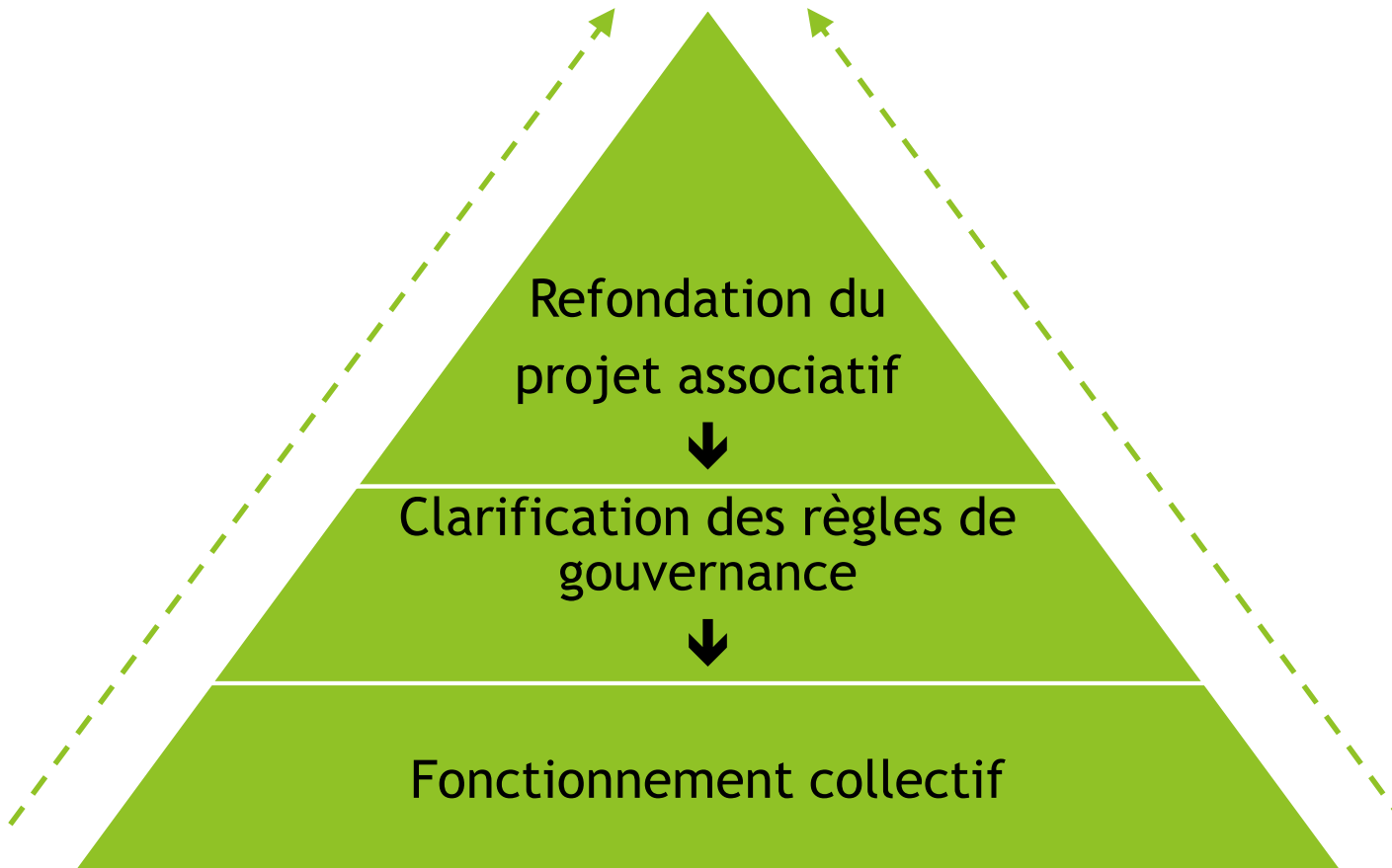
Démontrer aux administrateurs que leur investissement est compensé par d'autres avantages : tel un accès direct à certaines informations, la création de nouveaux liens sociaux et surtout le fait de se trouver en première ligne face à une cause qui leur tient à cœur.

Exemples de bonnes pratiques

- ▶ Durée de mandat inscrite dans les statuts
- ▶ Le dirigeant est chargé de trouver un successeur
- ▶ Période de transition et accompagnement des nouveaux dirigeants
- ▶ Rotation des postes, gestion collégiale
- ▶ La mise en place d'un stage annuel de jeunes dirigeants
- ▶ Communication particulière pour renforcer la notoriété et l'attractivité de l'association

En conclusion de conclusion

Renouvellement



Refondation du
projet associatif

Clarification des règles de
gouvernance

Fonctionnement collectif

Formation à la
gouvernance
associative

Délégation
progressive des
responsabilités