

# Comment les associations peuvent-elles favoriser le renouvellement de leurs instances de gouvernance face aux contraintes socio-économiques qui les caractérisent ?

**Par Aude DAILLÈRE**

daillere.au@gmail.com

**Master 2 Economie, conseil et gestion publique,  
Spécialité Analyse de projets et développement durable**

**Faculté des Sciences Economiques de l'Université de Rennes 1**

7, place Hoche  
35065 Rennes Cedex  
Tel : 02 23 23 35 45



**RESO Solidaire**

**Pôle de développement de l'Economie Sociale et Solidaire du Pays de Rennes**

Espace Anne de Bretagne  
15, rue Martenot  
35000 Rennes  
Tel : 02 99 26 34 60



Mémoire soutenu le 26 octobre 2018

Membre du jury :

**Mme Sandrine ROSPABE**, Maître de conférences en sciences économiques à faculté des Sciences Economiques de l'Université de Rennes 1

**M. Eric PLOTTU**, Maître de conférences associé, faculté des Sciences Economiques de l'Université de Rennes 1.



# Sommaire

---

Sommaire .....	3
Résumé .....	5
Abstract .....	5
Remerciements .....	6
Déroulé du stage .....	7
Introduction générale.....	10
<b>PARTIE I - LE BENEVOLAT DE RESPONSABILITE .....</b>	<b>14</b>
Chapitre I - Bénévole dirigeant, responsable associatif bénévole, de quoi parle-t-on ?.....	14
Section I - Les fondements de l'organisation associative : l'association dans la législation française.....	14
Section II - L'organisation associative dans la pratique.....	15
Chapitre II - Etre responsable associatif.....	18
Section I - De quelles responsabilités parle-t-on? .....	18
Section II - La fonction particulière de président en pratique .....	20
Chapitre III - Le renouvellement du bénévolat de responsabilité .....	23
Section I - Des sentiments d'inquiétude à entendre .....	23
Section II- Le renouvellement des bénévoles dirigeants, quels enjeux ? .....	26
<b>PARTIE II – DE NOUVELLES CONTRAINTES SUR LE MONDE ASSOCIATIF.....</b>	<b>29</b>
Chapitre I – Un modèle socio-économique sous pression, quels impacts sur le renouvellement du bénévolat de responsabilité ?.....	30
Section I - Les financements associatifs en pleine évolution .....	30
Section II – Quelles conséquences sur les associations et leurs équipes ? .....	35
Chapitre II – Les associations comme réceptacles des évolutions sociétales.....	41
Section I - Une reproduction des rapports sociaux.....	41
Section II - Des évolutions dans les modes d'engagement .....	45
<b>PARTIE III - QUELS LEVIERS AUX MAINS DES ASSOCIATIONS ?.....</b>	<b>48</b>
Chapitre I - Susciter l'envie de s'engager à long terme .....	49
Section I - Autour d'un projet associatif affirmé.....	49
Section II - Epanouissement personnel dans le collectif .....	54
Chapitre II – Permettre la prise de responsabilités .....	61
Section I - Informer pour engager .....	61
Section II - Organisation interne de l'association .....	65
Chapitre III – Passer le relais.....	74

Section I - Trouver son successeur .....	74
Section II - Rôle de l'accompagnement .....	82
Conclusion générale .....	87
Bibliographie .....	91
Webographie .....	94
Table des annexes.....	95

## Résumé

---

Face aux sentiments d'inquiétude d'une large partie du monde associatif concernant l'engagement bénévole et le renouvellement des responsables bénévoles, nous nous sommes attelés à mettre en lumière les déterminants et les leviers pour assurer la succession dans les instances de gouvernance. Thématique cruciale pour la vie de l'association et la vitalité du tissu associatif de manière générale, un manque de renouvellement des équipes bénévoles, en particulier dans les fonctions électives, conduit à plus ou moins long terme à une forme de sclérose de l'organisation. Il apparaît que la problématique de renouvellement du bénévolat de responsabilité nécessite une réflexion sur le long terme concernant l'animation de la vie associative. Cela suppose une attention constante pour entretenir la cohésion du collectif et la mobilisation des équipes autour du projet associatif. Si le renouvellement des bénévoles dirigeants est inhérent à la vie de l'association, ce processus s'avère souvent délicat pour l'organisation et nécessite parfois un accompagnement au changement.

Mots clés : association, bénévolat, engagement, renouvellement, responsabilités, élus associatifs, transmission, changement, accompagnement

## Abstract

---

Regarding how a large part of the associative world is worried about volunteer commitment and the renewal of executive volunteers, we managed to enlight the determinants and the leverage to ensure the succession of governance bodies. Being a key topic for associations life and more generally for the associative web vitality, the difficulty of replacing volunteer teams, in particular when it comes to elective offices, leads soon or late to a kind of sclerosis in an organisation. It appears that this issue needs a long-term thinking regarding the animation of associative life. It requires constant attention to maintain collective cohesion and teams mobilisation in the associative project. If the renewal of executive volunteers is inherent to associations lives, this process is often tricky for those organisations and sometimes requires an assistance.

Key words: association, volunteer, commitment, renewal, responsibility, associative elected representative, transmission, changing, accompaniment

## Remerciements

---

En premier lieu, je tiens à remercier mon tuteur professionnel, Gwenaël Hervé, qui m'a accompagné durant ces six mois de stage. Nos échanges, ses conseils et son partage d'expérience ont rendu cette expérience d'autant plus enrichissante et bénéfique.

Je souhaite également remercier ma tutrice universitaire, Sandrine Rospabé, pour sa grande disponibilité, sa bienveillance et ses conseils toujours encourageants.

Je tiens à adresser mes remerciements à l'entière de l'équipe de RESO Solidaire pour leur soutien, leur écoute et leur bienveillance au quotidien. Grâce à eux, j'ai pu m'intégrer rapidement et me nourrir de leurs expériences et de leurs conseils. Je remercie également les chargés de missions DLA bretons pour m'avoir associée naturellement à leurs échanges et leurs temps collectifs.

Je souhaite adresser des remerciements tout particuliers aux acteurs associatifs rencontrés qui m'ont accordé de leur temps pour répondre à mes questions et m'ont partagé ouvertement leurs expériences et leurs ressentis.

Je remercie l'équipe pédagogique du master Analyse de projet et développement durable pour leurs enseignements qui m'ont été d'une grande utilité et m'ont permis d'aboutir à ce travail.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur patience et leur soutien dans cette aventure.

## Déroulé du stage

---

Le stage s'est déroulé du 3 avril 2017 au 28 septembre 2018 au pôle de développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) du pays de Rennes, RÉSO solidaire. Cette association loi 1901 fut créée en mars 2009 suite à une démarche de concertation lancée par le Conseil de développement du pays de Rennes. Son objet premier est de promouvoir, soutenir et développer des initiatives diverses dans le champ de l'ESS. L'association assure une mission d'accueil et d'information du public autour de l'économie sociale et solidaire. Elle permet de réorienter les personnes vers les interlocuteurs du territoire les plus pertinents pour répondre à leurs besoins. De plus, RESO Solidaire porte aujourd'hui plusieurs projets de front comme le pôle territorial de coopération économique (PTCE) « Les écoNautes », « Atout Clauses » le guichet de la clause sociale, ou encore les coopératives jeunes de services (CJS).

Depuis 2010, RESO Solidaire est l'opérateur du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) sur le pays de Rennes. Déployé sur tout le territoire national, ce dispositif d'appui et de conseil s'adresse aux structures de l'ESS qui identifient un certain nombre de difficultés à dépasser et qui souhaitent bénéficier d'un professionnel extérieur pour les accompagner. L'objectif premier est de consolider leurs activités et pérenniser leurs emplois en cohérence avec leur objet social. Plus précisément, le dispositif se décompose en quatre phases : l'accueil, le diagnostic partagé avec la structure, l'accompagnement par un prestataire et, enfin, le suivi post ingénierie six à vingt-quatre mois après la fin de l'accompagnement.

La première mission que j'ai réalisée concernait la dernière étape du dispositif. Cette année, la campagne suivi post ingénierie comprenait dix-sept accompagnements individuels et trois ingénieries collectives réalisées entre 2015 et 2016 pour un total de trente et une structures concernées, toutes des associations loi 1901. J'ai eu l'occasion de rencontrer la majorité de ces associations afin de fournir une analyse qualitative de l'impact du dispositif. Ces rencontres faisaient l'objet d'une à deux heures de discussion autour d'une grille d'entretien élaborée à cet effet et d'un compte-rendu. L'objectif était de fournir un état des lieux de l'évolution de chaque structure et de constater d'éventuels besoins de consolidation. En parallèle, j'ai mené une analyse quantitative en relevant les données comptables et les ressources humaines au 31/12/2017 de chaque association pour les agréger et les analyser. Ces données ont également été reportées, pour chaque structure, au niveau national. L'ensemble a permis de réaliser une analyse globale de l'impact du dispositif sur le pays de

Rennes. Cette étude a fait l'objet d'un rapport transmis au comité d'appui<sup>1</sup> du DLA du pays de Rennes et a été présenté le 4 septembre au conseil d'administration de RESO Solidaire.

Dans le cadre de ma seconde mission de stage, nous avons choisi de nous concentrer sur une thématique qui pose des difficultés à un nombre conséquent d'associations, le renouvellement de leurs bénévoles dirigeants. Lors des entretiens de suivi-post DLA, j'ai élaboré quelques questions sur cette thématique pour bénéficier d'un premier aperçu de l'importance de cette problématique dans la vie des associations. Pour traiter de cette question, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs auprès de quatre présidents ou ex-présidents d'association. Pour compléter mes analyses, j'ai également échangé avec trois professionnels de l'accompagnement auprès des associations et avec l'un des rapporteurs de l'étude sur les défis de la vie associative en Bretagne<sup>2</sup> du Conseil économique, social et environnemental de la région Bretagne, Hervé Latimier.

Durant ce stage, j'ai travaillé auprès du chargé de mission DLA du pays de Rennes, Gwenaël Hervé. J'ai participé avec lui aux temps forts du dispositif : deux comités d'appui du DLA et un « dialogue de gestion » avec les partenaires institutionnels, une journée « inter DLA » où j'ai rencontré l'ensemble des chargés de mission DLA de Bretagne. J'ai été associée à l'organisation et l'animation d'une journée à destination des prestataires du dispositif ; cet événement a rassemblé près de 70 personnes. J'ai aussi assisté à une réunion du comité départemental de l'insertion par l'activité économique qui rassemblait les partenaires et les financeurs de ce secteur. Enfin, j'ai tenu à participer au deuxième comité de pilotage de la démarche de gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences (GPECT). En effet, RESO Solidaire, avec d'autres acteurs du bassin d'emploi du territoire, travaillent sur un projet commun d'étude autour de l'emploi associatif avec un focus sur les petites associations employeuses. L'un des objectifs de l'étude est d'analyser les ressorts des président.e.s et administrateurs des petites associations (1 à 5 salariés) à incarner la fonction d'employeur.

Par ailleurs, j'ai eu l'occasion tout au long de mon stage de participer à la vie de RESO Solidaire ; j'ai assisté à son assemblée générale et aux régulières réunions d'équipe. J'ai bénéficié de deux formations qui m'ont beaucoup apportées, l'une sur la facilitation graphique

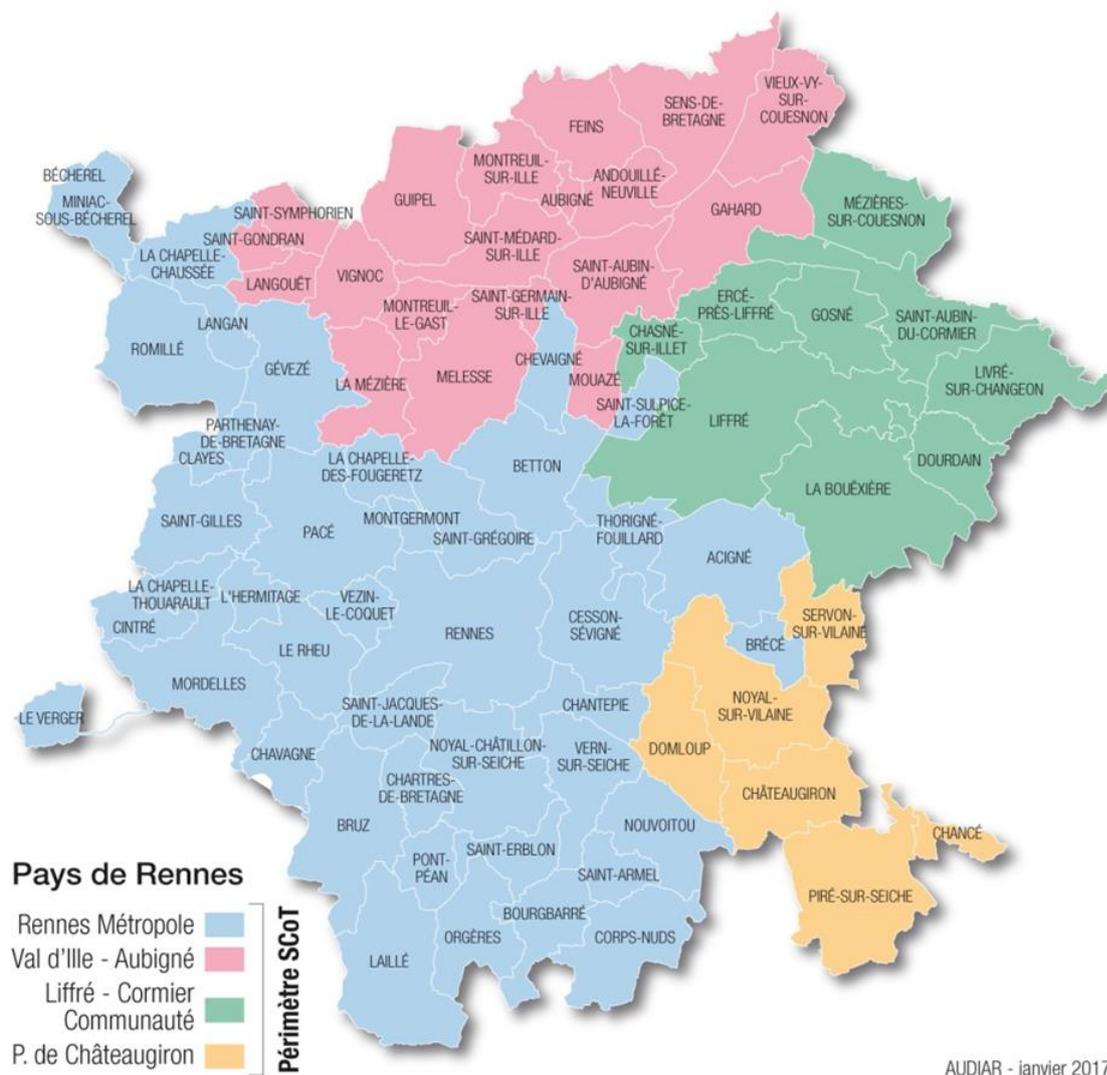
---

<sup>1</sup> Le comité d'appui est une instance consultative qui donne son avis sur l'accompagnement préconisé dans le diagnostic partagé. Il est composé de référents institutionnels et associatifs comme la DIRECCTE, le département d'Ille-et-Vilaine, la Ville de Rennes, la CRESS, Bretagne Active ou encore le Centre de ressources à la vie associative.

<sup>2</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, CESER Bretagne, 2017, pp.328.

et l'autre sur l'animation collective. J'ai également co-animé un temps collectif sur le curriculum vitae pour l'équipe de RESO Solidaire.

Carte du pays de Rennes :



Source : Audiar, 2017

## Introduction générale

---

« Il est clair que si chaque citoyen, à mesure qu'il devient individuellement plus faible, et par conséquent plus incapable de préserver isolément sa liberté, n'apprenait pas l'art de s'unir à ses semblables pour la défendre, la tyrannie croîtrait nécessairement avec l'égalité. »<sup>3</sup>

Le statut associatif voit le jour par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 qui vient reconnaître l'existence de corps intermédiaires entre l'Etat et le peuple ainsi que le droit pour tout citoyen de s'associer librement. Cela constitue une avancée pour les libertés fondamentales. Soixante-dix-ans plus tard, le Conseil constitutionnel réaffirme cette liberté de s'associer comme l'un « des principes fondamentaux reconnus par les lois de la République et solennellement réaffirmés par le préambule de la Constitution ». <sup>4</sup> Au niveau européen et international, la liberté d'association est également érigée comme un droit humain fondamental. Ainsi, l'article 20 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme énonce que « toute personne a droit à la liberté de réunion et d'association pacifiques. La Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales ou encore le Pacte international relatif aux droits civils et politiques du 16 décembre 1966 mentionnent également ce droit. En France, on estime à 1,3 millions d'associations déclarées en activité en 2018. <sup>5</sup> Sur la seule période de septembre 2017 à août 2018, ce sont plus de 70 000 associations qui se sont constituées. La loi de 1901 accorde une large liberté dans l'organisation interne de l'association si bien que sous le statut associatif, nous trouvons une très grande variété de fonctionnements internes et de modes de gouvernance. Il est alors délicat d'énoncer une définition précise de l'association qui ne soit pas réductrice et qui puisse englober toute cette diversité.

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) se concentre sur les structures de l'économie sociale et solidaire employeuses ou souhaitant créer leur premier emploi. Cette année, la campagne de suivi post accompagnement du DLA du pays de Rennes n'a concerné que des associations (employeuses). De manière générale, le DLA est très largement mobilisé par les structures associatives au niveau national comme sur le pays de Rennes<sup>6</sup>. D'où l'intérêt de se pencher

---

<sup>3</sup> Alexis de Tocqueville, *De la Démocratie en Amérique*, Paris, 1866.

<sup>4</sup> Décision n° 71-44 DC du Conseil constitutionnel du 16 juillet 1971 relative à la liberté d'association.

<sup>5</sup> Recherches et Solidarités, *La France bénévole*, 14<sup>ème</sup> édition, 2017, pp.53, p.2.

<sup>6</sup> RESO Solidaire, *Rapport d'activité DLA Convention triennale (2017-2019)*, <http://dlaresosolidaire.free.fr/bilans-free/bilan2017.pdf>, 2017, p.10, pp.52.

sur ce secteur en particulier afin de mieux en connaître les rouages et les problématiques dans une logique d'amélioration continue du dispositif d'accompagnement.

Le bénévolat est un pilier constitutif de la vie associative ; il en est sa principale richesse. Neufs associations sur dix vivent exclusivement grâce à leurs bénévoles<sup>7</sup>. Le terme *bénévole*, apparu en 1282, provient du latin *benevolus*, qui signifie *bonne volonté* ou *vouloir du bien*. Il est ainsi une alliance de bonne volonté et de bienveillance. Il n'existe pas de définition légale du bénévolat ni de statut spécifique pour le bénévole. D'après l'avis du Conseil économique et social datant du 24 février 1993, « est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial. » D'après Ferrand-Bechmann, est bénévole « toute action qui ne comporte pas de rétribution financière et s'exerce sans contrainte sociale ni sanction sur celui qui ne l'accomplit pas ; c'est une action dirigée vers autrui ou vers la communauté avec la volonté de faire le bien, d'avoir une action conforme à de nombreuses valeurs sociétales ici et maintenant. »<sup>8</sup>

Dans ce travail, nous nous sommes concentrés sur le bénévolat dans les associations déclarées et plus particulièrement sur le bénévolat de responsabilité. Ces bénévoles dirigeants, autrement appelés responsables associatifs bénévoles ou élus associatifs, assument des fonctions particulières dans la gestion et la vie de l'association. Nous les retrouvons le plus couramment sous les dénominations de président d'association, trésorier, secrétaire, ou administrateur ; cette liste n'étant pas exhaustive. Aux fils de nos échanges avec le monde associatif, notre attention s'est portée sur les difficultés qui peuvent être ressenties pour assurer la relève de ces bénévoles dirigeants. Comment mobiliser ses bénévoles jusque dans les instances de gouvernance est une problématique qui apparaît récurrente dans la recherche-action et les thématiques d'accompagnement à destination des associations. Lors du suivi post DLA du Pays de Rennes de 2018, sur une quinzaine d'associations rencontrées, près d'un quart évoquait des inquiétudes concernant le renouvellement de leurs instances de gouvernances; à tel point que certaines ont poussé la porte du DLA spécifiquement pour cette raison. Nous ne pouvons que constater les sentiments d'inquiétude d'une large partie du monde associatif face à l'engagement bénévole et au renouvellement des responsables bénévoles. Or, ce point est crucial pour la vie de l'association et la dynamique du tissu

---

<sup>7</sup> 12 % des associations emploient des salariés, le plus souvent un ou deux. 60% de ces emplois salarié se concentre dans l'action sociale, humanitaire ou caritative, l'hébergement social ou médico-social et la santé. (source : Insee Première, *Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié*, n° 1587, 2016, pp.4).

<sup>8</sup> Ferrand-Bechmann D., *Bénévolat et solidarité*, Syros Alternatives, Paris, 1992, pp.189, p.35.

associatif de manière générale. Sachant le poids socio-économique que représente le secteur associatif, l'enjeu apparaît d'autant plus considérable.

Nous avons rencontré des situations de « crise » tout autant que d'exemples encourageants pour la vitalité du secteur associatif. Nourris des expériences de terrain, nous avons cherché à analyser **comment les associations peuvent-elles favoriser le renouvellement de leurs instances de gouvernance face aux contraintes socio-économiques qui les caractérisent.** Pour cela, nous avons identifié **quels sont les déterminants et les leviers du renouvellement du bénévolat de responsabilité.** Pour aborder cette question, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de quatre présidents ou ex-présidents d'association dont vous retrouvez une description détaillée en annexe. Il est important de noter que ces présidents ont tous été à la tête d'au moins une association employeuse. Sachant que le dispositif local d'accompagnement est dédié aux associations employeuses, il était pertinent pour RESO Solidaire de se concentrer sur ces acteurs. Nous avons également échangé avec trois professionnels de l'accompagnement auprès des associations et avec l'un des rapporteurs de l'étude sur les défis de la vie associative en Bretagne<sup>9</sup> du Conseil économique, social et environnemental de la région Bretagne, Hervé Latimier. Tout au long de ce travail, nous nous appuyons sur les témoignages recueillis lors de ces entretiens<sup>10</sup>.

Pour traiter de cette question, nous reviendrons tout d'abord sur les fondements de l'organisation associative ainsi que sur la place, le rôle et les responsabilités assumés par les bénévoles dirigeants dans ce type d'organisation. A cette occasion, nous constaterons les difficultés à renouveler les instances de gouvernance associative et sur les enjeux inhérents à cette problématique. S'il est souvent évoqué un manque de relève, voire une crise du bénévolat ou une hausse de l'individualisme ; d'autres mettent en avant des chiffres encourageants sur l'engagement bénévoles des français. Dans une deuxième partie, nous analyserons dans quelle mesure les contraintes, tant économiques que sociales, qui pèsent sur les associations affectent leur capacité à se renouveler. Enfin, nous identifierons quels leviers peuvent être mobilisés par les équipes associatives pour favoriser le renouvellement de leurs instances dirigeantes et vivre la période de transition avec sérénité. En effet, si le renouvellement des bénévoles dirigeants est inhérent à la vie de l'association, ce processus s'avère être bien souvent délicat pour l'organisation.

---

<sup>9</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, CESER Bretagne, 2017, pp.328.

<sup>10</sup> Les propos recueillis seront toujours notés en italique dans ce document.

Nous espérons que ce travail permette d'enrichir et de poursuivre la réflexion sur le renouvellement du bénévolat de responsabilité. Si ce travail ne saurait épuiser la complexité du monde associatif, nous nous sommes attelés à identifier quels sont les leviers adéquats et respectueux des spécificités des associations pouvant être mobilisés, tout en prêtant garde à ne pas réduire la diversité du monde associatif.

# PARTIE I - LE BENEVOLAT DE RESPONSABILITE

---

## Chapitre I - Bénévole dirigeant, responsable associatif bénévole, de quoi parle-t-on ?

### Section I - Les fondements de l'organisation associative : l'association dans la législation française

« *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.* »<sup>11</sup>(Loi 1901)

Toujours en vigueur, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, et le décret du 16 août 1901 pris pour exécution de la loi, posent les fondements de l'association. Ces textes sont une avancée pour les libertés fondamentales. L'existence de corps intermédiaires entre l'Etat et le peuple est enfin reconnue, et la liberté pour tout citoyen de s'associer ou non est affirmée. L'association « peut être créée sans autorisation ou déclaration préalable sous réserve qu'elle ait un objet licite et qu'elle respecte les lois et règlements en vigueur. »<sup>12</sup>

Une association déclarée<sup>13</sup> est « un contrat au sens juridique du terme, c'est-à-dire une convention passée entre plusieurs personnes, physiques et/ou morales, créatrice de droits et d'obligations. »<sup>14</sup> L'association loi 1901 est alors régie « *par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.* »<sup>15</sup>

Ce sont les statuts de la structure qui forment la consistance du contrat associatif ; ils s'imposent aux adhérents au même titre que la législation. En effet, d'après l'article L-1103 du Code civil, « *les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits* ».

---

<sup>11</sup> Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, version consolidée au 13 octobre 2018, art.1.

<sup>12</sup> Association.gouv.fr, *Les associations en France*, <https://www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html>, consulté le 14/07/2018.

<sup>13</sup> L'association devra être déclarée en préfecture pour bénéficier de la personnalité morale et juridique ; nécessaire pour ouvrir un compte bancaire par exemple.

<sup>14</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, op. cit., p.18.

<sup>15</sup> Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, op. cit.

Le projet associatif, qui découle des statuts, vient expliciter « le contrat d'adhésion des acteurs associés, il est une balise en cas de tempête, référence dernière en cas de désaccord. »<sup>16</sup>

*« La loi 1901 est une belle loi de liberté, il y a beaucoup plus de possibilités qu'on le croit. »<sup>17</sup>*

Il n'existe pas de statut associatif type ni d'obligation à s'organiser d'une manière prédéfinie. La loi 1901 accorde une large liberté dans l'organisation interne de l'association si bien qu'une multitude de possibilités de fonctionnements associatifs existe: « *c'est à chacun de s'organiser de la manière dont il pense qu'elle est la meilleure.* »<sup>18</sup> Ainsi, il n'existe nul impératif au regard de la loi 1901 de doter l'association d'un président, d'un bureau, ou d'un conseil d'administration ; seulement l'obligation de déclarer « ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration. »<sup>19</sup>. Dans la pratique, les associations se trouvent parfois soumises à des contraintes d'organisation pour l'obtention de financements publics ou d'agrément ; cela au risque de dévoyer le propre de la loi 1901, voire d'outrepasser le droit. « *Il y a des statuts qui sont rejetés parce que ça ne rentre pas dans les cases* »<sup>20</sup>. Dans ces cas, il peut être intéressant de se rapprocher des réseaux départementaux qui assurent une mission d'accueil et d'information aux associations (MAIA) au sein des préfectures.

## **Section II - L'organisation associative dans la pratique**

La définition que nous proposons ici de l'organisation interne et de la gouvernance associative est celle qui est la plus communément mise en avant. Pour autant, nous ne devons pas perdre de vue que ce n'est qu'un aperçu des possibles ; le secteur associatif recèle une grande variété d'organisations internes et de modes de gouvernance selon leur objet et les valeurs qu'elles portent. Par ailleurs, « les règles de fonctionnement et le formalisme qui entourent les décisions et les réunions apparaissent différents entre les grandes et les petites associations »<sup>21</sup>, les associations de taille importante ayant un formalisme plus poussé. Ainsi, dans les travaux

---

<sup>16</sup> Laville J-L., Sainsaulieu R., *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, Collection « sociologie économique », Edition Desclée de Brouwer, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, pp.403, p.19.

<sup>17</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, version consolidée au 13 octobre 2018, art.5.

<sup>20</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>21</sup> Tchernonog V., et al., *Quels acteurs dans les associations ? : Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires*, Recma Revue internationale de l'économie sociale, n°292, 2004, pp. 9-41, p.21.

de Viviane Tchernonog, « le plus grand nombre des associations interrogées ont déclaré s'être dotées d'une assemblée générale et d'un bureau, beaucoup moins souvent d'un conseil d'administration. »<sup>22</sup>

L'engagement associatif peut se réaliser sous différentes formes et modalités ; on en différencie généralement trois niveaux :

- Le bénévolat dit de terrain qui correspond le plus souvent à l'exécution de tâches opérationnelles. Ces bénévoles sont au cœur de l'application du projet associatif.
- Les responsabilités qualifiées d'intermédiaires dans une association recouvrent la participation à la gouvernance de l'association en qualité d'adhérent, aux fonctions de pilotage de l'association, aux tâches d'encadrement et de coordination ; sans que le bénévole n'exerce un mandat associatif. Certains de ces bénévoles s'entendent parfois comme des dirigeants de fait en s'étant distingué « par une activité positive dans la direction et la gestion de la personne morale, en toute souveraineté et indépendance, pour influencer sur celle-ci de manière déterminante. »<sup>23</sup>

Le regroupement des adhérents lors de l'assemblée générale forme « la première instance dotée de pouvoir »<sup>24</sup>. Cette instance « décide de la politique de l'association et prend les grandes décisions et orientations. »<sup>25</sup> Par ailleurs, l'assemblée générale délègue une partie de ses pouvoirs à des membres qu'elle élit.

- Ces élus associatifs, autrement appelés responsables associatifs ou dirigeants associatifs (de droit), constituent le troisième niveau d'engagement. Ce sont « ceux qui ont reçu mandat, à un titre ou à un autre, d'agir au nom et pour le compte de l'association »<sup>26</sup> (contrairement aux dirigeants de fait qui n'agissent sous aucun mandat). Nous retrouvons généralement les responsables dirigeants bénévoles de droit au sein du conseil d'administration et du bureau. C'est sur le renouvellement de ces bénévoles mandatés en particulier que nous allons nous concentrer par la suite.

---

<sup>22</sup> Tchernonog V. et al., *Quels acteurs dans les associations ? Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires*, op. cit., p.21.

<sup>23</sup> Cours d'appel de Paris, décision du 16/12/1997, JCP E 1998, 718, p. 250.

<sup>24</sup> Délégué départemental à la vie associative de Bretagne, *Guide pratique de l'association Bretagne*, 11<sup>ème</sup> édition, 2015/2016, pp.200, p.70.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Henaff G., *Le dirigeant d'association est-il soumis à un régime spécifique de responsabilité ?*, RECMA, n°304, 2007, pp. 13-26, p.14.

Le conseil d'administration est une « émanation de l'assemblée générale »<sup>27</sup> dans le sens où cette dernière lui délègue une partie de ses pouvoirs : « *le conseil d'administration est véritablement le bras décisionnel de l'association* »<sup>28</sup> en accord avec l'assemblée générale. Plus précisément, c'est « une instance de réflexion, de proposition, de décision, qui s'articule autour des décisions prises en assemblée générale dont le conseil d'administration est le garant »<sup>29</sup>.

Pour la gestion courante de l'association, des mandats sont conférés à certains membres qui sont généralement réunis au sein du bureau associatif. On y retrouve souvent trois fonctions : président, trésorier et secrétaire. Le bureau peut aussi exercer un rôle politique et travailler sur les orientations stratégiques du projet associatif. Il est important de rappeler que pour les décisions importantes, stratégiques et/ou politiques (acte de disposition du patrimoine, décisions impactant les salariés, nouvel axe dans le projet associatif ...), le conseil d'administration reste bien souvent l'instance décisionnelle. « *Le président est le représentant du conseil d'administration, mais il est aussi le lien. [...] Il faut qu'il aille se ressourcer tout le temps auprès du conseil d'administration, prendre conseil, faire une réunion etc.* »<sup>30</sup> De manière générale, tout dirigeant de droit de l'association, du fait de l'exercice d'un mandat, doit rendre compte de ses activités, se tenir à une certaine transparence dans ses actes et s'assurer d'agir avec l'accord des instances mandataires.

Au regard des grandes lignes définissant ce qu'est un bénévole dirigeant dans une association, nous allons maintenant nous pencher sur ce qu'implique cette fonction sur les plans juridique et pratique.

---

<sup>27</sup> Délégué départemental à la vie associative de Bretagne, *Guide pratique de l'association Bretagne*, op. cit., p.70.

<sup>28</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>29</sup> Délégué départemental à la vie associative de Bretagne, *Guide pratique de l'association Bretagne*, op. cit.

<sup>30</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

## Chapitre II - Etre responsable associatif

### Section I - De quelles responsabilités parle-t-on?

Concept relativement récent, l'usage courant du mot « responsable » remonte au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Sa définition polysémique reste ambiguë, à la fois morale et juridique. Le terme *responsabilité* trouve son origine du latin *respondere* qui signifie *se porter garant, répondre de*, et de *sponsio* traduit en français par *promesse*.

La loi 1901 ne traite pas de la responsabilité du dirigeant d'association, si bien que « *le mot même de responsabilité ne figure pas dans le texte.* »<sup>31</sup> Au sens strict, le représentant légal d'une personnalité morale est celui qui représente cette dernière devant la justice, signe les contrats et autres documents officiels au nom de ladite organisation. Toutefois, il n'existe pas de définition légale des pouvoirs des dirigeants d'associations contrairement aux sociétés commerciales. Les associations n'ont pas de représentant légal à proprement parlé, uniquement des représentants conventionnels dont les rôles dépendent des dispositions statutaires propres à chaque association. La relation entre l'association et ses dirigeants bénévoles est alors régie par les dispositions du Code Civil concernant les mandats (articles 1984 à 2010). Il apparaît donc important de rédiger avec précision les statuts associatifs, en détaillant finement les modalités de prise de décision. « La référence aux statuts permet de mesurer la nature et l'étendue d'éventuelles fautes de gestion, véritables dépassements de pouvoirs. »<sup>32</sup> Toutefois, des statuts trop sophistiqués peuvent être difficiles à mettre en application au quotidien. Au cas par cas, un juste milieu doit être trouvé entre précision et liberté de manœuvre.

Le lieu commun est de penser que le bureau, et en particulier le président, assume la plupart des décisions et des responsabilités qui en découlent. « *La notion de responsabilité revient régulièrement chez les dirigeants associatifs car il est de coutume de croire que seuls les membres du bureau sont responsables.* »<sup>33</sup> En réalité, c'est bien le conseil d'administration, mandaté par l'assemblée générale, qui est au cœur de la gouvernance associative et est le garant de la bonne marche de l'association. La responsabilité est donc diffusée sur tous les administrateurs.

---

<sup>31</sup> Hénaff G., *Le dirigeant d'association est-il soumis à un régime spécifique de responsabilité ?*, op. cit., p.2.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Bruno Cheron.

La responsabilité personnelle, civile ou pénale, des dirigeants mandatés peut être mise en cause si leur faute est détachable de leur mandat. Selon la jurisprudence de la Cour de Cassation, cela signifie, soit que la faute est intentionnelle et d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice normal de la fonction, soit que la faute relève d'un excès de pouvoir et que l' élu associatif a outrepassé les attributions de sa fonction. Dans les autres cas, c'est le plus souvent l'association comme personne morale qui répond des fautes « dont elle s'est rendue coupable par l'intermédiaire de ses organes »<sup>34</sup>.

Outre le champ juridique, le concept de responsabilité est lié à ceux de l'éthique et de la liberté, notions au cœur du fait associatif. La responsabilité s'avère être un corollaire de la liberté ; si bien que Victor Hugo écrivait que « *tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité.* »<sup>35</sup>. De son côté, Max Weber a développé le concept d'éthique de responsabilité<sup>36</sup> comme la prise en compte des potentielles conséquences de ses agissements, en mettant en avant la nécessité du compromis et de la négociation. De manière générale, tout membre de l'association, quel que soit son rôle, s'engage à partager les valeurs de l'organisation, à porter son projet et à agir en adéquation. Endosser cette responsabilité apparaît d'autant plus inaliénable pour assurer les fonctions d' élu associatif ; les témoignages recueillis en témoignent ainsi : « *en tant que membre du conseil d'administration, je savais que je pesais sur la décision politique de l'association. C'était ça la responsabilité.* »<sup>37</sup>. « *Si vous êtes administrateur, vous devez connaître le projet associatif qui est défini déjà par l'assemblée générale* »<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> Deuxième chambre civile de la Cour de cassation, 17 juillet 1967, Gaz. Pal. 1967. 2. 235, note C. Blaevoet ; Soc. 11 mars 1987, Bulletin civil V, n° 123.

<sup>35</sup> Hugo V., *Actes et paroles*, Paris, 1876.

<sup>36</sup> Weber M., *Le savant et le Politique, Le métier et la vocation d'homme politique*, Paris, 1919.

<sup>37</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>38</sup> Ibid.

## Section II - La fonction particulière de président en pratique

« *Etre président, ce n'est que des devoirs.* »<sup>39</sup>

A travers les différentes rencontres avec des acteurs du monde associatif, nous avons pu tirer un inventaire (non exhaustif) des rôles qui sont fréquemment donnés au président d'associations. Bien sûr, « *la mission de président n'est jamais la même selon l'association* »<sup>40</sup>. Le titre même de « président » n'est pas commun à toutes les associations. C'est pour autant cette dénomination qui sera utilisée dans cette partie, sachant que le développement qui suit est essentiellement basé sur les entretiens réalisés avec des bénévoles ayant été attitrés comme « président ».

Les fonctions données au président ne relèvent pas d'obligation légale mais bien des us-et-coutumes du monde associatif. Certaines sont inscrites dans les statuts (gestion employeur, financière), d'autres sont plus informelles. Au regard des développements précédents, il apparaît important de garder en tête que le président d'une association n'a pas vocation à tout faire tel un personnage omnipotent et omniscient. « *La grosse erreur est de se retrouver président d'association et de se substituer à tout le monde. Comme si, puisque vous avez été élu président, vous avez la compétence ; c'est faux.* »<sup>41</sup>

Outre la gestion courante de l'association que peuvent assurer les élus, ils assument systématiquement un rôle politique : « *le rôle de président c'est un rôle politique, c'est lui qui favorise la politique de l'association et son projet politique* »<sup>42</sup> en collaboration avec les différentes parties prenantes. Les présidents assurent une mission de représentation de l'association dans la sphère publique et politique, devant les partenaires extérieurs, notamment les financeurs ; ce qu'on peut définir comme des missions de relations publiques. On attend alors du président qu'il soit en capacité de faire valoir les intérêts de la structure en mettant en avant le projet associatif, ses valeurs et son utilité sociale. Cela implique d'être à l'aise dans la prise de parole, les débats, et les réunions plus ou moins officielles. Chez certaines associations, notamment celles qui dépendent fortement de partenaires, ce rôle est crucial et le choix du président sera orienté en ce sens pour trouver « *des personnes avec un carnet d'adresses important, des entrées importantes dans les lieux de pouvoir. Quelque fois*

---

<sup>39</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>42</sup> Ibid.

*c'est aussi une question d'image et on cherche à avoir un président connu ou qui va valoriser l'image de l'association. »*<sup>43</sup> Nous pouvons voir le président comme « *le capitaine de l'équipe ; c'est-à-dire que vous en êtes le représentant, le référent de l'équipe. »*<sup>44</sup>

Autour du projet associatif, le président doit être capable de fédérer, de rassembler. « *Comme un capitaine d'équipe dans le sport, il a de l'influence sur l'équipe, il représente l'équipe et rend compte de l'attitude de l'équipe. »*<sup>45</sup> Le président se trouve souvent à assurer un rôle de coordination ; « *pour moi le président, c'est un coordinateur. »*<sup>46</sup> Aussi, il n'est pas rare que le président participe activement à l'animation de la vie interne de l'association, en particulier dans les différentes instances de gouvernance et de travail, avec l'idée d'impulser et de motiver les initiatives. Il doit « *être à l'écoute du projet, des difficultés, essayer de trouver des solutions. »*<sup>47</sup>

Selon les règles internes à l'association en matière de processus de décision, c'est également lui qui pourra être amené à trancher des décisions en cas de désaccord des instances de gouvernance. « *Effectivement, quand on n'arrive pas à prendre des décisions à la majorité, c'est le président qui a une voix prépondérante, qui va dire oui ou non. »*<sup>48</sup> Le président pourra alors être confronté à une forme de « *solitude face aux décisions* » nous dit Béatrice Poncin.

Les rôles attribués aux élus associatifs pourront être très différents selon que l'association est employeuse ou non, et selon la taille de l'équipe salariée. Par exemple, les salariés peuvent venir assurer une partie de la gestion courante de l'association (soutien administratif, de coordination, gestion de projet) ; tâche qui est dévolue aux bénévoles dans les associations non employeuses. Pour autant, « *une association avec des salariés n'est pas moins prenante, mais elle est prenante différemment. »*<sup>49</sup> Une invariante s'est dessinée au cours des entretiens concernant le rôle des élus associatifs par rapport aux salariés. Pour les associations employeuses, bénévoles et salariés sont amenés à travailler de concert. Dans le cas d'une association avec une direction salariée, « *le couple directeur-président est essentiel* »<sup>50</sup>. Sans qu'il y ait nécessairement accord entre les deux parties, une logique d'action dans le consensus apparaît nécessaire. Cela est possible si les domaines d'intervention de chacun sont

---

<sup>43</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>48</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>49</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>50</sup> Ibid.

respectés, qu'il n'y a pas d'ingérence mais bien une confiance et une reconnaissance mutuelles. D'où l'importance de précisément définir les rôles de chacun, grâce aux statuts associatifs et aux fiches de poste. *« Il faut que chacun soit à sa place et que chacun ait une confiance totale en l'autre et il faut être totalement transparent. Si le président joue au directeur, ou si le directeur joue au président, ça ne fonctionnera pas. »* Pour illustration, les témoignages nous montrent que le management du personnel est généralement laissé aux mains de la direction salariée quand elle existe : *« Il y a des règles qui font que jamais je ne me mêlerai d'une affaire de personnels ; avec un salarié, quand il y a un directeur. »*<sup>51</sup> *« Je n'ai jamais influé sur le travail des salariés. Il y a une direction pour ça. Par contre, j'ai toujours été en concertation avec la direction. [...] L'erreur c'est qu'on enlève l'autorité de la direction et qu'on se substitue à elle. »*<sup>52</sup> Concernant l'embauche et le licenciement, en absence d'indication précise dans les statuts, c'est au président (préférentiellement approuvé par le conseil d'administration au préalable) que revient ce pouvoir dans la mesure où il est le représentant légal de l'association.

En rappelant les fondamentaux de la structure associative, nous avons pu dessiner quelle était la place des dirigeants bénévoles dans l'organisation d'une association. Nous avons ainsi mis en avant les responsabilités et les missions que peuvent exercer ces bénévoles mandatés. Nous allons maintenant pouvoir constater les grandes tendances concernant l'engagement de ces bénévoles et mettre en avant l'enjeu de cette thématique pour le secteur associatif.

---

<sup>51</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>52</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

## Chapitre III - Le renouvellement du bénévolat de responsabilité

### Section I - Des sentiments d'inquiétude à entendre

Dès 2002, Jean-Louis Laville constatait l'inquiétude des acteurs associatifs concernant une supposée crise du bénévolat : « on ne trouverait plus de relève prête à s'investir suffisamment pour participer aux nombreuses réunions qui scandent la vie associative. »<sup>53</sup>

Toutefois, il paraît exagéré de parler de « crise du bénévolat » sachant qu'on estime entre 13 et 16 millions<sup>54</sup> le nombre de français bénévoles dans une ou plusieurs associations. Leur part est même en augmentation : en 2016, un quart des français avait une activité bénévole associative, contre 23% en 2010<sup>55</sup>. Pour autant, 42% des responsables associatifs jugeaient difficile la situation de leur association concernant le bénévolat depuis le début 2017 ; 11% jugeaient même la situation très difficile. En Bretagne, ce sentiment de difficulté est légèrement plus faible mais reste prégnant. Ainsi, les trois préoccupations majeures des responsables associatifs bretons en 2017 sont les ressources humaines bénévoles (69%) et le renouvellement des dirigeants bénévoles (50%) en premier lieu, la situation financière ensuite (45%).<sup>56</sup> C'est pourquoi le Conseil Economique et Social Régional de Bretagne (CESER) met en avant l'importance de cultiver les richesses humaines associatives comme l'un des défis de la vie associative bretonne.<sup>57</sup> « *On s'est aperçu qu'il y avait un manque, que c'était un problème que se posait tous les membres des associations. Les études le disent, l'engagement associatif n'est pas du tout globalement en baisse ; les gens sont prêts à s'engager. Par contre, il y a un problème au niveau de l'engagement de responsabilité.* » nous dit Hervé Latimier, rapporteur de cette étude du CESER. En 2008, France Bénévolat parlait déjà d'une « crise de renouvellement des dirigeants associatifs »<sup>58</sup> ; problématique qui apparaissait alors partagée par une large partie des acteurs du monde associatif. Toutefois, cette difficulté n'est pas vécue de manière égale selon la taille, le secteur ou encore l'ancienneté de l'association.

---

<sup>53</sup> Laville J-L., *L'association comme lien social*, Connexions, vol. n°77, n°1, 2002, pp. 43-54, p.1.

<sup>54</sup> Association.gouv.fr, *Le bénévole dans les associations*, <https://www.associations.gouv.fr/75-le-benevole-association.html>, consulté le 08/08/2018.

<sup>55</sup> Recherches et Solidarités, *La France bénévole, franchir le pas*, 15<sup>ème</sup> édition, 2018, pp.28, p.5.

<sup>56</sup> Recherches et Solidarités, *Enquête sur l'opinion des responsables associatifs en Bretagne*, 2017, pp.25.

<sup>57</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, op. cit.

<sup>58</sup> France Bénévolat, *Le « recrutement » et le renouvellement des dirigeants associatifs, une question clé pour l'avenir du mouvement associatif*, 2008, pp.41, p.3.

Face au renouvellement des bénévoles dirigeants, la majorité des associations ayant des salariés et un budget annuel supérieur à 50 000 euros juge leur situation bonne voire très bonne; de même pour les associations dans le secteur culturel, de la jeunesse et de l'éducation populaire. Ce sont les associations du secteur sportif et les plus petites associations non employeuses qui semblent être les plus inquiètes à propos du renouvellement de leurs dirigeants bénévoles.<sup>59</sup>

Lors de la campagne 2018 de mesure de l'impact du dispositif local d'accompagnement (DLA) du Pays de Rennes, sur une quinzaine d'associations rencontrées, près d'un quart évoquait des inquiétudes concernant le renouvellement de leurs responsables bénévoles; à tel point que certaines ont poussé la porte du DLA spécialement pour cette raison. Dans le cadre du suivi post ingénierie DLA, nous avons questionné les associations quant à leurs préoccupations pour l'avenir. La consigne était : *notez ces thématiques de 0 à 5 où 5 correspond à la thématique qui, selon vous, demandera le plus d'effort pour relever les défis de votre environnement associatif.*

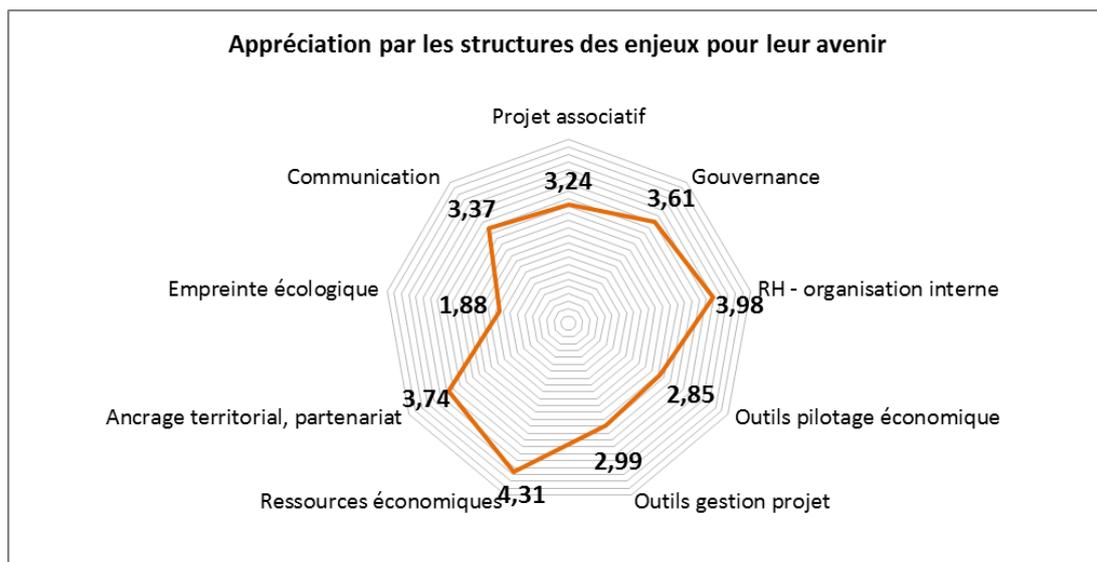


Figure 1 – Appréciation par les structures des enjeux pour leur avenir. Source : DAILLÈRE Aude, Evaluation 2018 de l'impact du DLA sur les structures accompagnées du Pays de Rennes, RESO Solidaire (16 associations ont répondu à cette question).

Nous constatons ainsi que les ressources humaines, l'organisation interne (processus de fonctionnement, management des équipes, formation, relation bénévoles/salariés, processus d'intégration des nouveaux ...) et la gouvernance (le fonctionnement des instances de gouvernance et la participation des membres dans ces dernières, les processus de prise de

<sup>59</sup> Recherches et solidarités, Bazin C., Duros M., Mallet J., *Le moral des responsables associatifs en 2018*, 2018, pp.6.

décision, la gestion du pouvoir, la représentativité des adhérents, le renouvellement des élus...) apparaissent comme des enjeux non négligeables pour l'avenir de ces associations. « C'est un fait que les dirigeants ont le ressentiment d'un problème de renouvellement. » nous dit Hervé Latimier. Les entretiens semi-directifs réalisés avec des présidents ou ex-présidents d'association corroborent cet état des lieux. Nous avons ainsi pu entendre des témoignages tels que :

« On a de plus en plus de mal à recruter des administrateurs. »<sup>60</sup>

« Il y a des gens qui viennent nous trouver parce qu'ils veulent démissionner et qu'ils n'en peuvent plus, ils sont lessivés, à la limite du burn out mais ils s'aperçoivent que : 'si je quitte, personne ne va reprendre la suite.' L'enthousiasme à l'origine du projet est complètement éteint et du coup il n'y a plus d'énergie pour transmettre et motiver les initiatives ; et donc tout ça s'éteint au fur et à mesure. »<sup>61</sup>

« Lors des élections en assemblée générale, vous savez, ça ne se bouscule pas. En général, il n'y a pas 50 candidats, il n'y en a que quelques-uns, donc ils rentrent. »<sup>62</sup>

« On m'a dit qu'il y avait des associations qui faisaient des sortes de participations croisées : les salariés de la première association deviennent les bénévoles de la seconde association, et les salariés de la seconde association deviennent bénévoles de la première Je suis sûre que ça arrive en partie. Il faut admettre que ça relève plutôt de l'astuce juridique que d'un véritable fonctionnement associatif ; ça montre bien qu'on a un problème de transmission. »<sup>63</sup>

« Ils ont mis deux personnes plutôt que quatre au conseil d'administration parce qu'ils ne trouvaient personne. »

Nous ne pouvons que constater l'inquiétude d'une large partie du monde associatif face à l'engagement bénévole et au renouvellement des bénévoles, en particulier des responsables bénévoles. Or, comme nous allons le voir par la suite, cette thématique est cruciale pour la vitalité du secteur associatif.

---

<sup>60</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>61</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>62</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>63</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

## Section II- Le renouvellement des bénévoles dirigeants, quels enjeux ?

Le bénévolat s'avère être un pilier de la vie associative et celui de ses responsables en est l'une de ses composantes structurantes. Leur renouvellement est crucial pour la vie de l'association et la dynamique du tissu associatif de manière générale. « *On voit qu'il y a un constat de trou dans le renouvellement, ce qui risque de mettre en péril les associations dans leur existence même.* »<sup>64</sup> Sachant le poids socio-économique que représente le secteur associatif, l'enjeu apparaît d'autant plus considérable.

*« On peut imaginer une association qui fonctionne bien économiquement, s'il n'y a pas de renouvellement des dirigeants associatifs, l'association pourrait être obligée de se dissoudre et donc de licencier ses salariés, alors que tout marche bien. »*<sup>65</sup>

Sans en arriver jusqu'à la mort de l'organisation, un manque de renouvellement conduit à plus ou moins long terme à une forme de sclérose de l'association. La plupart des présidents ou ex-présidents interrogés en avaient d'ailleurs parfaitement conscience :

*« Le changement est forcément salutaire, bien sûr ! Sinon, après un certain nombre d'années on se sclérose, même si on fait des efforts. Il faut forcément changer. »*<sup>66</sup>

*« Moi, je trouve ça positif de faire évoluer les choses, de changer de présidence de façon assez régulière, je trouve ça positif sinon ça se sclérose. »*<sup>67</sup>

Approcher l'association sous son angle systémique nous le confirme. Le système social associatif, comme tout système, a besoin de variété afin d'avoir une marge d'adaptation suffisante pour trouver des solutions pertinentes aux défis auxquels il fait face. Aussi, plus le niveau de variété d'un système est élevé, plus sa marge d'adaptation est importante. Ce qui forme la variété d'un système est d'une part, le nombre d'éléments qui le constituent et leurs interactions entre eux<sup>68</sup> et d'autre part, les relations du système avec son environnement. Cette marge d'adaptation, si elle est suffisante, permet de rétablir la bonne coordination de ses éléments, de trouver des réponses adaptées aux perturbations venant de son environnement et

---

<sup>64</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>67</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>68</sup> Plus il y aura un nombre importants d'éléments dans le système et plus ces éléments ont d'interactions entre eux, plus le système sera considéré comme ayant un degré de complexité important.

d'apprendre de nouveaux comportements, d'innover. D'après la loi d'Ashby, plus la variété ou l'hétérogénéité d'un système est importante, plus ce système aura des possibilités de régulation et d'autonomie face aux perturbations de son environnement. Le système fera preuve de plus de souplesse ce qui lui donnera la capacité de rester lui-même en changeant, ce qu'on appelle la propriété d'ultrastabilité.

Le nombre de bénévoles, notamment au sein des instances dirigeantes, leurs interactions, et leur renouvellement, apparaissent comme une composante cruciale dans le degré de variété du système associatif, et donc dans sa marge d'adaptation. L'intégration de nouveaux membres vient entretenir le mouvement de l'association.

*« Je pense qu'il faut être attentif au fait de ne pas rester entre soi. Si on veut que l'association progresse et évolue, il ne faut pas rester entre les mêmes car entre nous on se connaît ; donc il faut faire en sorte que des gens nouveaux intègrent l'association. »<sup>69</sup>*

Ainsi, des instances de gouvernance associatives qu'on pourrait juger défaillantes (relations conflictuelles, jeux de pouvoir, mauvaise diffusion des informations, lenteur des décisions,...) peuvent être le symptôme d'un manque de renouvellement de ces instances qui ne permettent pas la bonne coordination des éléments de ce sous-système de l'association. L'intégration de nouveaux membres permet de remanier le jeu des relations humaines du groupe, de modifier les interactions entre ses membres. Ce « sang neuf » vient faire évoluer les pratiques et apporte un regard nouveau sur leur environnement.

Il est vrai que *« quand les choses se passent bien, qu'on a un bon dirigeant, on se dit qu'on a qu'à continuer ; on se dit qu'on ne change pas une équipe qui gagne ! »<sup>70</sup>* Pour autant, les associations sont reconnues pour leurs capacités à défricher et répondre aux nouveaux besoins de ce système société dans lequel elles évoluent. Le degré de variété d'une association apparaît comme une nécessité pour être en capacité de s'adapter à cet environnement changeant, d'être à l'écoute de ses nouveaux besoins, et de déployer des réponses adaptées. En somme, une association a besoin de variété pour poursuivre sa raison d'être, son objet social. Une association qui dure dans le temps, qui a su s'adapter, induit par définition qu'elle a su se renouveler. D'où l'importance pour les acteurs du monde associatif d'amener ce sujet sur le devant de la scène, de sensibiliser pour inciter les associations à se préoccuper de cette thématique en tout sérénité, avant d'être dans des logiques de crise.

---

<sup>69</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>70</sup> Ibid.

Après avoir rappelé les fondements de la structure associative et esquissé son fonctionnement interne, nous avons dessiné les contours de la fonction des responsables bénévoles associatifs et constaté l'inquiétude concernant leur renouvellement. Notre ambition est maintenant d'apporter des éléments de compréhension pour traiter de cette « crise » de renouvellement du bénévolat de responsabilité. Nous allons nous pencher sur un certain nombre d'évolutions dans le « système société » qui viennent impacter les associations, et déterminer dans quelle mesure ces éléments peuvent expliquer les difficultés ressenties concernant l'engagement bénévole.

## **PARTIE II – DE NOUVELLES CONTRAINTES SUR LE MONDE ASSOCIATIF**

---

L'association évolue au sein d'un système de niveau hiérarchique supérieur, le système société, qui englobe les évolutions politiques, économiques et sociales. L'association s'inscrit donc dans un ensemble plus large, la société, et vient répondre aux besoins de celle-ci, ce qui lui donne son sens et justifie sa présence. L'organisation y puise ses ressources, tant financières qu'humaines, et y développe ses activités. Nous ne pouvons détacher l'association de son environnement car celui-ci vient interagir voire interpénétrer l'association et influe sur les comportements de ses parties prenantes. Il y a une double dépendance avec l'environnement dans le sens où celui-ci a également une capacité de sanction, plus ou moins officielle et explicite, sur l'association et pousse cette dernière à s'adapter si elle veut survivre. Il apparaît alors utile d'analyser l'environnement écosystémique dans lequel évoluent les associations pour traiter des problématiques qu'elles rencontrent, leur apporter des éléments de compréhension et des pistes de solutions adaptées.

Le monde associatif se retrouve aujourd'hui bousculé par un environnement en pleine mutation. D'une part, les associations sont confrontées à une certaine raréfaction de leurs ressources financières et à des évolutions dans les modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics. D'autre part, le secteur associatif fait face à un accroissement des besoins sociétaux, à de nouvelles aspirations sociétales et de nouvelles formes d'engagement. Face à cet effet ciseau, les associations et leurs gouvernants sont ballotés entre diverses alternatives de développement face au risque d'une perte d'efficacité et de sens de leur action, voire de leur disparition. Dans un premier temps, nous traiterons donc des pressions sur le modèle socioéconomique des associations. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les grandes tendances sociétales qui se ressentent indéniablement dans les équipes bénévoles. Au cours de cet exposé, nous verrons quelles conséquences ont ces phénomènes sur le renouvellement du bénévolat de responsabilité.

# Chapitre I – Un modèle socio-économique sous pression, quels impacts sur le renouvellement du bénévolat de responsabilité ?

## Section I - Les financements associatifs en pleine évolution

### *1.1. Le modèle socioéconomique associatif*

Le secteur associatif est un acteur important dans l'économie française : aujourd'hui, les associations totalisent 70 milliards d'euros de budget, soit 3,5% du PIB<sup>71</sup>. D'après l'article 1 de la loi 1901, l'association agit « *dans un but autre que de partager des bénéfices* ». En d'autres termes, l'association a un objet désintéressé, un but non lucratif : « la primauté est accordée aux personnes associées et non aux capitaux associés »<sup>72</sup>. Pour autant, il est important de noter que comme toutes structures de l'économie sociale et solidaire, les associations peuvent développer des activités marchandes (tant que les bénéfices ne sont pas redistribués aux membres). Ainsi, le Code général des impôts nous dit qu'il est « légitime qu'un organisme non lucratif dégage, dans le cadre de son activité, des excédents, reflet d'une gestion saine et prudente. Cependant, l'organisme ne doit pas les accumuler dans le but de les placer. Les excédents réalisés, voire temporairement accumulés, doivent être destinés à faire face à des besoins ultérieurs ou à des projets entrant dans le champ de son objet non lucratif. » Ces excédents peuvent également correspondre à une obligation prudentielle, réglementaire et comptable, notamment pour les associations employeuses. Pour assurer leur pérennité et poursuivre leur objet social, les associations sont amenées à élaborer un business plan ; s'agissant des associations, il est plus juste de parler de modèle socio-économique. Celui-ci peut être décomposé en trois axes : les ressources économiques (privées et publiques), les moyens humains (bénévoles et salariés) et les alliances (partenariats, mutualisation).<sup>73</sup> Ces trois composantes sont bien comprises comme des moyens au service du projet associatif et non comme une fin en soi.

---

<sup>71</sup> Tchernonog V., *Le secteur associatif et son financement*, Caisse nationale d'allocations familiales, Informations sociale, n°172, pp.11-18, 2012.

<sup>72</sup> Rospabé S., *Acteurs et dynamique économique de l'ESS*, Cours dans le cadre du master 2 APDD, 2018, pp.41, p.8.

<sup>73</sup> Mouvement associatif (anciennement Conférence permanente des coordinations associatives, CPCA), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, typologie des modèles de ressources financières*, 2014, pp.24, p.5.

D'après les travaux de Viviane Tchernonog, les financements publics et privés ont un poids globalement comparable dans les budgets des associations. Les ressources privées sont composées de la participation des usagers au service rendu par l'association sous forme de cotisations (11% du budget cumulé du secteur en 2011) et d'activités rémunératrices, autrement appelées activités « *brioche*s » qui correspondent à la vente de biens et services aux usagers (36% du budget total) ; et des dons et du mécénat (5% du budget total)<sup>74</sup>. En 2011, ces financements privés représentaient 51% des ressources totales des associations. La même année, les financements publics de toute nature (subventions et commandes publiques) représentaient donc 49% des ressources agrégées du secteur associatif.<sup>75</sup> Il faut dire que la période des Trente Glorieuses (période d'expansion) fut « favorable pour le développement associatif par l'instauration de relations privilégiées avec l'environnement politico-administratif dues à l'augmentation régulière des moyens de l'Etat-providence. »<sup>76</sup> Dès lors, les associations voient leurs activités encadrées dans le politique : elles développent et « entretiennent des relations avec les politiques publiques qui lient l'action collective qu'elles déploient à l'action publique. »<sup>77</sup> Remarquons toutefois qu'au niveau micro, la structure des ressources diffèrent considérablement selon le secteur d'activité de l'association, et selon qu'elle est employeuse ou non.

D'après les données récoltées lors du suivi post ingénierie DLA (figure 1), la première inquiétude des associations quant à leur avenir se cristallise autour des ressources économiques à leur disposition. Au niveau national, d'après la dernière étude de Recherches et Solidarités sur l'opinion des responsables associatifs publiée en avril 2018, la préoccupation première reste la situation financière, à niveau égal avec les ressources humaines bénévoles<sup>78</sup>. « Les difficultés que les associations vivent sont parfois tellement pressantes que les membres ne pensent plus forcément le problème de renouvellement, happés par la priorité de la contrainte de survivre. »<sup>79</sup> Nous cherchons ici à mieux comprendre les grandes tendances à l'œuvre dans le financement du secteur associatif face auxquelles les responsables bénévoles ressentent souvent un sentiment de solitude, voire de découragement.

---

<sup>74</sup> Tchernonog V., *Le secteur associatif et son financement*, op. cit., p.14.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Laville J-L., Sainsaulieu R., *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, op. cit., p.271.

<sup>77</sup> Mouvement associatif, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, typologie des modèles de ressources financières*, op. cit., p.3.

<sup>78</sup> Recherches et solidarités, *Le moral des responsables associatifs en 2018*, op. cit.

<sup>79</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, Rapport terminal sur les travaux de recherche menés dans le cadre du projet REBDA, 2013, pp.65, p.34.

## ***1.2. Les évolutions des financements associatifs***

Depuis près d'une dizaine d'années, nous remarquons des évolutions considérables dans la structure des ressources associatives avec, d'une part, une contraction des volumes de financements publics accordés aux associations et d'autre part, une « substitution fulgurante des commandes publiques aux subventions »<sup>80</sup> ainsi qu'une tendance à la privatisation.

### a) Ralentissement de la croissance du volume des financements publics

Avec les crises du milieu des années 70, nous rentrons dans une phase de mutations importantes où les financements publics se raréfient au regard des nouvelles demandes sociales. « Le contraste entre période d'expansion et période de mutation est d'une telle amplitude qu'il se retrouve dans l'histoire de chaque association même si les formes varient. »<sup>81</sup> En réalité, les financements publics en direction du secteur associatif, toutes formes et collectivités confondues, ont continué à progresser : entre 2005 et 2011, le volume de financements a cru à un rythme annuel moyen proche de celui du produit national brut sur la même période. En fait, la part de l'Etat a décliné de 5% en volume sur ce même temps ; diminution « partiellement compensée par les collectivités territoriales »<sup>82</sup> impulsée par un processus de décentralisation. Or, depuis 2010, nous ne pouvons que constater une contraction des financements publics à tous les échelons de collectivités due à un « effet ciseau » où les dépenses de fonctionnement augmentent plus fortement que les recettes.<sup>83</sup> Ainsi, les collectivités locales ne sont plus toutes en mesure de compenser cette baisse des dotations de l'Etat. Dans ce contexte, les collectivités sont parfois amenées à réaliser des arbitrages qui affectent la vie associative locale, les aides aux associations étant souvent mobilisées comme variables d'ajustement budgétaire. Pourtant, le nombre de créations d'associations et le nombre d'associations actives ont régulièrement augmenté, et particulièrement ces dernières années ; ce qui participe à une certaine raréfaction des financements publics. Ce phénomène est couplé à une évolution dans la nature des financements publics que nous allons présenter ci-dessous.

---

<sup>80</sup> Tchernonog V., intervention au colloque *Economie sociale et solidaire, loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, Regards croisés*, 4 novembre 2015, Le Mans, vidéo en ligne sur [http://umotion.univlemans.fr/video/0320-les-transformations-recentes-du-financement-des-associations-vivianetchernonog/?is\\_iframe=true&size=240](http://umotion.univlemans.fr/video/0320-les-transformations-recentes-du-financement-des-associations-vivianetchernonog/?is_iframe=true&size=240)

<sup>81</sup> Laville J-L., Sainsaulieu R., *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, op. cit., p271.

<sup>82</sup> Fraisse L., *La subvention à l'épreuve de la diversité des régulations locales de la vie associative*, pp.10, 2013, p.1.

<sup>83</sup> Guéné C., *Les finances des collectivités locales en 2013, Etat des lieux*, Observatoire des finances locales, 2013, pp.162.

## b) Changement de nature des financements publics

Les financements apportés par la puissance publique au secteur associatif est de différentes formes. Schématiquement, nous pouvons classer ces dotations publiques en deux catégories : les subventions d'un côté et les commandes publiques de l'autre.

Les subventions publiques, mode de contractualisation historique, viennent soutenir l'association selon une logique structurelle, parce que celle-ci apporte une utilité sociale. Comme définit par l'article 59 de la loi du 31 juillet 2014, la subvention vient financer une initiative propre à l'association, et non celle des pouvoirs publics : « Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent. »<sup>84</sup> « La subvention permet donc, entre autres, de financer le projet associatif et le fonctionnement de l'association pour ce qu'elle est et fait par elle-même. »<sup>85</sup> Dans ce cas, l'association est considérée comme un partenaire des pouvoirs publics.

Dans une logique de commande publique (appels d'offre, prix de journée, financement d'une prestation, convention pluriannuelle d'objectif, délégation de service public ...), les paiements publics sont réalisés en échange de services rendus. L'association est alors considérée comme un prestataire en charge de la gestion d'une action élaborée par son commanditaire. Les appels à projet peuvent être considérés comme une stratégie intermédiaire entre ces deux démarches. « Certes, l'initiative de la réponse relève de l'association, mais celle-ci peut quand même être plus ou moins orientée par le cadre et les critères fixés par la collectivité dans son appel à projet. »<sup>86</sup>

Grâce aux travaux de Viviane Tchernonog, nous constatons qu'entre 2005 et 2011, les commandes publiques en direction des associations ont augmenté de 73%, à un rythme annuel moyen de 10%. Dans le même temps, les subventions publiques ont diminué de 17%, à un rythme annuel moyen de 3% en volume<sup>87</sup>. Cette tendance à délaisser la subvention au profit de la commande publique a lieu depuis la fin des années 80 si bien que nous pouvons dire que les financements publics sont véritablement en train de changer de visage. En 2008, le rapport Langlais commandé par le ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie

---

<sup>84</sup> Loi ESS du 31 juillet 2014, art. 59.

<sup>85</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, op. cit., p.164.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Tchernonog V., *Le financement public des associations entre subventions et commandes, Etat des lieux et grandes évolutions*, 2013, pp.10

associative confirmait cette volonté de passer d'une culture de la subvention à celle de la commande publique.<sup>88</sup>

Plusieurs explications peuvent être avancées. D'une part, le cadre juridique et fiscal de la subvention est de plus en plus réglementé, ce qui amène les bailleurs à une plus grande prudence. D'autre part, avec la crise des financements publics, les collectivités sont amenées à faire un certain nombre d'efforts de contraction des dépenses et de l'impôt local. La logique de commande publique permet de ne pas s'engager financièrement sur le long terme. Les collectivités cherchent également à faire des économies en externalisant des missions rendues auparavant dans un cadre public vers le secteur privé, notamment vers le secteur associatif. En effet, les associations sont jugées tout à fait efficaces dans de nombreux domaines, en particulier dans les champs sociaux et médico-sociaux. D'autant plus qu'elles rendent ces services dans des conditions financières avantageuses grâce au bénévolat et à l'emploi salarié dont les coûts sont bien souvent inférieurs à ceux des secteurs public et privé. Les associations ont donc su se rendre incontournables auprès de la société civile et politique ; c'est pourquoi le secteur associatif et les financements publics en sa direction n'ont cessé de progresser. Dans le contexte de crise latente tant au niveau de l'Etat-providence qu'au niveau économique, nous pouvons supposer que cette tendance va continuer, voire se renforcer.

### c) Une tendance à la privatisation des ressources associatives

Si le poids économique du secteur associatif a progressé à un rythme annuel de 2,5% en moyenne entre 2005 et 2011, cette croissance s'est largement appuyée sur les financements privés qui ont augmenté deux fois plus rapidement que les financements publics : entre 2005 et 2011, le financement public en direction des associations a augmenté d'1,9% par an en moyenne, tandis que les financements privés ont progressé selon un rythme moyen de 3,1% par an. Nous constatons donc une tendance à la privatisation des ressources associatives par l'augmentation de la participation des usagers au service rendu par l'association. En effet, pour pallier au ralentissement progressif des financements publics, les associations sont de plus en plus incitées à travailler sur une telle hybridation des ressources ; cette stratégie est considérée comme un gage de pérennité pour l'association. Pour autant, les marges de manœuvre en matière de financements privés s'avèrent également limitées. De fait, dans le

---

<sup>88</sup> Langlais J-L., *Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations*, Rapport à Madame la Ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, 2008, pp.62, p.40.

contexte actuel de difficultés économiques, la solvabilité des usagers est de plus en plus restreinte.

## **Section II – Quelles conséquences sur les associations et leurs équipes ?**

Les modes de financements impactent de manière significative le projet associatif lui-même, les conditions de production et d'organisation de l'association, voire les publics cibles. Cela peut avoir des conséquences importantes sur le bien-être des équipes associatives et donc sur leur capacité à accueillir de nouveaux bénévoles et à se renouveler.

### ***II.1. Entre innovation et instrumentalisation, vers un éloignement du projet associatif ?***

Avec le recul relatif de la subvention au profit de la commande publique, la conception des relations entre l'Etat et les associations connaît peu à peu un changement de nature philosophique : « une logique d'ingénierie sociale s'est substituée à celle de mouvement social. »<sup>89</sup> Cela permet « aux bailleurs publics de formater l'action des associations et de l'articuler aux programmes d'action qu'ils mettent en place au niveau local »<sup>90</sup> au nom d'une gestion plus efficace et cohérente de la dépense publique.

Tout d'abord, les collectivités cherchant à limiter leurs engagements financiers pluriannuels, la recherche de financements des associations a tendance à devenir une tâche plus redondante et prenante, incluant une stratégie de veille continue. Cela limite alors le temps passé sur le terrain, sur l'animation de la vie associative, la réflexion autour du projet associatif et la stratégie de développement.

Dans des situations financières fragiles, les associations peuvent chercher à rentrer à tout prix dans les référentiels de l'action publique pour se financer; ce qui peut conduire les associations à réaliser des activités dont l'adéquation avec leur projet associatif n'est plus si évidente. Hervé Latimier nous fait part de « *toutes les dérives dans beaucoup de secteurs associatifs où pour répondre de plus en plus à des appels à projet, pour financer le salarié*

---

<sup>89</sup> Laville J-L., Sainsaulieu R., *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, op. cit., p. 21.

<sup>90</sup> Tchernonog V., *Le secteur associatif et son financement*, Informations sociales, n°172, p.11-18, p.16.

*par exemple, on peut s'apercevoir que la structure prend une grande distance vis-à-vis du projet associatif initial.* » Des tensions internes peuvent alors naître entre le projet militant et la nécessité de convenir aux exigences des bailleurs pour assurer sa survie. Les équipes peuvent ressentir une perte de sens de leur action, concourant à terme à un mouvement de démobilisation des membres. L'enjeu qui tiraille nombre d'associations aujourd'hui est donc de sécuriser ses financements tout en affirmant son projet associatif, au risque de « s'épuiser à jongler entre des projets militants et des activités rémunératrices. »<sup>91</sup>

En passant d'un rôle de porteur de projet à un rôle de prestataire, les associations ressentent des difficultés à faire valoir les spécificités de leur projet associatif. Elles craignent de perdre en indépendance, de ne plus pouvoir assumer pleinement leur rôle de corps intermédiaire entre le marché, l'Etat et les citoyens. Dans cette logique, nous pouvons supposer que la baisse des subventions au profit des commandes publiques vienne entraver la liberté et la capacité d'innovation du monde associatif qui motivent une grande part des bénévoles à s'engager.

Il faut noter pour autant que les subventions, non plus, n'ont pas été exemptes de toute critique : la reconduction systématique de subvention à certaines structures a pu avoir comme conséquence que celles-ci ne voyaient pas toujours l'intérêt de revisiter leur projet associatif ou d'innover.

## ***II.2. Concurrence et disparités dans le monde associatif***

L'hexagone connaît un taux important de créations d'associations si bien qu'on estime aujourd'hui à 1,3 million le nombre d'associations actives. Cela se traduit sur le terrain par une concurrence accrue pour obtenir les financements qui leurs sont nécessaires ; ce qui concourt au sentiment de raréfaction des ressources dans le monde associatif. Le recours aux appels à projet ou aux commandes publiques accentue cette concurrence entre associations qui candidatent pour un même financement. Cela vient freiner les coopérations inter associatives et le faire ensemble pourtant incités par les acteurs du monde associatif. Les bénévoles engagés dans plusieurs associations peuvent également se retrouver parfois dans des situations inconfortables. *« Il y a des moments où il faut aller défendre son bout de gras face aux communes. Avec toutes les questions d'éventuelle concurrence entre associations.*

---

<sup>91</sup> Laville J-L., Sainsaulieu R., *Sociologie de l'association, Des organisations à l'épreuve du changement social*, op. cit., p. 21.

*Parfois ça devient bizarre pour les présidents polyengagés ; l'un d'entre eux me disait qu'il peut parfois être amené à défendre un truc qui pourra avoir des conséquences négatives sur une autre association dont il est membre. »<sup>92</sup>*

Par ailleurs, nous constatons que les petites et moyennes associations ont des difficultés pour répondre aux commandes publiques car elles n'ont pas toujours les moyens et les compétences nécessaires. Les petites et moyennes associations employeuses apparaissent particulièrement fragilisées ; ce qui nous fait craindre une dualisation du secteur associatif avec d'un côté les petites associations non employeuses, et de l'autre de gros mastodontes. Par ailleurs, le poids grandissants des collectivités locales et des usagers dans les ressources associatives fait que les tissus associatifs sont fortement dépendants des contextes politiques et économiques locaux. Cela nous fait craindre une montée des inégalités entre les territoires en termes de dynamique associative et donc de bénévolat.

### ***II.3. Vers un isomorphisme institutionnel***

L'isomorphisme institutionnel est « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales. »<sup>93</sup> Tendence forte depuis les années 80, les associations sont à la fois influencées par « une profonde insertion dans les politiques publiques – qui explique, dans certains cas, l'adoption des comportements et des règles de fonctionnement de l'administration – et de l'immersion sur des marchés concurrentiels qui justifie le recours à des logiques capitalistes ou marchandes. »<sup>94</sup>

#### a) L'influence des pouvoirs publics

Comme évoqué précédemment, les liens entre secteur public et secteur associatif peuvent être ténus. Or, les pouvoirs publics auraient tendance à négliger l'autonomie de l'association en tant que partenaire avec ses spécificités pour la limiter au rôle de prestataire, de substitut de

---

<sup>92</sup> Propos recueillis de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>93</sup> DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field*, American Sociological Review, vol.48, p. 147-160.

<sup>94</sup> Bidet E., *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, isomorphisme institutionnel et économie solidaire*, Revue du Mauss, n°21, 2003, pp. 162-178, p.166.

l'Etat-providence. Cette influence peut conduire les structures associatives à un isomorphisme dit coercitif.<sup>95</sup>

Les bailleurs publics imposent des contrôles de plus en plus importants, justifiés par la nécessité de rendre compte de l'utilisation des deniers publics. Les pouvoirs publics font même parfois preuve d'un « formalisme excessif par rapport aux montants alloués »<sup>96</sup>. De plus, chaque bailleur applique ses propres règles d'attribution et de contrôle. Les associations les moins bien dotées ressentent des difficultés à assumer la charge de travail qu'impliquent la constitution des dossiers et les processus d'évaluation des actions. « La bonne volonté ne suffit plus pour agir et mettre en place les projets, et les interventions sont devenues de plus en plus techniques. »<sup>97</sup> Le secteur associatif nécessite un travail bénévole et/ou salarié de plus en plus qualifié. Les associations sont donc poussées à se professionnaliser et à adopter des outils de pilotage largement inspirés par le secteur privé. Or, « *la technicité aussi peut faire peur ; vous pouvez avoir peur du côté technique quand vous êtes amené à remplir des dossiers comme ça.* » ; ce qui peut freiner les candidats aux fonctions de responsables bénévoles.

#### b) L'influence des logiques marchandes

Sous l'effet d'une dynamique concurrentielle toujours plus pressante, certaines organisations associatives rentrent dans un processus de banalisation qui leur fait se détacher de leurs particularités afin de se rapprocher de l'entreprise commerciale classique.

D'une part, les pratiques associatives en termes d'organisation interne, de management et de qualité de vie au travail peuvent finalement apparaître peu différentes de celles du modèle capitaliste. « *Il y a de plus en plus de responsables d'association qui ont été formés dans des écoles de commerce ; donc ils introduisent une logique entrepreneuriale du style capitalistique si on peut dire, parce qu'ils ont été formés comme cela. Le projet peut en prendre un coup.* » nous dit Hervé Latimier. Les logiques managériales adoptées par le monde associatif peuvent être vues comme la conséquence du « mouvement en cours de promotion des normes propres au monde des grandes entreprises comme meilleur moyen d'être efficace

---

<sup>95</sup> Enjolras B., *Crise de l'Etat-providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique*, La revue du Mauss, n°11, p.223-236, 1998.

<sup>96</sup> Fraisse L., *La subvention à l'épreuve de la diversité des régulations locales de la vie associative*, op. cit., p.5.

<sup>97</sup> Tchernonog V., Vercamer J-P., *Les associations entre mutation et crise économique, état des difficultés*, La revue Associations, n°51, pp.8-11, 2012.

dans les autres sphères de la société. »<sup>98</sup> D'autre part, les associations ne se différencient plus forcément par une offre de service foncièrement différente des services publics et privés. En outre, la privatisation d'une partie des ressources peut induire un déplacement des projets associatifs vers des publics plus solvables susceptibles de participer financièrement aux services qui leurs sont rendus par les associations. Cela vient interroger la valeur de solidarité qui anime historiquement le secteur associatif car la solidarité implique des règles telles que la non-sélection à l'entrée et la non exclusion dues à un manque de rentabilité ou de productivité.

Or, « l'économie sociale, même si elle s'exprime aussi par des voies marchandes, a été historiquement forgée comme un contre-pouvoir au capitalisme et elle reste aujourd'hui, à beaucoup d'égards, une expression de la société civile »<sup>99</sup> Les associations ont une « valeur d'exemplarité qui les distingue [...] et contribue à les singulariser. Leurs membres en sont généralement très conscients. »<sup>100</sup> Pour garder le sens de leurs actions, les équipes associatives doivent apprécier la cohérence des différentes ressources mobilisables selon les priorités de l'association, son identité et son mode d'organisation ; au risque sinon d'un délitement de l'engagement de ses bénévoles.

#### c) Le développement du salariat à côté de la ressource bénévole

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater un recours croissant au salariat dans les associations qui en ont les moyens si bien que le secteur associatif représente aujourd'hui près d'un salarié privé sur dix. Les pouvoirs publics concourent en partie à cette montée du salariat associatif. Par exemple, les financements publics sont de plus en plus conditionnés à la création d'emplois ; au point que certains sont tentés de juger que l'objet même de la loi 1901 a été dévoyé pour en fait un outil économique qui porte des emplois plutôt que des idées. D'autant que la fonction employeur peut être délicate à assumer pour les responsables bénévoles : certains, se croyant protégés par leur statut de bénévole, font preuve d'une quiétude excessive et se retrouvent à flirter avec la légalité ; tandis que d'autres, au contraire, sont pris d'une crainte excessive. Quoi qu'il en soit, le salariat s'avère bien souvent nécessaire à l'association pour se développer et réussir son changement d'échelle. Le salariat permet par

---

<sup>98</sup> Bory A., *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*, Sciences de l'Homme et Sociétés. Université Panthéon-Sorbonne – Paris I, 2008, pp.512, p.446.

<sup>99</sup> Defourny J., *Resocialiser l'économie ?*, RECMA Revue internationale de l'économie sociale, vol. 275-276, 2000, pp. 184-196, p.188.

<sup>100</sup> Hoarau C., Laville J-L., *La gouvernance des associations*, Collection Sociologie économique, Editions Erès, Toulouse, 2013, pp. 368, p.79.

exemple de se calquer sur la réactivité qu'ont les entreprises classiques. Dans certaines structures, les salariés acquièrent un rôle si central que leur influence dépasse celles des bénévoles et des adhérents dans la gouvernance ; Hervé Latimier nous dit ainsi que « *si un certain nombre de compétences ne sont plus que chez les salariés, ça change la place des bénévoles.* » au point que la pertinence même du statut associatif puisse parfois être discutée.

Si bénévolat n'est pas synonyme d'amateurisme, il est vrai que « plus les associations sont appelées à jouer un rôle important, à côté du marché et de l'Etat, en raison de la souplesse et de l'efficacité spécifique que leur confère le recours au principe du don et du bénévolat, plus il est tentant de les professionnaliser et de les réglementer, de transformer les bénévoles en experts, au risque constant de tarir leur énergie spécifique et de tuer la poule aux œufs d'or.»<sup>101</sup> Il est convenu alors de réaffirmer la place constitutive du bénévolat dans l'association ; il en est sa principale richesse sinon son unique. La valorisation comptable du bénévolat est d'ailleurs un moyen utile de reconnaître son importance, tant aux yeux des partenaires qu'à ceux des bénévoles eux-mêmes : le bénévolat représenterait 0,9% à 1,9% du PIB selon les méthodes de calcul.<sup>102</sup>

Après avoir étudié les pressions sur le modèle socio-économique des associations et leurs conséquences au cœur des structures associatives, nous allons maintenant nous pencher sur l'évolution des caractéristiques des bénévoles et de leurs modes d'engagement.

---

<sup>101</sup> Caillé A., LavilleJ-L., *Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif*, Revue du Mauss, n°11, 1998, pp.340, p.9.

<sup>102</sup> Mouvement associatif, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, typologie des modèles de ressources financières*, op. cit.

## Chapitre II – Les associations comme réceptacles des évolutions sociétales

« Il y a des évolutions sociales dont on est obligé de prendre en compte parce qu'on n'y peut pas grand-chose. » Hervé Latimier

Dans cette partie, nous constatons que « l'engagement est intimement lié à l'évolution de la société. »<sup>103</sup> Les caractéristiques des bénévoles et de leurs modes d'engagement évoluent avec notre société. Il est pertinent de prendre en compte ces tendances pour adapter le fonctionnement interne des associations.

### Section I - Une reproduction des rapports sociaux

L'association comme « toute organisation est enserrée dans des règles sociales, politiques, économiques, dans un environnement contraignant, et la thèse de la domination contient une grande part de vérité. »<sup>104</sup> Ainsi, les catégories les moins favorisées de notre société s'avèrent sous-représentées dans les instances de gouvernance, à l'image des inégalités qu'on retrouve dans le monde économique classique.

« J'avais fait une carte à une époque d'une cinquantaine de personnes que je connaissais de ma génération et j'avais regardé leurs engagements dans les associations : à 50 personnes, on faisait à peu près 80% des associations rennaises... C'est lamentable. C'était il y a 10 ans, même pas. Ça n'a pas beaucoup changé. C'est un petit monde, un microcosme. C'est ça qu'il faut casser. »  
Entretien n°1

#### ***1.1. Une surreprésentation des catégories socioprofessionnelles supérieures***

D'après les différentes statistiques disponibles, l'engagement bénévole augmente avec les niveaux de diplôme et de revenu si bien que ce sont chez les diplômés de l'enseignement supérieur et les plus aisés que le taux de bénévolat est le plus élevé. Cette tendance se retrouve presque inévitablement au sein des instances dirigeantes. Ainsi, plus de 20% des responsables associatifs bénévoles sont des cadres (retraités compris) alors qu'ils constituent à peine 14% de la population active. Professions libérales et chefs d'entreprise sont estimés aux

<sup>103</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, Rapport terminal sur les travaux de recherche menés dans le cadre du projet REBDA, 2013, pp.65, p.34.

<sup>104</sup> Hoarau C., Laville J-L., *La gouvernance des associations*, op. cit., p.81.

alentours de 10% dans les instances de gouvernance associatives alors qu'ils forment moins de 2% de la population active<sup>105</sup>. A l'opposé, les ouvriers et les employés, qui sont près de 60% de la population active, représentent respectivement 5% et 16% des membres mandatés. Les quatre présidents ou ex-présidents rencontrés à l'occasion de ce travail étaient d'ailleurs tous diplômés du supérieur et retraités (anciens cadres ou professions intermédiaires). Ce constat n'est pas très différent selon que l'association est employeuse ou non.

Une explication est évoquée par un ex-président d'association : « *Quelque fois pour des associations qui ont besoin de récupérer des subventions importantes en particulier auprès de pouvoirs publics ça peut être important aussi d'aller trouver des personnes qui ont des réseaux importants, des réseaux de connaissances dans les lieux de pouvoir ; ça facilite les choses d'avoir des présidents comme ça.* »<sup>106</sup> Ainsi, « les dirigeants déjà présents dans l'organisation cherchent à y intégrer de nouveaux membres ou administrateurs qui ont une reconnaissance, une expérience ou un avis professionnel des sujets que traite l'association. »<sup>107</sup> De plus, il est vrai que le rôle de relations publiques que joue généralement le président peut faire peur : « *Des gens peuvent se sentir moins armés pour la parole publique parce qu'on a quand même des modes de communication qui sont la discussion, la réunion, qui sont des modes de riches, enfin de classes moyennes supérieures.* »<sup>108</sup>

## ***1.2. Une sous-représentation des femmes***

Il est estimé que les femmes sont 39 % dans les instances de gouvernance associatives. Toutefois, seulement 23% des présidents d'associations sont des présidentes<sup>109</sup> ; elles restent également relativement minoritaires à la fonction de trésorière. A l'inverse, les femmes sont majoritaires au poste de secrétaire. De manière générale, « les femmes restent aussi minoritaires dans les probabilités cumulées d'accès aux fonctions de responsabilités (membre du CA ou du bureau) »<sup>110</sup>. Ces chiffres ne sont pas d'une différence significative entre les associations employeuses et non employeuses. A l'instar du monde du travail, un plafond de

---

<sup>105</sup> Tchernonog V., Pasqualini E., Tabariés M., Hely M., Fretel A., *Quels acteurs dans les associations ? Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires*, Recma Revue internationale de l'économie sociale, n°292, 2004, pp.9-41.

<sup>106</sup> Entretien n°3.

<sup>107</sup> Chanut-Guieu C., *La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement*, Revue management et avenir, n°27, 2009, pp.13-30, p.16.

<sup>108</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>109</sup> Tchernonog V., Pasqualini E., Tabariés M., Hely M., Fretel A., *Quels acteurs dans les associations ? Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires*, op.cit.

<sup>110</sup> Ibid. p.24

verre semble se retrouver dans le secteur associatif ; si bien que 27% des bureaux associatifs sont composés uniquement d'hommes. Toutefois, le secteur d'activité influe considérablement sur la proportion de femmes élues : elles apparaissent plus nombreuses, voire majoritaires, dans les secteurs liés à la sphère privée (sanitaire et social, caritatif et humanitaire, éducation, formation et insertion) tandis que les hommes se tournent plus largement vers des associations militantes ou sportives. Ainsi, nous pouvons conclure que la place des femmes dans la société se transpose globalement dans les associations : les tâches accomplies par les femmes dans les associations correspondent souvent aux compétences qu'elles mobilisent dans le travail domestique ou dans la sphère professionnelle. Nous pouvons toutefois nuancer qu'à l'image de la place grandissante que prennent les femmes dans le monde du travail et la vie politique, nous constatons une « montée régulière des femmes dans la participation associative et dans la prise de responsabilités depuis les années 80 »<sup>111</sup>.

### ***1.3.La place des jeunes***

Dans les instances de gouvernance associatives, les jeunes s'avèrent très peu présents. Toutes fonctions confondues, les moins de 35 ans représentent 7 % du nombre total des élus associatifs tandis que les 65 ans et plus y sont 22%. La différence est d'autant plus frappante aux fonctions de président : 34% ont 65 ans ou plus, contre 4% pour les moins de 35 ans. Autres données frappantes, 38% des présidents sont des retraités ; tandis que les étudiants et les scolaires ne sont qu'un 1% à être des présidents d'association. Ce constat se retrouve dans tous les secteurs, même si cette tendance est moins forte dans les associations sportives ou culturelles.

L'importante présence des séniors n'est pas étonnante avec l'allongement de la durée de vie (en bonne santé) et le papy-boom dû à l'arrivée à la retraite des générations nées après 1945. Par ailleurs, assurer des responsabilités associatives implique d'avoir du temps disponible, ce qui peut aussi expliquer que les retraités soient relativement plus présents : « *la vie professionnelle est plus tendue; les gens ont moins de temps avec leur activité professionnelle*

---

<sup>111</sup> Tabariés M., Tchernonog V., *Les femmes dans les associations, La non-mixité des bureaux, reflet de centres d'intérêt différents ou modalité d'accession aux responsabilités pour les femmes ?*, Recma Revue internationale de l'économie sociale, n° 297, 2005, pp.60-81, p.79.

*pour s'occuper d'associations. La vie professionnelle est plus stressante, plus intense qu'avant. Donc, les gens ont moins de temps pour se consacrer à la vie associative. »<sup>112</sup>*

La cohabitation de deux à trois générations différentes au sein d'une même association peut s'avérer conflictuelle, à minima être source d'incompréhension : « *Dans mon association de base, on se pose des questions parce qu'il se dit que les vieux ne veulent pas que les jeunes viennent et nous on se dit que si les jeunes venaient on serait vachement heureux. »<sup>113</sup> Les relations intergénérationnelles sont tout autant un atout qu'un défi pour les associations. Une association rencontrée dans le cadre du suivi-post DLA indiquait ainsi que « *la différence d'âge entre anciens et jeunes bénévoles est vécue comme une grande richesse sur le terrain. Cette différence est plus compliquée à gérer au niveau du conseil d'administration. »* D'autres témoignages ont pu être récoltés lors des entretiens semi-directifs tels que :*

*« Dans les associations comme ailleurs, les jeunes et les vieux n'ont pas les mêmes façons de faire ; mais je trouve que c'est la richesse ça. S'engueuler ce n'est quand même pas dramatique, c'est même plutôt normal de s'engueuler dans un conseil d'administration. »<sup>114</sup>*  
*« Il y a des sorte de confrontations intergénérationnelles avec des gens qui pensent que les jeunes s'en foutent. Mais cela, c'est parce qu'il n'y a pas de communication. »<sup>115</sup>*

Le monde associatif s'ouvre de plus en plus aux non-diplômés, aux jeunes et aux femmes. « *Faire de la place, c'est une vraie question. C'est vrai qu'il faut être plus attentif, voir les signaux faibles et encourager quelqu'un qui dit qu'il ne se sent pas à l'aise, l'accompagner.»<sup>116</sup> Dans le même temps, il semblerait que de nouveaux modes d'engagement bénévoles se développent, comme nous allons le voir ci-contre.*

---

<sup>112</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>113</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>114</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>115</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>116</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

## Section II - Des évolutions dans les modes d'engagement

### II.1. Entre individualisme, consumérisme et militantisme

« Aux animateurs infatigables dévoués corps et âme à la cause succéderaient des adhérents égoïstes et consuméristes qui privilégieraient les associations de sports et loisirs. L'individualisme aurait envahi un secteur associatif désormais assigné à la satisfaction de visées hédonistes. »<sup>117</sup>

L'évolution de la société « nous montre qu'aujourd'hui, s'engager n'a plus la même signification qu'autrefois. »<sup>118</sup> Il n'est pas rare de voir sur banc des accusés la montée de l'individualisme pour expliquer les difficultés à impliquer des bénévoles. Si les sociologues comme F. De Singly ne renient pas cet individualisme croissant dans la société, ils refusent de l'assimiler au repli sur soi, à l'égoïsme et la déliquescence du lien social, d'autant que nous constatons une progression des diverses formes de dons. Pour être exact, l'individualisme doit plutôt s'entendre comme le « désir de se réaliser personnellement »<sup>119</sup>, comme la « revendication d'un droit individuel au bonheur »<sup>120</sup> et au développement personnel. « *C'est une autre forme de rapport à la société. Je trouve que le mot individualisme laisserait penser que les gens n'ont pas envie d'avoir de lien social, or je ne le crois pas.* »<sup>121</sup>

Pour les générations précédentes, il était courant que l'engagement traverse la vie privée, quitte à la sacrifier. Ainsi, nous avons pu entendre lors des entretiens des témoignages tels que : « *Quelqu'un dans mon genre, on a été beaucoup trop loin dans l'amputation du temps familial et personnel. [...] J'ai fait des choses très épanouissantes et qui ont enrichi ma vie mais j'ai laissé de côté d'autres choses qui auraient été aussi importantes et je regrette de ne pas les avoir vécues aussi fortement.* »<sup>122</sup> Les bénévoles d'aujourd'hui souhaitent que leur engagement n'ait pas un coût trop élevé dans leur quotidien : « *On voudrait tout en ayant une action collective, ne pas abandonner d'autres espaces de sa vie ; cela fait partie du fonctionnement de notre société. Cela n'est pas forcément que négatif. On cherche de plus en plus des satisfactions, d'être bien traité dans son association et se sentir utile.* »<sup>123</sup> Ainsi, le

---

<sup>117</sup> Laville J-L., *L'association comme lien social*, Connexions, vol. n°77, n°1, 2002, pp. 43-54, p.43.

<sup>118</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit. p.34

<sup>119</sup> Iacono G., Semaines sociales de France, *Quel avenir pour la transmission associative ?*, 2005, pp.13, p3.

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>122</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°3.

<sup>123</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

bénévole ne pourra être fidélisé qu'à la condition de prendre en compte ses souhaits et ses besoins afin que le don de temps soit vécu comme un plaisir et non une contrainte.

Dans cette même lignée, certains acteurs du monde associatif accusent une baisse du militantisme et du sentiment d'appartenance à une association en particulier. Une association culturelle rencontrée dans le cadre du suivi-post DLA notait d'ailleurs que « *les moins de 30 ans font preuve d'une forme de militantisme plutôt pour l'objet, et non pas pour une idéologie précise. Leurs engagements sont multiples.* »

En outre, « des responsables associatifs s'inquiètent du consumérisme croissant d'un certain nombre de leurs adhérents. »<sup>124</sup> Il n'est pas rare qu'en devenant essentiellement un lieu de services, l'association ne réussisse plus à impliquer du monde dans son fonctionnement. Or, « le désintérêt des adhérents peut aussi provoquer un sentiment de solitude et de découragement chez les bénévoles. Des craintes apparaissent sur le turnover des adhérents et des bénévoles : comment les fidéliser, comment les renouveler, comment pérenniser l'activité? »<sup>125</sup>

Les modes d'engagement se transforment et apparaissent plus ponctuels. « *Je ne pense pas que les jeunes ne s'engagent pas, c'est qu'ils ont d'autres formes d'engagement : plus de zapping, sur des choses plutôt courtes, que ça soit efficace le plus vite possible, qu'il y ait des résultats, que ça ne bouffe pas trop d'autres aspects de la vie. Alors qu'il y avait des gens qui finissaient par vivre pour leur association.* »<sup>126</sup> Effectivement, les études sur la jeunesse notent que les jeunes générations ont des engagements multiples et temporaires, plus individuels et contractuels. Il y aurait une tendance à privilégier davantage l'action concrète et son résultat immédiat plutôt que le projet associatif, signe d'un militantisme plus distancié. Cela peut se traduire par une réticence à s'impliquer dans des responsabilités, travail de plus long terme qui peut apparaître moins concret, plus administratif et rébarbatif.

Nous constatons un développement des plateformes internet pour se faire rencontrer offres et demandes de bénévolat pour effectuer des missions très ponctuelles, dites « one shoot ». A titre d'exemple, nous trouvons <https://www.diffuz.com/> ou <https://www.benenova.fr/> ; la ville de Paris a également développé sa plateforme : <https://jemengage.paris.fr/>. Des missions plus régulières peuvent être proposées sur des plateformes telles que

---

<sup>124</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, op. cit., p.65.

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<https://www.tousbenevoles.org/> ou <https://www.francebenevolat.org/benevoles>. Face au manque de candidats, pour remplir les fonctions associatives clés, certaines associations se tournent vers ce type de solution : « *Pour le trésorier, on a lancé une annonce par France Bénévolat. Effectivement, on a eu un candidat qui est venu et qui est actuellement trésorier de l'association. Le problème c'est que c'est quelqu'un qui est très pris et qui habite à 40km de Rennes donc ce n'est pas très facile mais bon.* »<sup>127</sup> Pour des besoins plus spécifiques, un bénévolat dit « de compétences » se développe avec des plateformes telles que <https://www.passerellesetcompetences.org/> ou <https://www.pro-bono.fr/>. D'après *Passerelles et Compétences*, il y a une demande croissante de la part des associations pour ce type de bénévolat.

Enfin, le don de temps en dehors des associations déclarées a tendance à se développer, même si ce phénomène est par nature peu quantifiable. « *Je pense que les gens sont autant investis – contrairement à ce qu'on dit- dans la vie de la cité mais pas forcément sous la forme associative, c'est-à-dire qu'on a beaucoup de jeunes qui sont investis dans des groupes pas forcément constitués en association, qui n'ont pas besoin de formes juridiques, d'organisation en association. Ces gens donnent du temps à la société, à la vie de la cité mais en dehors d'une association.* »<sup>128</sup> Connaissant les évolutions du monde associatif que nous avons décrit plus haut, il n'est pas si étonnant de voir certains s'éloigner du modèle de l'association déclarée. Alors, « *il y a des groupements qui se mettent en place qui n'ont rien à voir avec les mouvements associatifs, qui sont des groupements spontanés* »<sup>129</sup>, souvent pour répondre à un besoin circonstanciel.

Entre la reproduction des tendances sociétales et les nouvelles modalités d'engagement, nous avons constaté que la société, « *les gens changent mais pour autant, pas forcément complètement. Il n'y a pas du tout mauvais ou du tout bon, c'est simplement un peu différent. Donc, aux associations d'en tenir compte.* »<sup>130</sup>

En prenant en compte ces évolutions exogènes à l'association sur lesquelles elle n'a que peu ou pas prise, nous allons maintenant mettre en avant quels leviers peuvent être actionnés par l'association pour remédier aux problèmes de renouvellement de ses bénévoles gouvernants et assurer une transmission entre les membres.

---

<sup>127</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°2.

<sup>128</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>129</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>130</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

## **PARTIE III - QUELS LEVIERS AUX MAINS DES ASSOCIATIONS ?**

---

*« Le devoir aussi bien que l'intérêt des hommes est de se rendre utile à leurs semblables. »*  
Alexis de Tocqueville, De la Démocratie en Amérique.

*« Pourquoi certains y arrivent et pas nous ? »* nous demande-t-on. Cette dernière partie est consacrée aux leviers qui peuvent être actionnés par l'association pour remédier aux problèmes de renouvellement de ses bénévoles gouvernants. Dans un premier temps, nous mènerons une réflexion sur les motivations à s'engager et les leviers pour susciter cette envie d'implication dans un collectif. Si l'envie est un préalable nécessaire, rendre effective l'implication des membres nécessite de se pencher sur les possibilités données aux bénévoles pour prendre de manière effective des responsabilités. L'organisation interne de l'association, son fonctionnement avec ses processus de décision et ses modes de gouvernance, influencent les modes d'engagement et la capacité à renouveler les bénévoles dirigeants. Comme nous le verrons, la posture du dirigeant associatif a également une influence significative. Enfin, une fois trouvé son successeur, comment passer le flambeau sans heurt ? Faire appel à un intervenant extérieur pour être accompagné dans ces moments délicats s'avère bénéfique, surtout en cas de difficultés prononcées. Au fil de ces développements, nous constatons que la réflexion autour du renouvellement des instances dirigeantes est un travail quotidien et de long terme. Le renouvellement du bénévolat de responsabilité suppose une attention constante sur l'objet de l'association, les fonctionnements internes et la posture de chacun dans le collectif.

## Chapitre I - Susciter l'envie de s'engager à long terme

Comment les équipes associatives peuvent-elles faire naître l'envie de s'engager dans leur association et de prendre des responsabilités ? « La réflexion autour du renouvellement des instances dirigeantes des associations nécessite avant tout une interrogation sur la façon dont on donne envie aux bénévoles de s'investir. »<sup>131</sup> Comprendre les motivations qui amènent un individu à agir volontairement et bénévolement dans une structure associative a fait l'objet de nombreuses recherches. Ces dernières peuvent être rattachées à une large littérature dans les champs de la sociologie, de la psychologie, de la psychologie sociale, de l'économie, des sciences de gestion et de l'organisation. Considérant les recherches dans le champ de la sociologie de l'engagement, nous constatons l'importance de trouver un équilibre entre le sens, l'utilité et le plaisir dans l'action bénévole. C'est autour de ce triptyque que nous allons construire notre réflexion sur les moyens d'engager au sein des instances dirigeantes associatives.

### Section I - Autour d'un projet associatif affirmé

*« Le pays le plus démocratique de la terre se trouve être celui de tous où les hommes ont le plus perfectionné de nos jours l'art de poursuivre en commun l'objet de leurs communs désirs. »* Tocqueville, 1866

Le projet associatif constitue la colonne vertébrale de la structure associative. Inspiré des valeurs, de la culture, de l'histoire de l'association, le projet associatif traduit son objet social en objectifs, actions et moyens utilisés pour poursuivre sa raison d'être. Ainsi, c'est un véritable outil de structuration autour d'une stratégie de développement. Le contrat associatif qui lie les membres entre eux trouve sa consistance dans le projet de l'association. *« Le projet, c'est ça qui fait l'association : à la base du contrat associatif, il y a le projet »* nous dit Hervé Latimier, qui ajoute : *« qu'est-ce qui fait le fond du contrat si ce n'est pas le projet qu'on a ensemble ? »*

---

<sup>131</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit. p.34.

### ***1.1. Du projet et de l'éthique***

L'attrait pour un but commun constitue l'un des principaux mobiles socio-affectifs d'engagement dans un groupe<sup>132</sup>, si ce n'est le principal. Nous retrouvons ici l'importance du sens donné à l'action bénévole. L'approche fonctionnaliste des motivations au bénévolat met en avant l'importance des valeurs que porte l'individu dans son engagement. De fait, être bénévole peut permettre à l'individu d'exprimer, de mettre en avant, les valeurs qu'il considère louables. D'après les travaux de Allison et al.<sup>133</sup>, plus cette fonction a d'importance pour l'individu, plus celui-ci cherchera à s'impliquer activement en tant que bénévole. Il apparaît donc nécessaire que les valeurs qui fondent le projet associatif, but commun de l'association, fassent écho à ce que l'individu considère estimable, à son éthique, pour qu'il accepte de donner de son temps bénévolement. Ainsi, « entrer dans une association, c'est s'engager sur un projet qui correspond à son identité. [...] L'engagement se fait sur le projet. »<sup>134</sup> De fait, « *si je m'engage dans telle association, c'est bien parce que j'ai l'impression que ça porte des valeurs auxquelles je m'associe.* »<sup>135</sup> Cette conviction qui anime le bénévole lui permet de s'engager pleinement dans l'action collective. Quand il y a une cohérence entre les valeurs personnelles et celles de l'association, « même les tâches les plus ingrates (de manutention) peuvent être faites bénévolement, en fonction des besoins de l'association, alors même qu'on refuserait de les faire dans le travail. »<sup>136</sup> La réflexion sur le renouvellement du bénévolat de responsabilité induit donc une réflexion sur le projet associatif, sur qui nous sommes en tant que groupe, sur le pourquoi du collectif, sur son sens et ses ambitions. Clarifier ces éléments permet à chacun de se positionner dans le groupe (ou hors du groupe) selon ses aspirations.

---

<sup>132</sup> Maisonneuve J., *La dynamique des groupes*, Coll. Que sais-je ?, Ed. PUF, Paris, 16<sup>ème</sup> édition, 2011, pp.128.

<sup>133</sup> Allison L. D., Okun M. A., Dutridge K. S., *Assessing volunteer motives: a comparison of an open-ended probe and Likert rating scales*, Journal of Community & Applied Social Psychology, vol.12, n°1, 2002, pp. 234 - 255.

<sup>134</sup> Hoarau C., Laville J-L., *La gouvernance des associations*, op. cit., p.79.

<sup>135</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>136</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit. p.42.

## ***1.2. Une réflexion régulière comme force fédératrice***

Inévitablement, le projet associatif évolue avec la vie de l'association. En effet, dans un environnement en perpétuelle mutation, l'association cherche à s'adapter pour assurer sa pérennité, sans pour autant se compromettre. De fait, « certains posent comme une nécessité le fait que ce projet soit évaluable, de manière à pouvoir évoluer, se renouveler. Le questionner régulièrement permet d'en garder le sens, les valeurs. »<sup>137</sup> Cette forme d'évaluation permet de prendre du recul pour juger de la cohérence entre les idéaux et les pratiques. Ceci apparaît fondamental pour répondre au besoin de sens et d'éthique des bénévoles.

La réflexion sur le projet associatif s'avère d'autant plus bénéfique si elle implique le collectif et permet de travailler dans une logique de co-construction. Souvent happées par la gestion du quotidien, il peut être compliqué pour les associations de prendre du temps afin de revenir ensemble sur leur projet. Pourtant, loin d'être une perte de temps, ces moments permettent d'avoir « *un regard sur est-ce qu'on est encore en accord et avoir un mouvement perpétuel de remise en cause, [...] de principe d'amélioration continue* »<sup>138</sup> ; dans l'idée que le projet « *est mouvant, que c'est malléable, et qu'on est toujours prêt au changement. Et que d'autres, avec d'autres expériences, apportent de nouvelles idées. Cela permet d'oxygéner, d'apporter du dynamisme, permettre à l'association de vivre et de sortir de quelque chose qui peut être sclérosant. [...] Du coup, ça fait évoluer. Et les gens ont toujours en tête ce qu'ils défendent.* »<sup>139</sup> Un ancien président nous explique que dans son association, « *on travaille sur le projet en continu. Chaque année, il y a trois ou quatre réunions qui se font sur le projet associatif, avec des invitations très larges, pour l'actualiser vu les évolutions du contexte. Les réunions sur le projet associatif regroupent 30 ou 40 personnes, bénévoles, salariés et y compris des usagers ; c'est extrêmement intéressant.* »

Les actions des associations étant sous-tendues par des considérations politiques et philosophiques, les débats d'idées et la confrontation des points de vue sont au cœur de la démocratie associative. Ce qu'on pourrait parfois qualifier de conflit s'avère avoir une influence souvent positive car cela « permet d'introduire des changements dans les normes et

---

<sup>137</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.37.

<sup>138</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>139</sup> Ibid.

les valeurs, de prévenir l'immobilisme. »<sup>140</sup> Le conflit permet également « l'expression de sentiments qui seraient refoulés sans lui. Il peut servir à faire disparaître les éléments de désintégration »<sup>141</sup>, de tensions ; par exemple, « *se dire bah attendez là l'objet de l'association c'est ça et en fait on est complètement à l'opposé dans nos activités à la politique qu'on veut mettre en avant.* »<sup>142</sup> Ces temps partagés de discussions permettent également de façonner un lexique commun, « *d'être en mesure d'expliquer, de formuler correctement* » ; sachant que « *les mots aussi ont une symbolique qui n'a pas la même définition chez certaines personnes* »<sup>143</sup>, cela permet de faciliter la communication et le développement d'un sentiment d'appartenance.

Pour cela, il faut « *faire en sorte que chaque partie prenante puisse avoir un regard actif sur l'objet et tous les éléments de l'association. [...] Cela suppose d'être informé.* »<sup>144</sup> Ces moments collectifs autour du projet sont l'occasion pour les plus anciens de transmettre l'histoire de l'organisation aux nouveaux arrivés afin que « *toutes personnes sachent comment est née l'association, d'où elle vient, quels étaient les projets initiaux, pourquoi ça a évolué, une sorte d'histoire, et aussi les valeurs, et est-ce que les valeurs telles qu'elles sont défendues c'est efficace ou pas.* »<sup>145</sup> D'une part, cette histoire vient donner une consistance concrète aux valeurs et à la politique portées par l'association. D'autre part, la légitimité étant grandement associée à la maîtrise de l'histoire de l'association, partager ces savoirs favorise le sentiment de légitimité qui peut manquer aux membres les plus récents. A l'inverse, des « différences de légitimité peuvent donner une forme de pouvoir particulière aux 'anciens', et entraîner une hiérarchisation de l'association et éventuellement une inertie aux changements qui ne peut qu'être néfaste au rajeunissement des instances dirigeantes. »<sup>146</sup>

Tous ces éléments permettent à chacun de se reconnaître dans une identité commune, de développer un sentiment d'appartenance et ainsi de faciliter l'implication de nouveaux membres dans les instances dirigeantes. Nous avons pu confirmer ces constats à plusieurs reprises lors de la campagne de suivi-post DLA. En effet, quelle que soit la demande initiale d'accompagnement, le DLA met au cœur de la démarche le projet associatif de la structure.

---

<sup>140</sup> Hoarau C., Laville J-L., *La gouvernance des associations*, op. cit., p.75.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Ibid.

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.42.

« Les temps collectifs ont favorisé l'implication si bien que le conseil d'administration, qui souffrait d'un manque de bénévoles, compte deux nouveaux membres plus jeunes En tant que bénévole, le DLA nous a permis de prendre conscience de plein de choses, notamment des enjeux de gouvernance pour l'association. Quand je suis rentrée dans l'association, il y a un an et demi environ, j'avais également envie de m'investir dans le conseil d'administration. Toutefois, je me posais la question de ma légitimité. Le DLA m'a autorisé en quelques sortes à m'impliquer davantage. »<sup>147</sup>

« Se redire ensemble les fondamentaux du projet associatif, ça a été un élément de cohésion tout à fait important et c'est à partir de là que des partages de responsabilités ont pu se faire ; ça a favorisé l'implication. »<sup>148</sup>

### ***1.3. Pour développer la force attractive de son association***

Des difficultés à se renouveler peuvent être liées au fait que « la structure ne communique pas sur ce qu'elle fait. Pour avoir du renouvellement, il faut qu'on sache que l'association existe. »<sup>149</sup> « Il y a plein de compétences qui existent et qui peuvent être transmises. Donc, c'est aussi de dire apprenez à communiquer, vous, association, pour permettre le renouvellement. »<sup>150</sup> Parfois pas assez pris en considération, un projet associatif clair et affirmé s'avère être le meilleur support de communication pour une association. Elle se dote ainsi d'une base solide et d'un cap qui développent son empowerment. Lors de la campagne de suivi-post DLA, les associations qui ont travaillé sur leur projet associatif et leur stratégie ont pu prendre conscience de leurs atouts. L'une d'entre elles disait ainsi : « cela nous a donné une plus grande confiance en nous ». Avec de l'assurance et des ambitions affirmées, l'association est plus lisible et attirante aux yeux de potentiels bénévoles.

Par ailleurs, en clarifiant sa politique et son corpus linguistique, l'association s'avère plus à même de faire résonner son projet, avec des membres qui n'hésitent pas à porter la parole de l'association. Cela favorise la prise de responsabilité des bénévoles dans des fonctions plus politiques (conseil d'administration, bureau). Une association bénéficiaire du DLA dit à ce sujet que « cela nous a permis, en nous réinterrogeant, de trouver une formulation plus

---

<sup>147</sup> Parole de structures rencontrées lors de la campagne de suivi-post DLA.

<sup>148</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°3.

<sup>149</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>150</sup> Ibid.

*adéquate pour communiquer autour de ce qu'est notre structure et de l'engagement autour.»<sup>151</sup>*

Les locaux de l'association s'avèrent être un bon moyen de diffuser l'âme du projet. Lors de la campagne de suivi-post DLA, une association rencontrée nous dit ainsi que leurs « *lieux sont habités.* » Cette association voit son local comme une maison, comme un réel lieu de vie, ouvert sur le quartier si bien que les habitants ne semblent pas avoir peur d'y rentrer, voire plus car « *ce n'est pas un simple lieu de passage ni de service, c'est un lieu de réalisation.* » A l'idée de rentrer dans de nouveaux locaux, l'association espère « *être à même de transférer l'énergie actuelle dans les nouveaux lieux* ». Aménager ses lieux de manière agréable et à l'image de son collectif s'avère être l'un des leviers mobilisables pour transmettre le projet associatif et rendre l'association attractive. Une solution accessible à titre d'exemple peut être d'accrocher une frise avec les dates clés de l'association dans un endroit central du local ou d'afficher sur un mur les actualités de l'association et ses projets en cours. Cela permet d'informer, voire d'interpeller, facilement les actuels ou potentiels bénévoles.

« *Reposer le projet associatif à plat aide à mobiliser mais c'est un effort et une préoccupation de chaque jour pour maintenir cette mobilisation.* »<sup>152</sup> Si une réflexion sur le projet associatif apparaît comme un préalable crucial, traiter la problématique de renouvellement du bénévolat de responsabilité nécessite de combiner d'autres leviers de mobilisation.

## **Section II - Epanouissement personnel dans le collectif**

Une analyse purement économique amènerait à analyser le bénévole comme un individu rationnel cherchant à maximiser l'utilité de son don de temps par un calcul individuel en termes de coûts et de bénéfices<sup>153</sup>. Nous devons reconnaître qu'il serait erroné de considérer le bénévole comme un individu totalement désintéressé, pour lequel l'intérêt du collectif inhibe toute considération pour son intérêt personnel. La clé se trouve être dans la conciliation de l'intérêt personnel et de l'intérêt collectif ; d'autant que l'épanouissement personnel permet l'épanouissement du collectif. Nos constats de terrain et la littérature sur les motivations des bénévoles font ressortir l'importance de retirer du plaisir de son don de temps : « *la notion de*

---

<sup>151</sup> Parole d'association rencontrée lors de la campagne de suivi post DLA 2018.

<sup>152</sup> Parole d'association rencontrée lors de la campagne de suivi post DLA 2018.

<sup>153</sup> Propos développé également par Olson M., *Logique de l'action collective*, ed. Presses universitaires de France, Paris, 1978, pp.200.

*se faire plaisir est importante, si c'est uniquement une charge, ça ne tient pas.* »<sup>154</sup> Ainsi, pour Saul Alinsky, sociologue et penseur de la mobilisation des groupes, une tactique n'est bonne que si vos alliés ont du plaisir à l'appliquer. C'est pourquoi, dans cette partie, nous nous intéresserons aux conditions du faire pour un bénévolat bien vécu, levier pour assurer le renouvellement des responsables bénévoles.

### ***II.1. Des modes de participation adaptés selon les motivations***

Pour accompagner au mieux les bénévoles qui ont envie de prendre des responsabilités et les fidéliser pour favoriser leur engagement sur le long terme, il est utile de prendre en compte leur profil et de comprendre leurs motivations. En effet, d'après les travaux de Clary et al.<sup>155</sup>, quand il y a une adéquation entre les motivations du bénévole et le bénéfice qu'il retire de son don de temps, le bénévole est satisfait et manifeste l'intention de poursuivre son activité à plus long terme. Houle et al.<sup>156</sup> confirment cette hypothèse en remarquant que les bénévoles différencient bien les tâches proposées en fonction de leurs motivations. Quand ils en ont le choix, ils choisissent les tâches pour lesquelles ils ont une préférence. Ainsi, Hager et al.<sup>157</sup> conseillent aux associations de développer une bonne connaissance de leurs bénévoles pour adapter le type de missions à leurs objectifs, tout en sachant qu'une activité associative identique peut répondre à différentes motivations selon le bénévole. L'approche en termes de don/contre don apporte un éclairage supplémentaire dans ce sens. De fait, le bénévolat est par essence un don, un don de temps ; Caillé écrivait ainsi que le don est à la base du pacte associatif.<sup>158</sup> Or, si aux yeux du bénévole, le contre-don associé n'est pas à la hauteur de ce qu'il pense apporter au collectif, cela peut entraîner sa défection à plus ou moins long terme.

L'hétérogénéité des profils de bénévoles et le caractère pluriel des motivations induisent nécessairement l'existence d'une multitude de motivations diverses et variées, changeantes, plus ou moins conscientes et explicites. Pour Cnaan et Goldberg-Glen<sup>159</sup>, c'est bien une combinaison de plusieurs motivations qui est à l'œuvre chez l'individu. L'approche

---

<sup>154</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°3.

<sup>155</sup> Clary E. G., Snyder M., Ridge R. D., Copeland J., Stukas A. A., Haugen J., et al., *Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach*, Journal of Personality and Social Psychology, n°74, 1998, pp.1516–1530.

<sup>156</sup> Houle B. J., Sagarin B. J., Kaplan F. M., *A functional approach to volunteerism : do volunteer motives predict task preference ?*, Basic and applied social psychology, vol.27, 2005, pp. 337-344.

<sup>157</sup> Hager A. M., Glaskiewicz J., Larson A. J., *Structural embeddedness and the liability of newness among nonprofit organizations*, Public management review, pp.159-188, 2004.

<sup>158</sup> Caillé A., *Don et associations*, Revue du Mauss, n°11, 1998, pp.75-82, p.76.

<sup>159</sup> Cnaan R.A., Goldberg-Glen R. S., *Measuring motivation to volunteer in human services*, The journal of applied behavioral science, vol.27, 1991, pp.269-284.

fonctionnaliste des motivations au bénévolat apparaît fournir un cadre pertinent pour structurer notre réflexion. La littérature anglophone est abondante sur ce sujet et approuve la solidité de ces hypothèses. En reprenant les théories fonctionnalistes des motivations au bénévolat, Inglis et Cleave<sup>160</sup> ont analysé celles des membres du conseil d'administration et du bureau en particulier. Nous reprenons ici les principales motivations identifiées pour alimenter la réflexion sur la manière dont l'association peut susciter l'envie de s'engager sur le long terme dans des fonctions à responsabilités.

En premier lieu, les bénévoles mandataires expriment la volonté d'aider la communauté, la collectivité, de répondre aux besoins de la société, parfois avec l'idée de donner en retour. Cette motivation altruiste est souvent citée comme le facteur principal au don de temps, en particulier chez les plus âgés. Lors de nos entretiens avec des élus associatifs, nous avons pu constater que cette motivation était à l'œuvre : *« je pense aussi que c'est une manière de rendre à la société ce que j'en ai reçu. »*<sup>161</sup> Cela nous renvoie à la volonté de se rendre utile : *« Ce qui m'a motivé était de participer à la vie sociale, de se dire qu'on peut être utile. »*<sup>162</sup> Se sentir utile et efficace est un facteur important de motivation chez le bénévole. Les nouvelles générations de bénévoles semblent d'autant plus attachées à ce sentiment d'utilité, de réaliser des actions ayant un impact concret et tangible, si possible rapidement. Se voir confier la responsabilité de la mise en œuvre d'une action, sentir que notre opinion est entendue et a son poids dans la décision, ou pouvoir prendre des initiatives et être force de proposition pour insuffler de nouvelles idées, sont autant de moyens de se sentir utile et impliqué.

Le bénévolat de responsabilité permet aussi une forme d'apprentissage par le collectif. Prendre des responsabilités amène à acquérir de nouvelles compétences et à développer ses forces. Lors de nos entretiens avec des élus associatifs, de nombreux témoignages allaient dans ce sens : *« vous rentrez dans le conseil d'administration, après vous apprenez des choses évidemment, vous progressez ; cette envie d'apprendre toujours. »*<sup>163</sup> *« Mes engagements m'ont appris plein de choses. J'ai appris à diriger des réunions dans la vie associative donc dans le boulot je l'ai fait. La vie associative est très formatrice, comme le syndicalisme,*

---

<sup>160</sup> Inglis S. et Cleave S., *A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations*, Nonprofit management et leadership, vol.27, 2006, pp.83-101.

<sup>161</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

comme à une époque les jeunesses catholiques de Bretagne qui formaient les jeunes à autre chose qu'à l'école par exemple. Je pense qu'on acquiert des compétences avec le bénévolat et la vie associative. »<sup>164</sup> Ces acquis pourront être des atouts sur le marché professionnel ; tout comme les relations sociales développées dans le cadre associatif, et les opportunités d'interagir avec des acteurs importants du territoire. Les motivations carriéristes ne sont donc pas à laisser de côté. Dans le champ économique, on retrouve cette motivation théorisée par le « modèle d'investissement » : l'engagement est pensé comme un investissement en capital humain qui pourra constituer un atout dans une carrière professionnelle. En d'autres termes, le bénévolat peut permettre de développer une valeur ajoutée susceptible d'être échangée sur le marché professionnel. Gidron en 1978<sup>165</sup> parlait de motivation économique pour décrire ce phénomène. D'après les travaux de Fitch<sup>166</sup>, Zweingehaft et al.<sup>167</sup> et Gidron<sup>168</sup>, cette motivation est d'autant plus importante pour les jeunes, en particulier dans une société où l'accès à l'emploi est très compétitif et le travail salarié crucial pour l'autonomie.

On retrouve comme troisième motivation l'opportunité de renforcer son estime de soi. L' élu associatif reçoit de l'attention des autres à travers son rôle au conseil. Il est reconnu comme une personne qui travaille pour une cause juste. Il bénéficie d'une forme de gratification personnelle en exerçant des responsabilités et obtient de la reconnaissance par la perception qu'ont les autres de l'importance de sa contribution. Nous constatons par ailleurs que les bénévoles sont d'autant plus motivés pour devenir mandataire quand ils considèrent pouvoir apporter des compétences, de l'expertise et de nouvelles perspectives au conseil d'administration ou au bureau. Nous avons pu entendre par exemple : « *Quand j'étais administrateur, j'avais cette impression d'être utile et important pour l'association et c'est sans doute ça qui m'a fait continuer à prendre des responsabilités. Parce que finalement, étant actif dans le conseil d'administration, j'ai été remarqué par les gens du bureau qui m'ont demandé de venir dans le bureau ; parce qu'on m'a dit que j'étais motivé, que je posais de bonnes questions et que j'étais dynamique.* »

Pour prendre efficacement en compte les facteurs de motivation au bénévolat de responsabilité que nous venons de citer, la clé se trouve très certainement dans la

---

<sup>164</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>165</sup> Gidron B., *Volunteer work and its rewards*, Volunteer administration, vol. 9, n°3, 1978, pp.18-31

<sup>166</sup> Fitch R. T., *Characteristics and motivations of college students volunteering for community service*, Journal of College Student Personnel, vol.28, 1987, pp. 424-431.

<sup>167</sup> Zweingehaft R.L., Amstrong J., Quintis F., Riddick A., *The motivations and effectiveness of hospital volunteers*, The Journal of Social Psychology, vol. 136, 1996, pp. 25-34.

<sup>168</sup> Gidron B., op. cit. 1978.

reconnaissance de l'autre comme son égal et la valorisation de son parcours. En effet, pour se sentir utile, capable d'apprendre et de contribuer, la posture de l'autre est importante : s'il « nous renvoie qu'il nous croit capable, nous pouvons en construire en nous le désir et que c'est socialement, institutionnellement, possible. »<sup>169</sup> De fait, il est important de garder à l'esprit que les relations entre les individus et les pratiques collectives sont indéniablement influencées par les rapports sociaux. Comme si ces derniers représentaient les abysses de notre société, « la vie associative est traversée par l'ensemble des inégalités et des enjeux d'inclusion dans la société. Elle en est à la fois le miroir et le théâtre » : avoir une attention particulière à la répartition des temps de parole, à ce que chacun puisse prendre la parole dans une ambiance bienveillante est un élément crucial.

## ***II.2. Des modes de participation adaptés selon les contraintes***

Si l'objet de l'action apparaît comme un point central, les conditions du faire sont également importantes. Comme constaté auparavant<sup>170</sup>, certains bénévoles « s'inscrivent dans la vision historique de l'engagement qui traverse la vie privée et n'est pas envisageable autrement, quitte à sacrifier sa vie privée. D'autres, de plus en plus nombreux, estiment que le l'engagement ne doit pas avoir un coût trop élevé dans le quotidien. »<sup>171</sup> Pour ces derniers, il est important de pouvoir concilier leur engagement bénévole avec leurs autres activités de la vie professionnelle et personnelle. De fait, prendre en compte les contraintes de chacun apparaît de plus en plus nécessaire pour rendre le bénévolat de responsabilité compatible avec les autres temps sociaux. Par ailleurs, la sous-représentation des jeunes et des femmes et la sur-représentation des catégories socioprofessionnelles supérieures dans les instances de gouvernance associatives nous amènent également à nous questionner sur l'accessibilité pour tous des modes d'implication proposées. « *Sans doute qu'il va falloir changer la forme d'engagement, c'est possible* »<sup>172</sup> nous a-t-on dit lors de nos entretiens, afin d'amener de nouveaux bénévoles à s'impliquer.

L'activité bénévole est bien souvent ponctuée de réunions en soirée ou le week-end, que cela soit pour réaliser un travail sur un thème précis en groupe, pour la gestion courante de

---

<sup>169</sup> Héber-Suffrin C. et M., *Penser, apprendre, agir en réseau*, Coll. Comprendre la société, Ed. Chronique Sociale, Lyon, 2011, pp.101, p.56.

<sup>170</sup> Partie II, Chapitre II, Section II.

<sup>171</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.29.

<sup>172</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

l'association, ou dans le cadre de l'assemblée générale. Bien qu'utiles à de nombreux égards, les réunions peuvent s'avérer rébarbatives. Elles ont tendance à durer en longueur, à se multiplier ; les sujets qui y sont abordés sont parfois complexes, avec des termes que seuls les initiés peuvent comprendre. Hervé Latimier nous demande ainsi si « *on ne pourrait pas travailler sur des modes qui ne dégoûtent pas, qui ne découragent pas ceux qui arrivent ? [...] Des méthodes de gestion qui feront que ceux qui arrivent ne seront pas complètement dégoûtés. Ce ne sont pas des choses miraculeuses, il y a des gens qui le font depuis longtemps.* » La gestion du temps de réunion apparaît comme un point important car « *c'est vrai que si vous arrivez dans une réunion, et avez prévu toute votre soirée pour que vous soyez libre après et que deux heures après ce n'est toujours pas terminé ; et qu'en plus vous n'êtes pas informés des termes employés ou des thèmes traités ...* »<sup>173</sup> Sur ce point, la préparation des réunions est utile pour prévoir un ordre du jour réalisable dans le laps de temps imparti. Pour des sujets plus complexes, il peut aussi être nécessaire de travailler en amont le dossier afin de pouvoir le présenter de manière claire et concise.

En ce qui concerne la conduite même des réunions, il peut être intéressant de mettre en place un maître du temps et un maître de la parole par exemple, voire des animations participatives inspirées des préceptes de l'éducation populaire. En compagnie de nouveaux membres, il est nécessaire de faire attention aux termes employés et les expliquer si besoin. Un président interrogé nous dit ainsi que « *quand quelqu'un ne comprend pas, on arrête et on réexplique.* »<sup>174</sup> Ces éléments permettent de rendre les réunions plus accessibles et plus attrayantes. « *On pourrait avec des petites recettes comme ça permettre une meilleure intégration de nouveaux membres.* »<sup>175</sup> « *Tout ceci nécessite un cadre collectif, respectueux de la pluralité, se souciant de l'accueil des nouveaux et de l'entretien de la convivialité.* »<sup>176</sup>

---

<sup>173</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>174</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>175</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>176</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.51.

### **II.3. Penser la convivialité**

« Pour un tacticien, l'humour est un élément essentiel de succès car les armes les plus puissantes du monde sont la satire et le ridicule. Le sens de l'humour permet de garder une juste perspective des choses et de prendre la réalité pour ce qu'elle est, une pincée de poussière qui brûle en l'espace d'une seconde. »<sup>177</sup> Ainsi, pour Saul Alinsky, une lutte sans joie est une lutte perdue. Pour l'un des présidents interviewés, « les temps conviviaux, c'est le B.A.BA. »<sup>178</sup>

Comme dans toute organisation, le climat joue un rôle important sur le bon fonctionnement de l'association et l'implication de ses acteurs. La convivialité permet aux bénévoles de se sentir bien, de nouer des liens sociaux et de retirer du plaisir au don de temps ; facteurs de motivation importants chez les bénévoles. Les moments conviviaux permettent une meilleure interconnaissance des membres entre eux et donc de cultiver le sentiment d'appartenance et d'attachement ; point non négligeable quand on sait que les liens affectifs avec les membres de l'association facilitent la démarche d'investissement.

Les moments informels sont particulièrement efficaces pour amener de la convivialité et de la cohésion dans le groupe. Ce sont des moments très enrichissants, tant pour le projet associatif qu'humainement. « Le côté informel, c'est sortir du cadre. Il y a forcément des réunions ; mais il y a des sujets qui peuvent être évoqués dans d'autres cadres, d'autres situations. [...] C'est vraiment la relation à l'autre et on s'aperçoit que, par la relation à l'autre, ça débouche sur plein d'idées qui ne sont pas forcément évoquées sinon, parce que c'était cadré en fait. C'est peut-être justement travailler sur la créativité, pouvoir peut-être utiliser des méthodes par le jeu. [...] C'est dans cette communication là aussi, en sortant du cadre purement associatif, en tout cas de la mission et des valeurs qu'on défend, dans d'autres cadres, des choses plus conviviales, moins formelles, boire un coup, discuter de choses et d'autres. Du coup les relations se font, il y a de la réflexion. On échange sur des éléments qui a priori n'étaient pas le sujet de départ, mais en fait par la discussion on arrive sur d'autres sujets etc. Et ce n'était pas écrit ; c'est que quand on a discuté, on a parlé d'autres sujets, et c'est dans la discussion et la relation qu'on a fait évoluer et potentiellement attirer et réengager et réinvestir des personnes. »<sup>179</sup> Notons que la richesse d'un groupe est définie par la richesse de son capital social ; ce dernier se constitue grâce aux interactions duales, entre

---

<sup>177</sup> Alinsky D. S., *Manuel de l'animateur social*, Coll. Esprit, Ed. Seuil, 1976, pp.256.

<sup>178</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>179</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

deux individus, et des ponts entre ces interactions pour inclure les autres membres. Par cette interconnaissance, la confiance se renforce au sein du groupe.

Pour autant, il faut prendre garde à ne pas rentrer dans un entre soi familial « *On voit bien dans certains conseils, ce ne sont que des copains, on se fait tous la bise, on discute de nos vacances. Alors ça nous arrive d'avoir des nouveaux et ils repartent très vite.* » Cela peut venir freiner l'intégration de nouveaux bénévoles qui peuvent ressentir des difficultés à trouver leur place dans un groupe de bénévoles devenu un groupe d'amis soudés.

## **Chapitre II – Permettre la prise de responsabilités**

Après avoir identifié que l'envie, motivée par le projet associatif, est l'un des principaux moteurs de l'engagement, nous avons constaté que l'épanouissement personnel dans le collectif grâce à des modes de participation adaptés et à la convivialité permettent aux bénévoles de trouver leur place dans l'association et favorisent une implication sur le long terme. Nous allons maintenant porter notre réflexion sur les possibilités données aux bénévoles pour prendre effectivement des responsabilités.

### **Section I - Informer pour engager**

#### ***1.1. Faire circuler l'information***

Pour s'impliquer dans les actions et les décisions, il est nécessaire de disposer des informations nécessaires à cet effet. L'information est d'ailleurs considérée comme un des piliers de la démocratie. Plus encore, dans des structures de l'économie sociale et solidaire comme les associations, la transparence est souvent un principe structurant de l'organisation ; gage d'une plus grande confiance entre les membres.

Informé est une composante de la communication et « *s'il y avait plus de communication, et que tout le monde était informé - enfin tout le monde, tous les gens qui sont concernés en fonction des décisions, des sujets et en fonction de leur investissement - et bien je pense qu'il*

*y aurait sans doute moins de difficultés à avoir du renouvellement. »*<sup>180</sup> La communication interne apparaît donc comme essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Elle permet à chacun d'agir de manière éclairée. Nous pouvons diviser la communication en deux modes, active ou passive, selon les canaux utilisés. La communication active est basée sur l'échange en temps réel. C'est le cas d'une discussion en face à face, par téléphone ou par messagerie, où un échange est possible. En bénéficiant des retours directs de ses interlocuteurs, l'émetteur est à même de voir si le message est compris et peut se nourrir des réponses reçues. La communication active permet également d'utiliser un ton plus informel et convivial, d'une certaine manière plus accessible. Cela contribue à la convivialité et à l'interconnaissance qui viennent développer un plus fort potentiel d'engagement comme nous l'avons déjà évoqué. La communication passive, de son côté, utilise un support pour transmettre les informations (un affichage, un site internet, un document partagé sur internet, une newsletter, ...). La communication passive a l'avantage de toucher un auditoire élargi avec un contenu souvent plus travaillé. Les informations sont consultables en permanence, à la demande du récepteur ; écrites noir sur blanc, cela permet d'en garder une trace écrite à laquelle chacun pourra se référer. La communication passive est grandement aidée par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication. *« On peut faciliter la communication par l'outil. En soit on peut s'envoyer des trucs et faire à distance, donc ça devrait faciliter l'engagement. Sauf qu'on oublie aussi que ça ne fait pas tout. C'est important que les gens aient accès à l'information, mais ça ne veut pas dire pour autant qu'ils vont prendre l'information. On peut recevoir un email et ne pas le lire pour autant, on peut mettre des drives, des comptes rendus mais il faut faire clic clic, il faut prendre le temps de le lire et prendre le temps de s'informer. »*<sup>181</sup> Rendre l'information accessible est une chose, faut-il encore faire la démarche d'aller la chercher, d'en prendre connaissance et de la comprendre. Dans une société qui frise la surabondance d'informations et de sollicitations en tout genre, la communication active permet à l'association de tirer son épingle du jeu en prenant le temps d'informer, d'expliquer et de favoriser les échanges humains ; cela sans écarter ceux qui ont un accès limité au numérique.

---

<sup>180</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>181</sup> Ibid.

## ***1.2. Accompagner l'engagement***

Etre informé n'est pas toujours suffisant pour qu'un individu se sente à même de prendre des responsabilités. Nombre de bénévoles restreignent leur engagement car ils ne considèrent pas avoir les compétences qu'ils supposent comme nécessaires pour assurer la mission en question.

Pour faciliter l'implication et permettre la transmission, il faut fournir aux bénévoles « *des portes d'entrée différentes permettant de se saisir du projet, voire des espaces de liberté qui permettent de s'engager par une prise de responsabilité progressive.* »<sup>182</sup> Dans cette logique, il est intéressant de mettre en place des formes de tutorat avec un fonctionnement en binôme, autrement nommé compagnonnage. « *C'est toute une pédagogie, ça prend du temps. Par exemple, l'histoire du parrainage pour la trésorière d'avant : on avait réussi à ce qu'il y ait une bénévole qui accepte d'être trésorière, donc le comptable l'a accompagné. Une fois qu'elle a été trésorière, elle a accepté d'accompagner sa future remplaçante. C'est 5 ans de travail, 5 ans... Mais maintenant ça y est, c'est gagné.* »<sup>183</sup> Cette démarche correspond à l'idée que l'association est un lieu d'apprentissage où chacun peut acquérir des compétences, des savoirs faire et des savoirs être. Pour cela, il est nécessaire d'être attentif à l'autre, de le reconnaître capable a priori, et de valoriser son parcours. « *Il faut associer, partager, participer à des réunions, le compagnonnage, tout ça, ça aide. Certains ont eu des déclics, ont eu envie de s'engager, grâce à cela.* »<sup>184</sup> L'accueil des nouveaux bénévoles constitue une première marche dans cette logique d'accompagnement à la prise de responsabilité. Un président nous dit ainsi que « *les nouveaux membres, il faut aller les chercher parce que les bénévoles de l'association, c'est le premier vivier. Je n'ai pas vu beaucoup de bénévoles se mobiliser d'eux-mêmes.* »

Nous constatons que la porosité entre les activités de l'association contribue également à développer l'implication des membres. Il permet aux bénévoles une meilleure interconnaissance entre eux et une meilleure connaissance de l'association. Une association rencontrée lors de la campagne de suivi-post DLA explique ainsi que « *nous sommes un collectif avec de nombreuses porosités entre les activités si bien que les bénévoles ne craignent pas de s'engager. Ils voient ce que représente le rôle d'administrateurs ; ils ont*

---

<sup>182</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.51.

<sup>183</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>184</sup> Ibid.

déjà pu en discuter avec d'autres bénévoles et des membres du conseil d'administration. » En suivant cette logique, il peut aussi être intéressant de proposer aux bénévoles non élus d'assister aux conseils d'administration par exemple afin d'avoir un premier aperçu de ce qu'implique cette fonction. Cela peut prendre différentes formes, un président interrogé explique : « *je pratique aussi ce que j'appelle les invités permanents au conseil pour ceux que ça intéresse : ils ne votent pas mais assistent aux réunions du conseil d'administration.* »<sup>185</sup> Un autre président explique à ce propos : « *on parle très régulièrement dans les instances de la nécessité pour les bénévoles de se préparer s'ils veulent aller plus loin : éventuellement, inviter des gens qui ne sont pas officiellement membre du conseil d'administration à participer à des réunions pour voir ce que c'est, comment ça se passe. Donc, ils découvrent ; ça leur donnent envie et éventuellement ils candidatent ou ça ne les intéresse pas et ils ne candidatent pas ; mais au moins les choses sont claires et les candidats viennent avec une motivation, et savent la charge de travail qu'ils vont avoir et le contenu du travail qu'ils vont avoir. Les membres du conseil d'administration qui s'interrogent sur une plus grande implication sont invités pendant un an aux réunions de bureau. C'est quand même un temps de formation important.* » Cela contribue à désacraliser la fonction de bénévole dirigeant, élément non négligeable comme nous allons le voir ci-après.

### ***1.3. Favoriser l'attractivité de la fonction d'élu associatif***

La fonction d'élu associatif souffre parfois d'une méconnaissance : nombre de bénévoles en ont une perception chronophage et rébarbative ; ils présupposent qu'elle nécessite des compétences particulières et implique de faire face à des responsabilités juridiques délicates. Un travail est à mener pour désacraliser, démystifier, les fonctions d'élus associatifs. Si l'accompagnement à la prise de responsabilité apparaît grandement bénéfique, la formation des bénévoles sur des points spécifiques peut parfois s'avérer également utile, d'autant plus si l'association est de taille importante. La formation peut même être vue comme nécessaire au regard du mouvement de professionnalisation qui traverse le secteur associatif. Cela peut porter sur des éléments de gestion et d'organisation de l'association ou sur les responsabilités et leurs répercussions juridiques. Cela permet de diminuer les craintes face à la prise de responsabilité car il n'est pas rare d'entendre des témoignages du type : « *la gestion employeur est flippante, d'autant plus qu'on n'a pas forcément les compétences.* »<sup>186</sup> A ce

---

<sup>185</sup> Ibid.

<sup>186</sup> Propos d'une association rencontrée dans le cadre du suivi post DLA 2018.

sujet, Hervé Latimier nous dit que « *si on veut que les gens s'investissent, il faut faire des choses qui leur permettent de s'investir sereinement. C'est-à-dire sans être dans l'illusion totale, ni sans exagérer les risques. Pour que les gens puissent prendre des responsabilités de façon sereine, il faudrait leur faire le topo exact sans minimiser ni exagérer les risques et se mettre au point sur les notions juridiques.* »

Pour rendre les fonctions d'élus plus attractives, il peut aussi être intéressant de s'appuyer sur les reconnaissances institutionnelles qui se développent. L'expérience acquise au travers d'activités bénévoles peut être, sous certaines conditions, retenue pour obtenir un diplôme, un titre ou certificat de qualification dans le cadre de la valorisation des acquis et des expériences.<sup>187</sup> Le compte engagement citoyen (CEC) permet d'acquérir des droits à formation via, entre autres, le bénévolat à condition qu'il soit réalisé « dans l'organe d'administration ou de direction de l'association ou qu'il participe à l'encadrement d'autres bénévoles »<sup>188</sup>.

## **Section II - Organisation interne de l'association**

Le fonctionnement interne de l'association a inévitablement une influence importante sur l'engagement bénévole et le renouvellement de ses instances dirigeantes. Une réflexion est donc à mener au niveau organisationnel sur les éventuels adaptations internes à mettre en place pour faciliter l'implication dans les instances de gouvernance.

### ***II.1. L'influence du cycle de vie de l'association***

*« L'association est une organisation qui doit évoluer dans le temps en fonction des personnes, des contraintes, des enjeux et des opportunités. En fait, c'est hyper mouvant, ça doit être hyper malléable. Quand les gens créent l'association, il faut qu'ils aient conscience que c'est une organisation qui va évoluer. Si on veut que l'objet évolue et que l'association avance, il faut se dire que rien n'est figé en fait, et qu'on doit tout le temps être dans cette logique. »<sup>189</sup>*

De fait, l'association et son projet associatif évoluent, passant par différentes phases de développement. La littérature sur le sujet parle ainsi de « cycle de vie » du projet et de

---

<sup>187</sup> Code du travail, art. L. 6411-1, Code de l'éducation art. L 335-5 et L 335-6.

<sup>188</sup> [Moncompteactivite.gouv.fr https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/mes-droits-formation/mon-cec-compte-dengagement-citoyen/decouvrir-le-cec](https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/mes-droits-formation/mon-cec-compte-dengagement-citoyen/decouvrir-le-cec), consulté le 02/09/2018.

<sup>189</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

l'organisation. Une partie de littérature sur les associations et l'engagement bénévole s'est intéressée au rapport entre le développement d'une association et l'engagement de ses ressources humaines : les caractéristiques de l'implication bénévole évoluent de manière non négligeable au cours de la vie de l'association et de la mise en œuvre de son projet. Les auteurs Dansac et al.<sup>190</sup> ont développé un modèle explicitant les liens entre les caractéristiques de l'organisation et l'activité des différentes ressources humaines ; il est repris sur le schéma ci-contre.

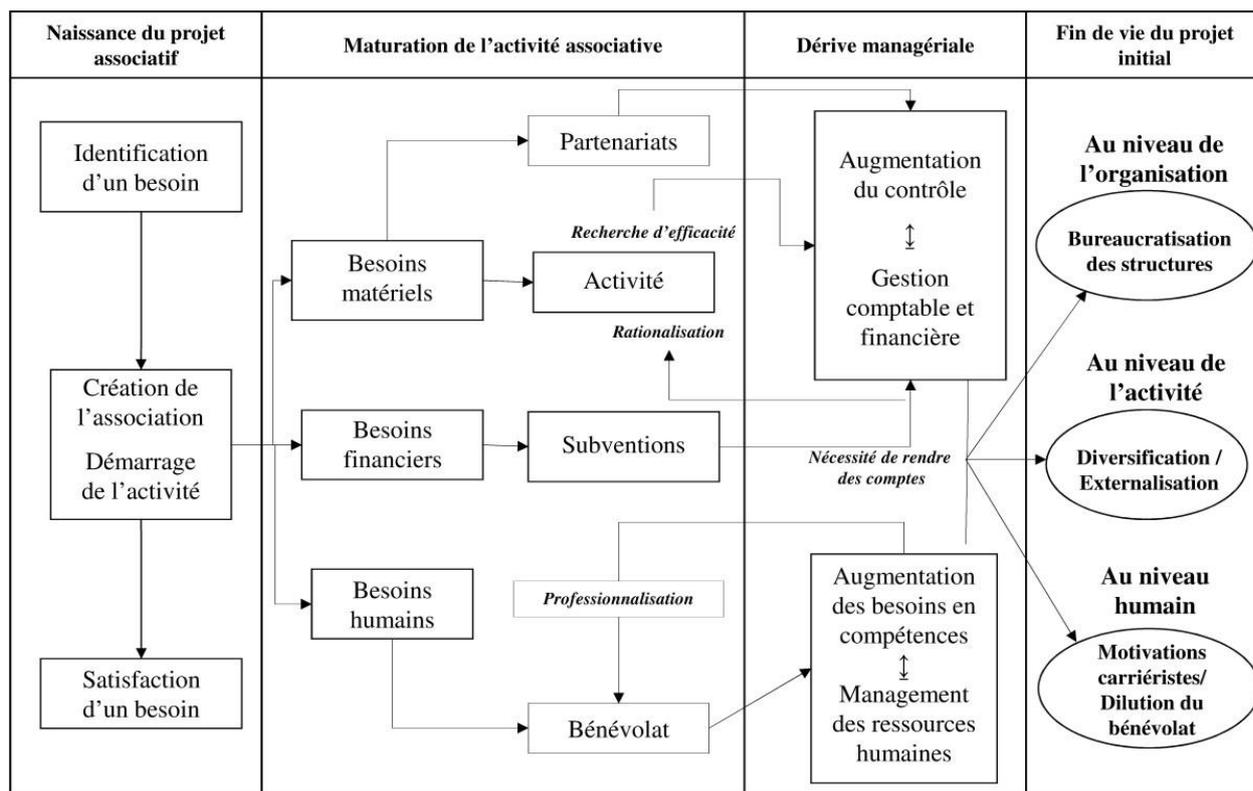


Figure 2 - Modèle du cycle de vie du projet associatif de Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes, Rapport terminal sur les travaux de recherche menés dans le cadre du projet REBDA, 2013, pp.65, p.9.*

La naissance de l'association est caractérisée par un fort enthousiasme. « Le fait de commencer à faire quelque chose, d'entrevoir la possibilité de satisfaire le besoin, et parfois même la simple déclaration de l'association (pour celles qui se constituent de façon statutaire) renforcent l'efficacité perçue des membres. Passer d'un état où il n'existe rien à quelque chose alimente le sentiment d'utilité et donc les croyances d'efficacité. »<sup>191</sup> Le groupe de bénévoles, généralement restreint au commencement, est fortement engagé. La coopération

<sup>190</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.51.

<sup>191</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.10.

semble aller de soi, facilitée par la petite taille du collectif qui permet une circulation rapide de l'information, peu de formalisme, et une forme horizontale d'organisation. Ainsi, « plus une organisation est petite, plus il est facile de voir les effets des choix qu'on y fait ou des actions qu'on y mène individuellement<sup>192</sup>. » Dans cette phase, trouver des bénévoles pour assumer les tâches et les responsabilités de l'organisation n'est généralement pas un problème.

Par la suite, « plus une organisation grossit, plus elle a tendance à (et besoin de) se hiérarchiser »<sup>193</sup> : l'organisation de fait se structure pour devenir plus formalisée. En effet, la croissance de l'activité et des ressources humaines induit inévitablement un besoin de structuration conduisant à recourir à des pratiques gestionnaires et managériales. Ce changement d'échelle entraîne une hiérarchisation de l'organisation et plus l'association grandit, plus il est fréquent de voir apparaître une distanciation entre bénévoles dirigeants et bénévoles de terrain. La gouvernance a tendance à être plus resserrée, ce qui limite les porosités entre les diverses activités de l'association. Un président nous dit ainsi que « *les membres du conseil d'administration risquent d'être trop éloignés du terrain. C'est un risque permanent.* » C'est pourquoi « la croissance des associations constitue un handicap sérieux à la maximisation de la participation de ses membres. »<sup>194</sup>

Par ailleurs, pour assurer l'activité de l'association et ses ambitions, le bénévolat peut ne plus suffire exclusivement. L'arrivée de ressources humaines salariées s'avère être un point marquant dans le cycle de vie de l'association. « Cette 'professionnalisation' provoque une augmentation de l'expertise et se traduit souvent par un gain d'activité, l'acquisition de financements, notamment de subventions. »<sup>195</sup> Cela nécessite un formalisme plus poussé dans la gestion de l'association et son fonctionnement afin d'assurer le financement du poste, la responsabilité employeur et la qualité de vie au travail du salarié. « Les administrateurs voient leur charge augmentée, et d'autant plus avec la responsabilité nouvelle d'employeurs qui en change également la nature, et cela peut devenir un frein à l'investissement dans les instances dirigeantes. »<sup>196</sup> De plus, le travail salarié qui est consacré entièrement aux missions de l'association fait que l'action bénévole prend une part moins importante dans le résultat

---

<sup>192</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.51.

<sup>193</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.51.

<sup>194</sup> Ibid., p.23.

<sup>195</sup> Ibid., p.12.

<sup>196</sup> Ibid.

visible. « *On est sur une temporalité qui est vraiment différente où il y a les organes décisionnels qui vont à une certaine vitesse et les salariés qui vivent au quotidien et avancent.* »<sup>197</sup> Cela peut nuire au sentiment d'efficacité qu'ont les bénévoles vis-à-vis de leur engagement. La dérive managériale provient quand les techniciens (salariés) acquièrent, du fait de leur maîtrise des dossiers de l'association, une influence prépondérante dans les orientations stratégiques comparativement aux bénévoles mandatés. « *Les bénévoles impliqués dans l'administration éprouvent dans ce cas un sentiment de perte de contrôle quant aux orientations stratégiques de l'association.* »<sup>198</sup> Le conseil d'administration a alors « *l'impression d'être une chambre d'enregistrement qui valide ce qui a été décidé par la direction salariée qui est confrontée à des situations où il faut prendre des décisions rapidement.* »<sup>199</sup>

Avec le développement des activités de l'association, les nouveaux membres peuvent se retrouver « dans des logiques d'adhésion plus que de participation dans la co-construction, et on peut alors se retrouver face à du bénévolat consumériste. [...] On peut observer à cette phase une diminution de la 'politisation' des adhérents, ceux-ci étant plus dans une logique d'accès à des services que dans une volonté de participation, ce qui diminue les capacités d'innovation et de créativité de l'organisation. »<sup>200</sup> Cela affecte également le sentiment d'appartenance à un collectif. On arrive alors à l'étape de « fin de vie du projet initial » de l'association, qu'on pourra qualifier parfois de situation de crise. Sortir de cette situation et assurer un renouvellement des instances de gouvernance nécessite que l'association engage une réflexion sur son projet associatif et adapte ses fonctionnements à ses ambitions. Ainsi, si « *souvent au départ il y a un regroupement avec énormément d'enthousiasme, au fil du temps il s'effile, devient tendu et casse. C'est ça qu'il faut réussir à rompre et à remettre du lien social entre les membres pour que leur projet initial prenne vie et continue et permet une entraide.* »<sup>201</sup>

---

<sup>197</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>198</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.13.

<sup>199</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>200</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, ibid.

<sup>201</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

## ***II.2. Des fonctionnements internes adaptés***

Les processus de fonctionnement, « les pratiques et modalités de gouvernance sont présidés par des finalités et des valeurs, tout en étant influencés par des contextes politiques et économiques. »<sup>202</sup> L'organisation interne de l'association est modulable pour répondre efficacement aux enjeux auxquels elle fait face, notamment la problématique de renouvellement du bénévolat de responsabilités. Le préalable est de se demander « *qu'est-ce qu'on veut faire exactement ? Et de peser les avantages et les inconvénients de tel ou tel mode de fonctionnement, de gouvernance.* »<sup>203</sup> Il faut « *penser en fonction de ce qu'on veut réaliser, du projet politique et des enjeux et politique, économiques, et sociaux et juridiques et toutes ces choses-là.* »<sup>204</sup>

### a) Le partage des tâches

Le partage des tâches est souvent présenté comme la solution pour impliquer chacun à sa hauteur dans le fonctionnement de l'association. « Afin de faciliter la mise en action, certains conseillent la fragmentation, la segmentation des tâches et des responsabilités pour que les adhérents voient clairement 'par quel bout ils peuvent s'insérer'. »<sup>205</sup> Dans une logique participative, la charge de travail est répartie sur un plus grand nombre de membres, ce qui rend moins lourde et plus accessible la prise de responsabilité. Cela constitue un levier intéressant pour que chacun prenne conscience du fonctionnement de l'association et de ses rouages internes.

Dans cette logique, nombreuses sont les associations à mettre en place des groupes de travail, autrement appelés commissions, qui rassemblent d'autres bénévoles qui ne sont pas forcément élus associatifs. Dans ces groupes restreints, la convivialité est souvent de mise et se faire une place est plus aisé. Chacun est incité à s'impliquer et prendre des responsabilités, si bien que le sentiment d'être utile et efficace est relativement plus important. Toutefois, « *si on crée des commissions, il faut que quelqu'un les anime. Les gens ne s'animent pas tous seuls. Ils*

---

<sup>202</sup> Dansac C., Gontier P., Vachée C., *Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur : transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association*. Conférence : L'éducation populaire au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, 2011, pp.1-10, p.2.

<sup>203</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>204</sup> Ibid.

<sup>205</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.13.

*s'inscrivent mais si personne ne les convoque, il ne se passe rien.* »<sup>206</sup> Il est utile de désigner un référent pour assurer ce rôle d'animateur et de fédérateur qui va initier des dynamiques. Cette organisation nécessite également d'être « *en mesure d'énumérer et quantifier tout ce qu'il y a à faire et se dire qui fait quoi, comment on le partage, comment on fonctionne* »<sup>207</sup>. « Ce travail peut commencer par un recensement de tout ce qu'il y a à faire dans l'association en classant ces responsabilités en fonction de leur degré d'autonomie les unes par rapport aux autres. On pourra ainsi proposer des tâches adaptées au temps qu'un adhérent peut consacrer à l'association et s'apercevoir que trois petites tâches enlevées à un autre lui facilitent considérablement la vie. »<sup>208</sup> « Il ne faut toutefois pas négliger le 'risque de problèmes de cohérence/appartenance', contre lequel il faut savoir mettre en place des 'navettes entre le personnel et le global', un fil rouge qui permettent aux personnes de conserver le sens de l'action. »<sup>209</sup> Pour assurer une coordination efficace, ce fonctionnement demande une bonne communication entre les bénévoles et les différents groupes de travail. Enfin, la mise en place de procédures est un bon outil pour faciliter la réalisation des tâches récurrentes. Les bénévoles peuvent ainsi jouir d'une plus grande autonomie dans leur travail et cela permet une plus grande fluidité face au turn-over des bénévoles.

#### b) Des règles statutaires, entre forces et faiblesses

Intégrer dans les statuts de l'association des règles encadrant les mandats est un levier souvent avancé comme un bon moyen de prendre la problématique du renouvellement des bénévoles dirigeants à bras le corps. Les associations étant très libres dans leur organisation, de nombreuses dispositions statutaires peuvent être mises en place : limiter la durée des mandats des membres du bureau, limiter le nombre de mandats successifs possibles, s'imposer de renouveler un tiers des membres du conseil d'administration chaque année, imposer la parité femmes-hommes au sein du conseil d'administration, ... Par exemple, « *l'idée d'avoir une présidence qui ne peut pas dépasser 3 ans, c'est extrêmement exigeant mais le résultat est formidable parce que ça oblige à trouver son remplaçant.* »<sup>210</sup> Dans une autre association, l'ancien président nous dit à ce propos que « *quand l'échéance approche, ça oblige à réfléchir à qui va prendre la suite. Sinon, si ce n'est pas inscrit, c'est plutôt : 'Bon, qui va prendre la suite ? Bon, il n'y a personne alors je vais faire encore un mandat de plus.'* C'est

<sup>206</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>207</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>208</sup> Associations mode d'emploi, *La gouvernance collective*, Fiche pratique, n°10, 2008, pp.21-23, p.22.

<sup>209</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.42.

<sup>210</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

comme ça que ça se passe et c'est très dangereux. »<sup>211</sup> « Un mandat illimité porte le risque de voir une organisation se scléroser si un dirigeant.e reste statique à la même place. »<sup>212</sup> Toutefois, face à ces dispositions statutaires que l'association ne peut outrepasser, « on peut se retrouver dans l'incapacité de les mettre en œuvre vraiment, au risque de se retrouver dans une impasse. »<sup>213</sup> « Un mandat limité dans le temps n'est pas toujours souhaité ou souhaitable, car une date butoir arbitraire peut s'avérer inadéquate »<sup>214</sup> et mettre l'organisation en difficulté. A chaque association de trouver le bon compromis entre des règles exigeantes de gouvernance et un fonctionnement assez flexible pour s'adapter aux contraintes de la structure.

### c) Vers une gouvernance plus collégiale ?

« Certains insistent sur le caractère crucial d'un fonctionnement démocratique innovant, chamboulant nos idées préconçues d'organisation des associations, notamment en remettant en cause la hiérarchie. »<sup>215</sup> A contre-courant de modes d'organisation plus traditionnels reprenant les « statuts types » proposés par la préfecture, de plus en plus d'associations optent pour une gouvernance plus horizontale, dite collective ou collégiale. Celle-ci se définit comme une façon de faire ensemble sans lien de subordination dans le sens où chacun jouit du même pouvoir. « Ne pas avoir une seule personne sur un poste, c'est ce qu'on peut appeler la collégialité. »<sup>216</sup> Le partage des tâches détaillé plus haut constitue la première marche de ce fonctionnement collégial. Les caractéristiques d'une gestion collective ne sont pas données une fois pour toutes, il est du ressort de chaque association de décliner cette logique collégiale à son organisation. « La forme minimale de gouvernance alternative au modèle classique est l'association sans président. »<sup>217</sup> La collégialité se traduit souvent par la présence de deux ou trois co-présidents. Une autre possibilité est d'assurer les responsabilités de façon tournante par plusieurs personnes, ou de passer par des délégations de pouvoir. « Du coup, on sort de ce concept où le président est omnipotent et omniscient. On le perçoit différemment. »<sup>218</sup> Plus simplement, mobiliser les administrateurs par exemple, « ça m'évite de faire tout »<sup>219</sup> nous dit

---

<sup>211</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°3.

<sup>212</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, 2017, pp.28, p.11.

<sup>213</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>214</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit., p.11.

<sup>215</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.37.

<sup>216</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>217</sup> Associations mode d'emploi, *La gouvernance collective*, op. cit., p.22.

<sup>218</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>219</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

un président. Pour autant, « *cela apporte un flou terrible pour les financeurs* » nous met en garde un président interrogé qui ajoute à propos des partenaires extérieurs qu'il « *faut leur expliquer : on leur disait vous écrivez à l'association et puis c'est tout.* »<sup>220</sup>

Amener plus de collégialité est avancée comme la solution pour faire face au manque de renouvellement des dirigeants. En effet, ce fonctionnement permet d'impliquer plus largement les bénévoles dans le processus démocratique, dans la gestion de l'association et la prise de responsabilités ; chacun est invité à s'engager de manière active dans l'association comme nous le dit un président interrogé : « *on a essayé que les administrateurs prennent en main des dossiers pour les motiver, les impliquer. Si on ne les motive pas, ils s'en fichent, ils viennent juste au conseil et écoutent. S'ils sont impliqués sur un dossier, ils ont un regard plus averti lors des conseils d'administration. J'utilise les compétences des autres administrateurs, les compétences que je n'ai pas.* »<sup>221</sup> Assurer une responsabilité à deux ou plus peut aider certaines personnes à prendre des responsabilités qu'elles auraient refusées de peur d'un engagement trop lourd. Attention toutefois, mieux répartir les responsabilités ne signifie pas dilution de la responsabilité mais bien une responsabilité collective. La collégialité est aussi un fonctionnement rassurant pour celles et ceux qui supposent ne pas avoir les compétences suffisantes pour assumer seuls la fonction. Par ailleurs, cela évite le phénomène de personnification de la fonction, voire de l'association en elle-même ; phénomène qui rend la succession bien plus délicate. Si bien que nous avons entendu de nombreux témoignages positifs sur ce mode d'organisation tels que « *je suis assez pour les co-présidences parce que ça soulage tout le monde ; avec quelques règles.* »<sup>222</sup>

Si la collégialité peut sembler réduire la charge de travail portée individuellement, ce fonctionnement nécessite toutefois une plus grande rigueur, ce qui vient souvent alourdir les processus de décision et limiter la réactivité de l'organisation. « *Le paradoxe est que tu*

« *Il y a toujours ce danger-là d'être autocrate, par manque de temps. Ce que j'ai appris c'est qu'il faut du temps. Il vaut mieux, comme on dit nous, 'perdre du temps' ; en réalité on ne le perd pas, il faut prendre le temps de discuter, concerter.* »

Entretiens n°4

*alourdies le fonctionnement parce que tu mets en place pleins de procédures. Tout le monde doit être au courant, donc ça sous-entend une rigueur dans la communication, les actions, toutes ces choses-là, dans les outils utilisés. La collégialité sous-entend plus de rigueur et*

<sup>220</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>221</sup> Ibid.

<sup>222</sup> Ibid.

*paradoxalement les gens vont vers cette possibilité de gouvernance. »<sup>223</sup> Il est donc important de « mesurer les contraintes que ça génère la collégialité, parce que c'est quand même énormément de contraintes » même si « dans l'absolu, c'est dément parce que tout le monde participe. »<sup>224</sup> Ce fonctionnement n'est donc possible qu'en définissant clairement les rôles de chacun. Cela suppose également une bonne coordination des bénévoles entre eux ; ce qui nécessite une communication transparente pour assurer des relations de confiance, et de réelles volontés et capacités de travailler en équipe. Pour un président interrogé, « les règles sont de se partager les dossiers ; que toute décision d'un co-président est automatiquement validée par les autres, c'est-à-dire qu'on ne remet pas en cause la décision de la co-présidence même si c'est une connerie ; et faire des réunions régulières pour se concerter. »<sup>225</sup> « Souvent ça va se faire dans le temps, ça ne va pas se faire en instant, c'est un peu éprouvé. Ça se met en place au fur et à mesure pour avoir quelque chose qui soit vraiment solide et que tous les systèmes, les processus, les procédures, toutes ces choses-là soient rodées. Donc c'est quand même exigeant parce que ça veut dire qu'il faut suivre un système de fonctionnement qui est mis en place par des procédures : ça peut être aussi épuisant, on passe du temps, ça devient bureaucratique, il y a ces contraintes qui peuvent paraître comme des freins en termes de réactivité. »<sup>226</sup>*

Sans adopter des statuts spécifiques à un fonctionnement horizontal, sensibiliser à la collégialité est utile pour « modifier la perception de ce que sont les statuts standards car ce système de fonctionnement peut aussi exister dans un autre cadre. »

---

<sup>223</sup> Entretien n°8

<sup>224</sup> Ibid.

<sup>225</sup> Ibid.

<sup>226</sup> Ibid.

## Chapitre III – Passer le relais

Après avoir passé en revue les facteurs qui facilitent la prise de responsabilités chez les bénévoles et les déterminants organisationnels du renouvellement de responsabilités, nous allons maintenant nous concentrer sur les processus à l'œuvre lors de la transmission.

### Section I - Trouver son successeur

#### *I.1. Adopter une posture propice*

Nous allons étudier dans quelle mesure la posture de celui qui quitte sa fonction influe sur la capacité à trouver un successeur. En effet, la posture du dirigeant « contribue à mettre en place les conditions d'un départ bien assumé. »<sup>227</sup>

##### a) Déléguer

« La transmission sera d'autant facilitée, si son management est participatif, s'il délègue des responsabilités, [...] s'il évite d'accaparer le pouvoir par la centralisation des décisions, s'il veille à la circulation de l'information, à l'appropriation des enjeux par tous, s'il prévoit la relève suffisamment tôt... »<sup>228</sup> « *La posture du dirigeant est très importante : l'organisation est la conséquence de la posture. Si tu veux garder le pouvoir, tu ne délègues rien ; si tu veux paraître indispensable, tu fais tout.* »<sup>229</sup> « *Après, ça peut convenir : il y a des associations qui fonctionnent comme ça et fonctionnent très bien ainsi. Mais chez d'autres associations, il y a une lassitude qui s'est instaurée, ce qui atrophie toute velléité de changement et d'évolution.* »<sup>230</sup> « *Les gens qui sont en place par exemple, se disent « j'ai l'impression de tout faire », mais c'est parce qu'ils ne délèguent pas – parce que souvent le président fait tout.* »<sup>231</sup> Dans ce cas, la politique de la chaise vide est parfois avancée comme une

---

<sup>227</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit., p.12.

<sup>228</sup> Ibid.

<sup>229</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>230</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>231</sup> Ibid.

solution selon la logique que « pour donner envie, il faut laisser la place »<sup>232</sup> car de fait, « plus on en fait, moins on laisse de place aux autres pour qu'ils fassent »<sup>233</sup>

Il semble parfois exister un point de tension paradoxal entre la volonté de se renouveler et celle de continuer à maîtriser le projet et d'en garantir l'intégrité originelle. « C'est difficile de se dire du coup je ne vais plus être, de perdre la main et de potentiellement perdre les éléments pour faciliter les décisions parce qu'on est au courant de tout ; et c'est aussi perdre la main sur l'évolution de l'association et du projet. »<sup>234</sup> Pourtant, « il faut laisser se construire les choses, il faut changer, faire évoluer les choses, il faut que ça évolue. Dans dix ans ce qu'on a fait, au mieux, on en parlera, et à mon avis ça sera oublié et ça sera encore complètement différent. Il faut laisser évoluer le projet associatif. Le projet associatif évolue et tant mieux. »<sup>235</sup>

#### b) Le rapport à la fonction

La posture du dirigeant amène une réflexion sur son rapport à la fonction qu'il occupe, au leadership et aux responsabilités. Un président polyengagé nous dit ainsi qu'il « y a des vieux qui ne veulent pas donner leur place. C'est une question de rapport au pouvoir, bien sûr. Il y a des gens qui sont extrêmement fiers d'être président d'association et du coup ils ne peuvent pas lâcher la bride. [...] Tu trouves ça chez les politiques : un type qui a été élu et donc qui a approché le pouvoir, c'est extrêmement difficile de s'en défaire. Le pouvoir tue, le pouvoir rend fou. Bien sûr, il faut relativiser quel pouvoir on a, il faut se remettre à sa place et faire preuve d'un peu d'humilité. » Ce type de témoignages est revenu plusieurs fois au cours des entretiens : « il y a des personnes qui se satisfont d'être président ou présidente parce que du coup ils ont une certaine aura ou on leur donne une certaine aura, et des responsabilités, et du pouvoir. »<sup>236</sup> « Il s'agit là de questionner des enjeux de pouvoir et d'égos. Sans que cela soit systématique, le don de soi en tant que bénévole-dirigeant légitime une forme de "pouvoir sur". »<sup>237</sup> « C'est vachement agréable d'être président, de décider, d'avoir des gens qui vous écoutent. On reste à cause de ça et on s'endort. C'est l'appétit du pouvoir. »<sup>238</sup> Ainsi, « tout en étant au service de la communauté, le dirigeant.e en retire des satisfactions individuelles

---

<sup>232</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit., p.40.

<sup>233</sup> Ibid. p.51.

<sup>234</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>235</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>236</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°8.

<sup>237</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Bruno Cheron.

<sup>238</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

stimulantes, telles que liberté, autonomie, capital symbolique lié à la fonction ou à son aura, sentiment d'accomplissement... Partir signifie aussi renoncer à tout cela. »<sup>239</sup> Un président interrogé nous confirme qu'il « *n'est pas facile de partir. Je suis parti avec regret, je pars avec regret, je l'ai dit. C'est humain. C'est lié à l'attachement affectif à l'association, mais pas que. Aller voir les élus, côtoyer des sénateurs, des maires, des vice-présidents, ... On est important entre guillemets. [...] Faire partie des tables rondes, c'est un honneur. Après ça ne se reproduira plus. Alors qu'est-ce qu'on fait on reste et on emmerde tout le monde ou quoi?* »<sup>240</sup>

### c) La durée du mandat

Il apparaît que plus le bénévole est ancien et a une place prépondérante dans l'association, plus sa succession est délicate. « *On essaye d'éviter les présidents à vie, mais ce n'est pas facile. Souvent, il y a des associations où on incite le président à rester car c'est lui qui a acquis une légitimité, on reconnaît l'association grâce à lui, il fait bien son boulot.* »<sup>241</sup> Plus le mandat est long, moins il est rare de voir se dessiner un phénomène de personnification de la fonction occupée. Il est alors compliqué pour l'association d'imaginer fonctionner sans cette personnalité centrale. « *Plus on tarde, plus c'est difficile. Ça devient votre association à vous. Du coup, tous vos défauts repassent sur l'association. Je vois des associations dont les présidents sont là depuis trente ans, c'est ingérable ; même quand ils cherchent à faire de la place, ils continuent à être là.* »<sup>242</sup> Dans de tels cas, la structure pourra avoir tendance, plus ou moins consciemment, à rechercher un remplaçant qui ressemble à son prédécesseur, une sorte d'homme ou de femme providentiel avec la même vision politique, le même profil, les mêmes façons de faire et d'être. Or, « *le successeur ne pourra jamais ressembler en tout point à son prédécesseur, surtout si ce dernier était le fondateur. Cela va créer du chaos.* » nous dit Béatrice Poncin. Par ailleurs, en se construisant autour d'une personne omnipotente, l'organisation même de l'association n'est finalement pas pensée pour que d'autres personnes que celle en place s'investissent. Ainsi, un prestataire d'accompagnement nous dit qu'il a « *rencontré de nombreuses associations où les présidents restaient souvent bien plus longtemps en poste que la direction. Cette façon de faire et de penser, pas toujours conscientisée, ou alors pensée comme étant bénéfique au fonctionnement de l'association, tend à ancrer des processus et ne facilitent évidemment pas les renouvellements quand de*

---

<sup>239</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit., p.9.

<sup>240</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>241</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Hervé Latimier.

<sup>242</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°2.

*nouvelles façons de penser apparaissent avec de nouveaux administrateurs. » Une autre prestataire nous dit : « Certains dirigeants disent ‘ il n’y a personne pour me remplacer etc. ‘ Ils se posent en victime d’une situation. Toutefois, la cause peut aussi venir d’eux et de la structure. »<sup>243</sup>*

Le départ des pères et mères fondateurs de l’association est un cas singulier. Ces membres présents depuis la naissance du projet incarnent le projet associatif. Outre les éléments que nous venons d’évoquer, leur départ est un évènement d’autant plus marquant pour l’organisation car un lien affectif fort s’est construit entre ces personnes et l’association. Dans ce cas, « accepter que la personne qui part a marqué fortement l’organisation et qu’elle va manquer mérite d’être énoncé explicitement. »<sup>244</sup>

## ***1.2. Annoncer son départ et recruter son successeur***

### a) Annoncer son départ

Le contexte dans lequel le départ s’effectue a une influence significative sur la manière dont se vivra la transition. Se pose alors la question du moment opportun pour quitter sa fonction. « *Il faut savoir rompre à un moment donné, s’arrêter. Je trouve ça respectable. [...] Il faut choisir le moment de partir. Après ça se discute, certains restent 10 ans et ils ont parfaitement raison de rester 10 ans.* »<sup>245</sup> Chaque situation est singulière si bien qu’il ne peut y avoir de règle universelle ; c’est à chacun de juger ce qui sera le mieux pour la structure comme pour soi. Une chose est sûre, il n’existe jamais de parfait moment pour partir, soit parce que l’organisation « est en difficulté, parce que des projets sont en cours, parce que des aléas se présentent, parce que... Il y aura toujours des ‘parce que’... »<sup>246</sup> Lors des entretiens, divers témoignages traduisaient cette difficulté à trouver le bon moment : « *A un moment donné, j’ai concerté, j’ai failli ne pas partir : j’ai demandé si je devais retarder mon départ de 6 mois au vu de la crise. On m’a dit que non, ça ne changerait pas grande chose.* »<sup>247</sup> « *Cela fait deux ou trois ans que je dis que je passe le flambeau. Pour l’instant, ça n’a pas pu se faire parce*

---

<sup>243</sup> Propos retranscrits de l’entretien avec Béatrice Poncin.

<sup>244</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu’un.e dirigeant.e s’en va ...*, op. cit., p.9.

<sup>245</sup> Propos retranscrits de l’entretien n°4.

<sup>246</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu’un.e dirigeant.e s’en va ...*, op. cit., p.14.

<sup>247</sup> Propos retranscrits de l’entretien n°4.

*que les gens n'étaient pas prêts mais j'ai donné une date limite.»*<sup>248</sup> Certains évoquent que leur départ fut motivé par « *l'impression qu'on est au bout d'un cycle dans l'association.* »<sup>249</sup>

Un départ anticipé est toujours préférable à un départ précipité afin de pouvoir vivre la transition le plus sereinement possible. « *Il faut annoncer qu'on part avant le départ effectif* » nous dit ainsi un président interrogé. La manière d'informer le collectif de son départ n'est pas anodine non plus : être transparent permet d'éviter les rumeurs et d'exacerber les craintes face aux incertitudes de la suite. Un président nous dit ainsi que « *le conseil d'administration a été informé de tout ce qu'il pouvait se passer depuis longtemps* »<sup>250</sup>. Par ailleurs, « *si je pars, ce n'est pas retenez-moi.* » « Dès lors que la décision est prise, le départ est déjà effectif et il faut le gérer. »<sup>251</sup>

#### b) Quel mode de recrutement privilégier ?

Se tourner vers les richesses humaines existantes, par recrutement en interne, est un moyen privilégié pour trouver un successeur. Cela peut passer par la mobilisation d'adhérents bénéficiaires de l'association ou de bénévoles de terrain. Le plus aisé est de mobiliser des bénévoles déjà activement impliqués dans le fonctionnement de l'association : les membres du conseil d'administration ou du bureau sont souvent privilégiés dans la succession. Un président nous dit ainsi : « *d'abord, il faut que ça soit une personne du conseil, donc qui a déjà une bonne connaissance de l'association.* »<sup>252</sup> Cette logique correspond à l'idée que prendre des responsabilités fait partie d'un processus d'engagement comme cela est décrit dans la littérature existante. Un président interrogé nous explique ainsi que « *d'habitude, on repère un peu les gens plus dynamiques qui peuvent venir au conseil d'administration parce qu'ils viennent déjà aux groupes de travail, c'est comme ça que petit à petit on les repère. On commence par faire des petites choses.* »<sup>253</sup>

Le recrutement externe est une autre possibilité évoquée. L'association peut chercher un candidat en publiant un appel à bénévole dans les médias ou sur des plateformes spécialisées. La prise de poste peut alors être plus délicate car le bénévole a besoin d'un temps pour se familiariser avec l'association et acquérir une certaine légitimité auprès des autres membres.

---

<sup>248</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>249</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>250</sup> Ibid.

<sup>251</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit., p.14.

<sup>252</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>253</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°2.

Ce recrutement apparaît se faire plus facilement par le réseau, par une forme de cooptation. Trois types de réseaux sociaux externes peuvent être mobilisés: amical, militant (associatif et/ou politique) et professionnel. Un président polyengagé nous dit à ce sujet qu'on « *trouve toujours un copain* » autrement dit, « *je pense qu'on rentre beaucoup dans une association par des réseaux. Toutes les fois où j'ai été dans des associations, ça a été par des réseaux.* » Il ajoute : « *j'ai vu des gens qui me plaisaient bien dans la vie et je leur ai proposé de venir au conseil, et puis un jour de devenir président.* » Un autre président nous dit en riant : « *j'ai refilé ça à une collègue de travail que j'avais convaincue de venir dans l'association.* »

Au fil des entretiens, nous constatons qu'il n'est pas rare que ce soit celui qui quitte la fonction qui est aussi chargé du recrutement de son successeur. Un ancien président nous dit ainsi que « *cela fait deux ans que j'y pense et que je prépare la suite, bien sûr : chercher une personne qui pourrait me remplacer.* »<sup>254</sup> Un autre président nous dit : « *j'ai discuté avec différentes personnes pour savoir qui pouvait être président. Ça c'est toujours ambivalent car on peut dire que le président choisit son président ou sa présidente, et que ce n'est pas normal. Dans le cas contraire, on peut lui reprocher de n'a pas avoir préparé son départ. Donc après, on ne sait pas quelle est la bonne stratégie.* »<sup>255</sup> Ainsi, les modalités de recrutement peuvent parfois sembler paradoxales avec les préceptes démocratiques mis en avant par le secteur associatif. Un président polyengagé nous dit ainsi que « *le président est élu mais c'est des merdes. Je n'ai jamais vu quelqu'un se présenter comme président et ne pas être élu.* »<sup>256</sup> Ce phénomène est une réalité pour les structures qui font face à un manque de candidats.

Enfin, pour les associations employeuses, notamment celles qui salarient un.e directeur.rice ou un.e coordinateur.rice, une attention particulière est portée sur l'entente du futur dirigeant bénévole avec le ou les salariés. « *En tant que président, quand il y a un directeur, je ne choisirais un successeur sans l'accord du directeur. Parce que pour moi le couple directeur-président est essentiel.* »<sup>257</sup>

---

<sup>254</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>255</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°2.

<sup>256</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

<sup>257</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°1.

### ***1.3. Transmettre***

Une fois le successeur trouvé, quels processus de transmission peuvent être mis en œuvre et quelle place peut prendre le « succédé » dans cette période de transition ?

Tout d'abord, il est important de noter qu'une transmission demande de l'énergie. Il est préférable d'éviter d'arriver à l'épuisement pour quitter sa fonction afin d'être en mesure d'assurer la transmission : d'une part, pour pouvoir donner envie à son successeur de prendre la relève et d'autre part, pour insuffler la dynamique du projet.

Dans le cas particulier des présidents d'association, nous avons pu identifier quels sont les éléments clés à transmettre pour assurer leur succession grâce aux entretiens réalisés. Béatrice Poncin nous cite trois points :

- La culture et l'organisation interne
- L'activité courante, les dossiers et projets en cours
- Les relations extérieures, partenariales

Un temps pour s'imprégner de la culture de l'association et se familiariser avec les fonctionnements internes est souvent un nécessaire préalable lors de recrutement externe. Concernant la transmission des éléments de compréhension de l'activité de l'association, « *se passer les dossiers* » apparaît plutôt aisé. « *On s'est rencontré trois fois pour gérer les affaires courantes on va dire, toutes les affaires à l'instant T.* »<sup>258</sup> Tout en accompagnant le futur dirigeant dans sa prise de fonction, l'enjeu est également d'assurer la continuité des activités de l'association. Outre les dossiers courants de l'association et les informations utiles pour assurer le fonctionnement quotidien, le futur ex-président « *introduit au niveau politique* »<sup>259</sup> son successeur. Ce point apparaît central quand nous savons que la fonction de président d'association recouvre une forte dimension politique et partenariale. « *Le rôle de président théoriquement c'est un rôle de 'public relations'. Alors il m'a transmis ça, il m'a donné des clés. On a travaillé ensemble d'ailleurs parce qu'on a eu des réunions avec le conseil départemental qui est quand même notre gros bailleur. Donc il est venu avec moi et m'a donné un coup de main surtout là-dedans, dans ces relations extérieurs, ou avec des bailleurs éventuels.* »<sup>260</sup> Cette transmission politique s'avère particulièrement efficace quand elle est

---

<sup>258</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>259</sup> Ibid.

<sup>260</sup> Ibid.

anticipée bien en amont du départ ; « *ce qui veut dire par exemple que pendant un an, on va aux réunions avec les partenaires à deux.* »<sup>261</sup> Un autre président interrogé nous dit à propos de son successeur : « *au niveau politique, à chaque fois qu'il y a eu des choses importantes on était ensemble donc je n'ai pas eu grand-chose à lui transmettre lors de la passation.* »<sup>262</sup>

Un temps de tuilage entre l'ancien et le nouveau dirigeant s'avère donc souvent nécessaire. C'est également un temps privilégié pour échanger sur ses pratiques et s'échanger des conseils. Il n'existe pas de règles universelles pour définir les caractéristiques d'un tuilage efficace. Il est à adapter selon les situations, la culture de l'association, son fonctionnement, les caractéristiques et les personnalités des dirigeants en question. La durée du tuilage se détermine selon l'anticipation souhaitée et souhaitable pour l'organisation. Attention toutefois à ce que ces dispositifs de tuilage ne deviennent pas « en quelque sorte des outils de contrôle social empêchant finalement l'innovation dans le projet associatif. »<sup>263</sup> En effet, « un temps de tuilage long imprègne le successeur du mode de management et de la vision du dirigeant.e qui part. »<sup>264</sup> Cela peut devenir dommageable si ce tuilage conduit à étouffer les opportunités d'évolution. Béatrice Poncin ajoute qu'un « *temps long de transmission peut traduire une volonté du Président qui quitte sa place de ne pas vouloir les choses changer après son départ.* » Au contraire, un temps trop court peut entraîner de la peur conduisant alors parfois à « *paralyser, faire fuir, rendre agressif.* »<sup>265</sup>

Pour les membres du bureau qui quittent leur fonction, il n'est pas rare qu'ils poursuivent leur engagement en qualité d'administrateur, voire à une autre fonction toujours au sein du bureau. « *L'ex président peut rester au conseil d'administration pour soutenir le nouveau président* » nous dit Hervé Latimier. Nous avons recueillis plusieurs témoignages qui confirment cette pratique : « *l'ancien président est resté au bureau en tant que secrétaire pendant un an.* »<sup>266</sup> ou « *je suis resté dans le conseil d'administration, notamment je crois que je suis passé trésorier.* »<sup>267</sup> Cette présence peut permettre au successeur d'être accompagné et rassuré dans sa prise de fonction. Toutefois, si le prédécesseur continue à avoir une place et une influence prépondérantes dans l'association, cette configuration peut alors mettre le successeur en difficulté pour assumer pleinement son rôle. Un ancien président interrogé nous donne une

---

<sup>261</sup> Ibid.

<sup>262</sup> Ibid.

<sup>263</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit. p.49.

<sup>264</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit.,p.9.

<sup>265</sup> Ibid.

<sup>266</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>267</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°2.

illustration : « j'ai une influence importante sur le conseil d'administration car j'ai une personnalité assez... vous voyez. Je me suis énormément donné dans le conseil d'administration et une chose dont je ne me rendais pas compte, c'est l'influence que je peux avoir sur les gens ; je commence à m'en rendre compte maintenant. C'est ce que je ne veux pas et c'est pour ça que je m'en vais. [...] Par exemple, le président actuel dans le conseil d'administration, à chaque fois qu'il dit quelque chose, il me regarde. Dès que je parle, le conseil d'administration se tait. Si à chaque fois que quelqu'un parle me regarde, je préfère partir. Donc je pars pour ne pas influencer sur le conseil d'administration. »<sup>268</sup>

L'accompagnement à la prise de responsabilité doit plutôt s'envisager selon une démarche du type : « c'est vous qui êtes pilote et je ne viendrais pas regarder par-dessus votre épaule si vous faites bien ou si vous faites mal ; mais, si vous avez besoin, sur des tâches ponctuelles, je suis disponible, il n'y a pas de problèmes. »<sup>269</sup> Un président interrogé nous ainsi qu'il est « important de rester à sa place et de ne pas être le donneur de leçon, et surtout de ne pas être le frein qui répète que c'était comme ça avant et qu'il faut que ça continue comme ça. L'intérêt des nouveaux c'est justement qu'il y ait des idées nouvelles, des regards nouveaux. »<sup>270</sup> De fait, « il faut laisser une liberté au successeur, sinon cela peut affecter sa motivation » nous dit Béatrice Poncin : le successeur a besoin de liberté pour prendre pleinement sa place, quitte à ce qu'il fasse ses propres erreurs.

## Section II - Rôle de l'accompagnement

En 2017, le CESER suggère d'expérimenter en Bretagne un DLA spécial « Transmission » afin d'engager une réflexion régionale sur l'enjeu de la transmission associative pour mieux anticiper le renouvellement du bénévolat de responsabilité.<sup>271</sup> Dans cette dernière partie, nous allons étudier dans quelle mesure une démarche d'accompagnement peut constituer un levier pertinent aux mains des associations pour surmonter les problématiques de renouvellement du bénévolat de responsabilité dans une association.

---

<sup>268</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°4.

<sup>269</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°3.

<sup>270</sup> Propos retranscrits de l'entretien n°3.

<sup>271</sup> Hinault M. et Latimier, H., *Les défis de la vie associative en Bretagne*, op. cit.

## ***II.1. Prendre en compte les enjeux de la transition***

Le moment du renouvellement est un enjeu délicat pour les structures : les potentielles faiblesses de l'association sont facilement exacerbées durant ces périodes déstabilisantes.

« *Il faut prendre soin des départs* », au risque sinon de créer des « *trous d'air* »<sup>272</sup> et provoquer des dommages tant humains qu'économiques. L'enjeu est bien que la structure sorte grandie de ce passage délicat<sup>273</sup> car « le renouvellement peut aussi être facteur de rebondissement dans la manière dont l'association interagit avec son environnement, et permettre de trouver de nouvelles solutions. »<sup>274</sup> Une transmission sera considérée comme réussie si, d'une part, la transition s'est faite sans souffrance de manière à ce que la cohésion du groupe perdure et permette à l'ex dirigeant de poursuivre ses projets personnels, et d'autre part, si l'activité de l'association n'en est pas affectée.

Par définition, se renouveler induit de la nouveauté, du changement, ce qui amène inévitablement de l'incertitude, parfois de vifs sentiments de crainte. L'enjeu est de réussir à dépasser ses peurs pour accueillir le changement comme une « ouverture vers de nouvelles opportunités. »<sup>275</sup> Or, il n'est pas rare de constater des résistances au changement. L'approche systémique nous apporte un regard intéressant sur ces freins au changement au travers de la notion d'homéostasie ; terme constitué de l'ancien grec *homoïos* qui signifie *semblable*, et *stasis*, *arrêt*. Il traduit l'idée de demeurer constant. Pour les systèmes sociaux tels que les associations, les processus et les comportements homéostatiques permettent au système de se maintenir dans son état initial. L'homéostasie peut se comprendre alors comme une résistance au changement. En effet, confronté à des pressions de l'environnement ou venant de l'interne qui poussent le système à évoluer, ce dernier développe une force opposée pour préserver sa structure, sa coordination et son mode de fonctionnement. Si ce comportement homéostatique permet de préserver le système, il freine aussi son évolution et peut conduire à son déclin. Pour autant, le système peut choisir de changer pour s'adapter à un environnement mouvant ou du fait de sa propre volonté. Pour cela, le système doit abandonner les normes homéostatiques en place pour en adopter de nouvelles.

---

<sup>272</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Béatrice Poncin.

<sup>273</sup> Propos retranscrits de l'entretien avec Béatrice Poncin.

<sup>274</sup> Dansac C., Bordes V., Gontier P., Vachée C., *Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes*, op. cit. p.34.

<sup>275</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit., p.4.

## II.2. Les thématiques d'accompagnement

Le DLA est un outil pertinent pour permettre aux associations d'actionner les différents leviers que nous avons identifié au cours de nos précédents développements. Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous, le DLA est un dispositif polyvalent, multi-facettes, qui permet d'agir sur la globalité de l'organisation.

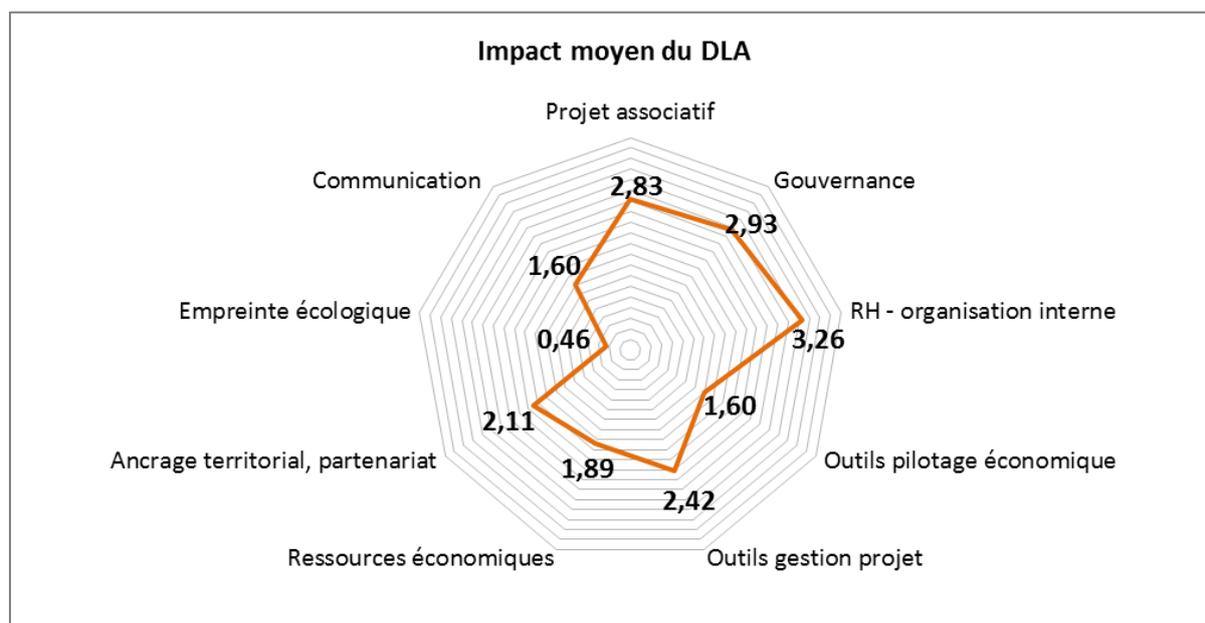


Figure 3 – Appréciation par les structures de l'impact du DLA. Source : DAILLÈRE Aude, Evaluation 2018 de l'impact du DLA sur les structures accompagnées du Pays de Rennes, RESO Solidaire (16 structures ont répondu à cette question).

D'après les chiffres au niveau national, 82% des structures accompagnées par le DLA indiquent qu'elles ont clarifié leur projet associatif et constaté une redynamisation du collectif.<sup>276</sup> D'après la figure 3, le DLA a un impact non négligeable sur le projet associatif (3<sup>ème</sup> position) car, quelle que soit la demande initiale d'accompagnement, le DLA met au cœur de la démarche le projet associatif de la structure. Or, comme nous avons pu le voir, un projet clair et partagé s'avère être un préalable incontournable pour chaque structure ; ce qui est d'autant plus vrai face à la problématique de renouvellement du bénévolat de responsabilité. Comme nous dit une structure rencontrée lors de la campagne de suivi-post 2018, « certains bénévoles, qui venaient essentiellement pour donner des cours, ne réalisaient pas forcément l'envergure du travail accompli par l'association. Avec le DLA, les bénévoles ont une meilleure connaissance des activités de l'association et une meilleure compréhension du projet associatif dans son ensemble. Cela facilite l'adhésion au projet et à ses valeurs. »

<sup>276</sup> Avise, *Mesure de la performance 2017 du dispositif local d'accompagnement (DLA)*, Synthèse, 2017, pp.7.

Le DLA aide également les structures pour la gestion de leurs ressources humaines, pour clarifier leur organisation interne et leurs processus de décision comme nous pouvons le constater sur la figure n°3 (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> position). Pour les associations employeuses, la demande de réorganisation des postes et des tâches est prégnante car les salariés et les bénévoles des petites et moyennes associations assument des fonctions souvent multidimensionnelles, ce qui peut créer des confusions voire des conflits. Le DLA pointe régulièrement ces dysfonctionnements et permet de rééquilibrer la place de chacun, parfois de renforcer les compétences de certains responsables pour assurer leur fonction, notamment la responsabilité employeur. Dans son bilan publié en 2016 sur le DLA, la CRESS Bretagne souligne que « les chargés de mission du dispositif rencontrent de plus en plus de climats de tension et de gouvernance assez vifs »<sup>277</sup> auxquels « s'ajoutent des difficultés de mobilisation des bénévoles dans les associations pour prendre des responsabilités.»<sup>278</sup>. Les tensions internes qui affectent la cohésion du groupe ne sont pas rares car l'association, comme toute organisation humaine, est constituée de relations interpersonnelles et est donc inévitablement traversée par des jeux relationnels.<sup>279</sup> « Les notions d'engagement, de satisfaction et d'insatisfaction sont sensibles et sont ravivées lors du départ.»<sup>280</sup> Il apparaît donc important de se pencher sur les potentielles dissensions pour qu'elles ne soient pas exacerbées lors du renouvellement, au risque sinon qu'elles affectent la pérennité de la structure. Etre accompagné par une tierce personne neutre fournit un cadre sécurisant pour exprimer les non-dits en s'interdisant tous les tabous, pour mettre à plat les éléments de conflit afin de les dépasser, pour faire le point sur les valeurs communes, les enjeux et les objectifs partagés ainsi que les différences et les atouts de chacun. « Un accompagnateur pourra entendre les uns et les autres, laisser déposer ce qui a nourri les intentions et les actes, dénouer les enjeux, accueillir chacun, restaurer les liens, donner une reconnaissance nourrissante et aider à la reconstruction du sens. »<sup>281</sup> « En 'mettant du sens', il favorise la prise de conscience de 'ce qui se joue'. Il prend en compte les besoins, facilite l'expression des ressentis et des non-dits, met des protections, donne des permissions. Tout au long du parcours les émotions sont accueillies : les doutes, les peurs, les élans, les limites, les frustrations, les sentiments

---

<sup>277</sup> CRESS Bretagne, *Bilan consolidé DLA 2015, 2016*, p.24.

<sup>278</sup> Ibid.

<sup>279</sup> Le triangle de Karpman théorise ces jeux relationnels.

<sup>280</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit., p.10.

<sup>281</sup> Ibid.

d'abandon, de trahison, les désirs, les déceptions, les colères, les angoisses, le soulagement, la solitude, l'excitation... »<sup>282</sup>

Au regard des phénomènes homéostatiques décrits plus haut, le changement implique de passer à un nouveau référentiel de normes homéostatiques.

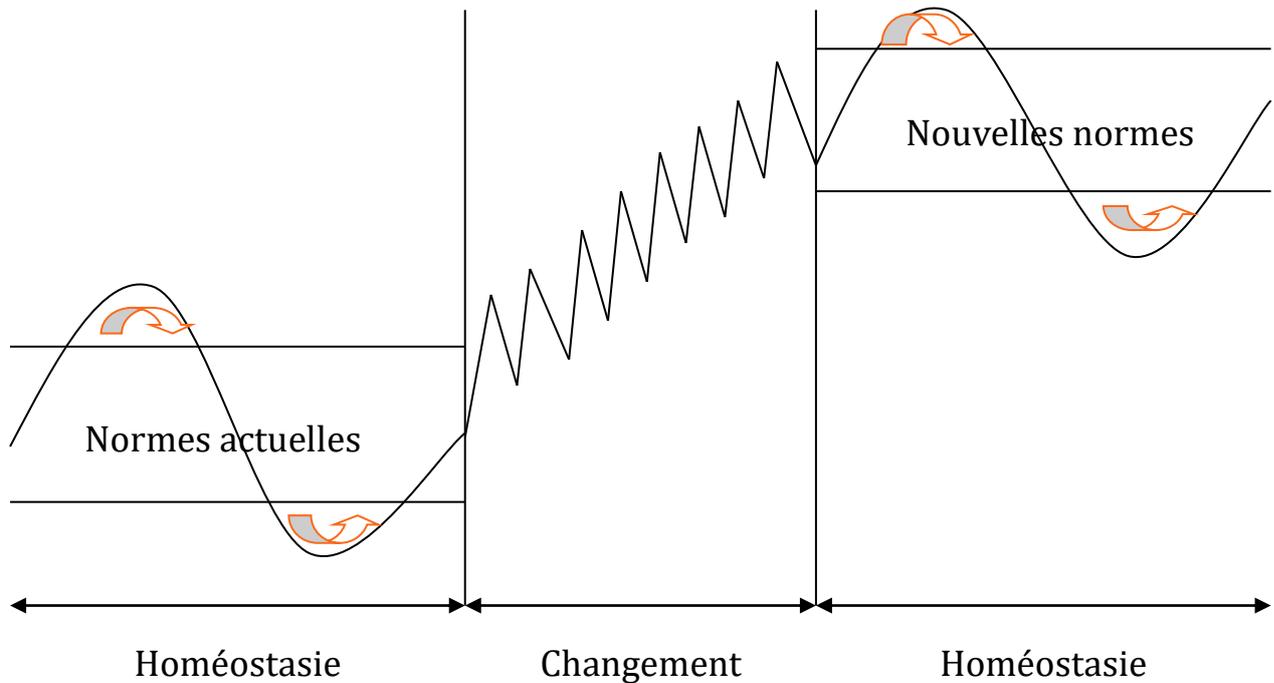


Figure n°4 - Les mécanismes de changement d'un système en homéostasie. Source : CASTEL Odile, *Analyse systémique, Cours dans le cadre du master 2 APDD, 2018, p.15*

Comme nous pouvons le constater sur la figure n°4, cette transition est une période bien souvent délicate pour l'association en question. Pour que cette transition aboutisse et se déroule dans de bonnes conditions, un accompagnement au changement peut donc s'avérer utile.

<sup>282</sup> Poncin B., *La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...*, op. cit. p.7.

## Conclusion générale

---

Tout au long de ce travail, nous nous sommes attachés à mettre en lumière **les déterminants et les leviers de l'engagement bénévole dans des responsabilités associatives afin de savoir comment les associations peuvent favoriser le renouvellement de leurs instances de gouvernances face aux contraintes socio-économiques qui les caractérisent.**

Pour ce faire, nous sommes tout d'abord revenus sur les fondements de l'organisation associative ainsi que sur la place, le rôle et les responsabilités assumés par les bénévoles dirigeants dans ce type d'organisation. Il convient de réaffirmer que la loi 1901 accorde une liberté quasi-totale aux associations pour s'organiser comme bon leur semble. De ce fait, une multitude de possibilités de fonctionnements associatifs sont possibles si bien que notre exposé ne saurait épuiser toute la variété du monde associatif. Il apparaît toutefois que cette liberté associative est souvent limitée à des statuts associatifs types, du fait d'une méconnaissance des possibilités et d'influences institutionnelles.

Par la suite, nous avons établi un état des lieux des difficultés évoquées par le monde associatif pour mobiliser les bénévoles jusque dans les instances de gouvernance et ainsi permettre le renouvellement des équipes dirigeantes. Or, cette thématique est cruciale pour la vitalité du secteur associatif et la pérennité de toute association. En effet, nous avons démontré que ce mouvement de renouvellement des équipes bénévoles et de transmission du projet associatif entre les membres maintient l'association en vie. Au contraire, un manque de remaniement conduit à plus ou moins long terme à une forme de sclérose de l'association.

Le décor ainsi posé, nous avons analysé dans quelle mesure les contraintes, tant économiques que sociales, auxquelles font face les associations affectent leur capacité à se renouveler. Notre ambition fut d'apporter des éléments de compréhension de cette « crise » du renouvellement du bénévolat de responsabilité. Il s'avère que le monde associatif se retrouve aujourd'hui bousculé par un environnement en pleine mutation. D'une part, les structures associatives font face à une certaine raréfaction de leurs ressources financières et à des évolutions des modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics vers une logique de commande publique. Ces phénomènes tendent à pousser les associations à adopter une forme d'isomorphisme institutionnel. Dans ce contexte, pour garder le sens de leurs actions, les associations doivent apprécier la cohérence des différentes ressources mobilisables selon leurs priorités, leur identité et leur mode d'organisation ; au risque sinon d'une déliquescence de

l'engagement bénévole. D'autre part, le secteur associatif fait face à un accroissement des besoins sociétaux, à de nouvelles aspirations sociétales et de nouvelles formes d'engagement. Compte tenu de ces évolutions, les associations doivent adapter leurs fonctionnements aux réalités de leurs bénévoles et de leurs bénéficiaires. Il est important de rappeler que pour mener à bien ses actions d'utilité sociale, le monde associatif a besoin d'être reconnu dans ses spécificités et soutenu en tant que partenaire des pouvoirs publics plutôt que comme prestataire.

Après avoir saisi le contexte dans lequel se déploie notre sujet, nous avons identifié un certain nombre de leviers que les équipes associatives peuvent actionner afin de favoriser le renouvellement de leurs instances dirigeantes et vivre la période de transition avec sérénité. Il ne s'agit pas là de solutions à prétention universelle, infaillibles pour toutes organisations associatives, en tout temps : à chaque association, selon les spécificités qui lui sont propres, d'user des leviers qui lui apparaissent les plus pertinents pour répondre à ses problématiques.

Nous avons structuré notre réflexion autour des motivations à donner gratuitement et volontairement de son temps, dans l'idée de concilier intérêt personnel et intérêt collectif. Nous avons tout d'abord mis en évidence l'importance pour le bénévole du sens donné à son engagement et l'attrait pour un but commun. Le sens de l'action bénévole trouve sa consistance dans le projet associatif, véritable colonne vertébrale de l'association. Dépasser les difficultés à renouveler ses instances dirigeantes suppose au préalable de reposer à plat son projet associatif afin que chacun puisse se référer à une identité et un cap communs. Nous nous sommes ensuite intéressés aux conditions du faire pour un bénévolat bien vécu. Prendre en compte les contraintes de chacun apparaît nécessaire pour rendre le bénévolat de responsabilité compatible avec les autres temps sociaux et favoriser l'accessibilité aux fonctions d'élus associatifs pour tous. L'idée centrale est bien que le bénévolat reste une activité dont on retire du plaisir, et non que cela ne devienne une charge. C'est pourquoi la convivialité se retrouve au cœur de la vie associative : les moments conviviaux permettent une meilleure interconnaissance des membres entre eux et donc de cultiver le sentiment d'appartenance et d'attachement ; point non négligeable quand on sait que les liens affectifs entre les membres favorisent l'implication et la prise de responsabilité. Nous avons également mis en évidence l'importance d'une bonne circulation de l'information pour permettre à tous bénévoles d'être acteur de la vie de son association. Par ailleurs, accompagner chacun dans son parcours de bénévole dès son arrivée dans l'association et proposer des prises de responsabilité progressives facilitent l'implication et la transmission. Un troisième levier

identifié est de favoriser l'attractivité de la fonction d' élu associatif. L'enjeu ici est de désacraliser les responsabilités associatives face aux craintes que celles-ci peuvent susciter. Mobiliser ces pistes de solutions supposent de valoriser le parcours du bénévole et de le reconnaître a priori capable, dans l'idée que l'association peut aussi constituer un fabuleux lieu d'apprentissage accessible à tous.

L'organisation interne de l'association, sa taille et son fonctionnement avec ses processus de décision et ses modes de gouvernance sont tout autant d'éléments qui viennent influencer les modes d'engagement et la capacité à renouveler les bénévoles dirigeants. Le partage des tâches est un moyen tout à fait pertinent pour favoriser l'implication du plus grand nombre dans le fonctionnement associatif et amener les bénévoles à prendre plus de responsabilités ; à condition toutefois d'être attentif à la bonne coordination des membres entre eux afin de garder la cohérence des actions. Intégrer dans les statuts associatifs des règles encadrant les mandats est également un levier intéressant pour impulser le renouvellement des instances. Limiter les mandats dans le temps par exemple permet d'éviter des phénomènes de personnification de la fonction qui viennent limiter les capacités à se renouveler. Attention toutefois à ne pas mettre en place des dispositions statutaires trop ambitieuses au risque sinon de mettre l'association en difficulté. La mise en place d'une gouvernance plus collégiale est de plus en plus évoquée pour faire face au manque de renouvellement des bénévoles dirigeants. Si ce mode de gouvernance permet de mieux répartir la charge de travail des élus, il est important d'être conscient que ce fonctionnement nécessite également une plus grande rigueur et des processus de décision souvent plus lourds. C'est à chaque association de trouver le bon compromis entre des règles exigeantes de gouvernance et un fonctionnement assez flexible pour s'adapter aux contraintes de la structure. Enfin, nous avons mis en lumière que la posture du dirigeant bénévole influe de manière significative sur la capacité de l'association à se renouveler, d'autant plus que ce dernier est souvent en première ligne pour assurer sa succession et le passage de témoin. Un tuilage entre ex et nouveaux élus est généralement préférable pour transmettre les éléments de l'activité courante de l'association ainsi que les relations partenariales. Tout en se montrant présent si besoin, l'ex-dirigeant doit savoir laisser au successeur assez de liberté pour qu'il puisse pleinement prendre sa place.

Faire appel à un intervenant extérieur pour être accompagné dans ces moments délicats s'avère bénéfique, surtout en cas de difficultés prononcées, car les potentielles faiblesses de l'association sont facilement exacerbées durant ces périodes déstabilisantes.

Au fil de nos développements, il apparaît que pour assurer le renouvellement de ses instances dirigeantes, l'association est amenée à aller au-delà des difficultés quotidiennes pour mener une réflexion sur le long terme autour de ses fonctionnements internes et l'animation de sa vie associative. En d'autres termes, cela suppose une attention constante pour entretenir la cohésion du collectif et l'implication des équipes bénévoles autour d'un projet associatif clair et partagé. Toutefois, ces éléments resteront sans doute insuffisants pour continuer à mobiliser et innover si le monde associatif n'engage pas également un véritable mouvement de réaffirmation de ce que sont ses spécificités propres en tant que corps intermédiaire et acteur d'une économie sociale.

## Bibliographie

---

ALLISON L. D., OKUN M. A., DUTRIDGE K. S. : *Assessing volunteer motives: a comparison of an open-ended probe and Likert rating scales*, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, vol.12, n°1, 2002, pp. 234 -255.

ALINSKY D. S. : **Manuel de l'animateur social**, Coll. Esprit, Ed. Seuil, 1976, pp.256.

Associations mode d'emploi : **La gouvernance collective**, Fiche pratique, n°10, 2008, pp.21-23.

Avisé : **Mesure de la performance 2017 du dispositif local d'accompagnement (DLA)**, Synthèse, 2017, pp.7.

BIDET E. : *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, isomorphisme institutionnel et économie solidaire*, **La revue du Mauss**, n°21, 2003, pp. 162-178.

BORY A. : *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*, **Sciences de l'Homme et Société**, Université Panthéon-Sorbonne – Paris I, 2008, pp.512.

CAILLE A. : *Don et associations*, **Revue du Mauss**, n°11, 1998, pp.75-82.

CAILLE A., LAVILLE J-L. : *Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif*, **Revue du Mauss**, n°11, 1998, pp.340.

CASTEL O. : **Analyse systémique**, Cours dans le cadre du master 2 APDD, 2018, pp.48, p.15.

CHANUT-GUIEU C., *La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement*, **Revue management et avenir**, n°27, 2009, pp.13-30.

CLARY E. G., SNYDER M., RIDGE R. D., COPELAND J., STUKAS A. A., HAUGEN J., et al. : *Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach*, **Journal of Personality and Social Psychology**, n°74, 1998, pp.1516–1530.

CNAAN R.A., GOLDBERG-GLEN R. S. : *Measuring motivation to volunteer in human services*, **The journal of applied behavioral science**, vol.27, 1991, pp.269-284.

Code du travail, art. L. 6411-1, Code de l'éducation art. L 335-5 et L 335-6.

COURBAGE M. MOLES G. : **Dysfonctionnements éthiques et de gouvernance des associations : la responsabilité morale des dirigeants**, France Bénévolat, 2011, pp.29.

Cours d'appel de Paris, 16/12/1997, JCP Entreprise, commentaire 718, 1998, pp. 250.

Cress Bretagne : **Bilan consolidé DLA 2015**, 2016.

CROZIER M., FRIEDBERG E. : **L'acteur et le système**, Ed. du Seuil, Paris, 1977, pp.436.

DANSAC C., BORDES V., GONTIER P., VACHEE C. : **Renouvellement et rajeunissement des instances bénévoles dirigeantes**, Rapport terminal sur les travaux de recherche menés dans le cadre du projet REBDA, 2013, pp.65.

DANSAC C., BORDES V. : **Peut-on accompagner le renouvellement de la gouvernance dans les associations d'éducation populaire ?**, 6ème Colloque du Réseau International de l'Animation, 2013, pp.18.

DANSAC C., GONTIER P., VACHEE C. : **Du bénévole militant à l'utilisateur consommateur: transformations des modes d'engagement sous l'effet du développement d'une association.** Conférence : L'éducation populaire au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, 2011, pp.1-10.

DE TOCQUEVILLE A. : **De la Démocratie en Amérique**, Paris, 1866.

Décision n° 71-44 DC du Conseil constitutionnel du 16 juillet 1971 relative à la liberté d'association.  
DEFOURNY J. : *Resocialiser l'économie ?*, **RECMA Revue internationale de l'économie sociale**, vol. 275-276, 2000, pp. 184-196.

Délégué départemental à la vie associative de Bretagne (DDVA) : **Guide pratique de l'association Bretagne**, 11<sup>ème</sup> édition, 2015/2016, pp.200.

Deuxième chambre civile de la Cour de cassation, 17 juillet 1967, Gaz. Pal. 1967. 2. 235, note C. Blaevoet ; Soc. 11 mars 1987, Bulletin civil V, n° 123.

DIMAGGIO P.J, POWELL W.W. : *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field*, **American Sociological Review**, vol.48, p. 147-160.

ENJOLRAS B., *Crise de l'Etat-providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique*, **La revue du Mauss**, n°11, 1998, p.223-236.

FERRAND BECHLAM D. : **Bénévolat et solidarité**, Syros Alternatives, Paris, 1992, pp.189.

FITCH R. T. : *Characteristics and motivations of college students volunteering for community service*, **Journal of College Student Personnel**, vol.28, 1987, pp. 424-431.

France Bénévolat : **Le « recrutement » et le renouvellement des dirigeants associatifs, une question clé pour l'avenir du mouvement associatif**, 2008, pp.41.

FRAISSE L. : **La subvention à l'épreuve de la diversité des régulations locales de la vie associative**, association.gouv.fr, 2013, pp.10.

GIDRON B. : *Volunteer work and its rewards*, **Volunteer administration**, vol. 9, n°3, 1978, pp.18-31.

GUENE, D. : **Les finances des collectivités locales en 2013, Etat des lieux**, Observatoire des finances locales, 2013, pp.162.

HAGER A. M., GLASKIEWICZ J., LARSON A. J., *Structural embeddedness and the liability of newness among nonprofit organizations*, **Public management review**, 2004, pp.159-188.

HEBER-SUFFRIN C. et M. : **Penser, apprendre, agir en réseau**, Coll. Comprendre la société, Ed. Chronique Sociale, Lyon, 2011, pp.101.

HENAFF G. : *Le dirigeant d'association est-il soumis à un régime spécifique de responsabilité ?*, **Recma Revue internationale de l'économie sociale**, n°304, 2007, pp.13-26.

- HINAULT M. et LATIMIER, H. : **Les défis de la vie associative en Bretagne**, CESER Bretagne, 2017, pp.328.
- HOARAU C., LAVILLE J-L. : **La gouvernance des associations**, Collection Sociologie économique, Editions Erès, Toulous, 2013, pp. 368.
- HOULE B. J., SAGARIN B. J., KAPLAN F. M., *A functional approach to volunteerism: do volunteer motives predict task preference ?*, **Basic and applied social psychology**, vol.27, 2005, pp. 337-344.
- HUGO V. : **Actes et paroles**, Paris, 1876.
- IACONO G. : **Quel avenir pour la transmission associative ?**, Semaines sociales de France, 2005, pp.13.
- INGLIS S., CLEAVE S. : *A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations*, **Nonprofit management et leadership**, vol.27, 2006, pp.83-101.
- Insee Première : **Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié**, n° 1587, 2016, pp.4.
- LANGLAIS J-L. : **Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations**, Rapport à Madame la Ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, 2008, pp.62.
- LAVILLE J-L. : *L'association comme lien social*, **Connexions**, vol. n°77, n°1, 2002, pp. 43-54.
- LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R. : **Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social**, Collection Sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris, 1997, pp.403.
- Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association**, version consolidée au 13 octobre 2018.
- Loi ESS du 31 juillet 2014**, art. 59.
- MAISONNEUVE J. : **La dynamique des groupes**, Coll. Que sais-je ?, Ed. PUF, Paris, 16<sup>ème</sup> édition, 2011, pp.128.
- Mouvement associatif (anciennement Conférence permanente des coordinations associatives, CPCA) : **Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, typologie des modèles de ressources financières**, 2014, pp.24.
- OLSON M. : **Logique de l'action collective**, Ed. Presses universitaires de France, Paris, 1978, pp.200.
- PONCIN B. : **La transmission, Lorsqu'un.e dirigeant.e s'en va ...**, 2017, pp.28.
- Recherches et Solidarités : **La France bénévole**, 14<sup>ème</sup> édition, 2017, pp.53.
- Recherches et Solidarités : **La France bénévole, franchir le pas**, 15<sup>ème</sup> édition, 2018, pp.28.
- Recherches et Solidarités : **Enquête sur l'opinion des responsables associatifs en Bretagne**, 2017, pp.25.
- Recherches et solidarités : **Le moral des responsables associatifs en 2018**, 2018, pp.6.
- RESO Solidaire, **Rapport d'activité DLA convention triennale (2017-2019)**, 2017, pp.52.

ROSPABE S. : **Acteurs et dynamique économique de l'ESS**, Cours dans le cadre du master2 APDD, 2018, pp.41.

TABARIES M., TCHERNONOG V. : *Les femmes dans les associations, La non-mixité des bureaux, reflet de centres d'intérêt différents ou modalité d'accès aux responsabilités pour les femmes ?*, **Recma Revue internationale de l'économie sociale**, n° 297, 2005, pp.60-81.

TCHERNONOG V. : **Le secteur associatif et son financement**, Caisse nationale d'allocations familiales, Informations sociale, n°172, 2012, pp.11-18.

TCHERNONOG V. : **Le financement public des associations entre subventions et commandes, Etat des lieux et grandes évolutions**, associations.gouv.fr, 2013, pp.10.

TCHERNONOG V. et al., *Quels acteurs dans les associations ? Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires*, **Recma Revue internationale de l'économie sociale**, n°292, 2004, pp. 9-41.

TCHERNONOG V., VERCAMER J-P. : *Les associations entre mutation et crise économique, état des difficultés*, **La revue Associations**, n°51, 2012, pp.8-11.

TOCQUEVILLE A. : **De la Démocratie en Amérique**, Bibliothèque de la Pléiade, Éditions Gallimard, Paris, 1835, pp.506.

WEBER M. : **Le savant et le Politique, Le métier et la vocation d'homme politique**, Paris, 1919.

ZWEINGENHAFT R.L., AMSTRONG J., QUINTIS F., RIDDICK A. : *The motivations and effectiveness of hospital volunteers*, **The Journal of Social Psychology**, vol. 136, 1996, pp. 25-34.

## Webographie

---

Association.gouv.fr : **Les associations en France**, <https://www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html> , consulté le 14/07/2018.

Association.gouv.fr : **Le bénévole dans les associations**, <https://www.associations.gouv.fr/75-le-benevole-association.html> , consulté le 08/08/2018.

Moncompteactivite.gouv.fr : **Découvrir le CEC**, <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/mes-droits-formation/mon-cec-compte-dengagement-citoyen/decouvrir-le-cec> , consulté le 02/09/2018.

Francebenevolat.org : **Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif**, [https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Les Ressources Humaines Doc Commission VD.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/Les_Ressources_Humaines_Doc_Commission_VD.pdf) , consulté le 26/07/2018.

Tchernonog V. : **intervention au colloque Economie sociale et solidaire**, Le Mans, 2015, <http://umotion.univlemans.fr/video/0320-les-transformations-recentes-du-financement-des-associations> [vivanetchernonog/?is\\_iframe=true&size=240](http://umotion.univlemans.fr/video/0320-les-transformations-recentes-du-financement-des-associations) , consulté le 10/07/2018.

## Table des annexes

---

<u>Annexe n°1</u> : Grille d'entretien suivi post ingénierie DLA .....	p.96
<u>Annexe n°2</u> : Listes des structures de la campagne 2018 de suivi post ingénierie DLA.....	p.104
<u>Annexe n°3</u> : Grille d'entretien semi-directif à destination des responsables bénévoles.....	p.105
<u>Annexe n°4</u> : Grille d'entretien semi-directif des personnes ressources.....	p.107
<u>Annexe n°5</u> : Liste et caractéristiques des personnes interviewées.....	p.108

## RAPPORT DE SYNTHÈSE SUIVI POST INGENIERIE DLA

**Avertissement** : les informations contenues dans ce document sont réservées au fonctionnement du Dispositif Local d’Accompagnement et ne peuvent être échangées que dans ce cadre.

<i>Date de la rencontre</i>	/2018
<i>Présents</i>	<i>Fonction</i>
Aude DAILLERE	RESO Solidaire

**Validation du rapport de synthèse :**                      **En cours**

## PRESENTATION DE LA STRUCTURE

**Nom de la structure :**

Adresse :

Implantée dans un QPV<sup>283</sup> ?                       Oui     Non

Agit auprès des habitants ZRR<sup>284</sup> ou QPV ?                       Oui     Non

Type de structure :    Date de création :

SIRET/SIREN : Code NAF/APE :

Convention/Agrément :

Appartenance à un réseau, regroupement, fédération :

Président·e (Nom, prénom) :

Directeur·rice (Nom, prénom) :

Contact (Nom, prénom, fonction) :

E-mail :

Téléphone :

*Missions principales de la structure*

<sup>283</sup> QPV : Quartier Prioritaire de la Ville

<sup>284</sup> ZRR : Zone de Revitalisation Rurale

## REMISE EN MEMOIRE DE L'INGENIERIE

<i>Date diagnostic partagé</i>	
<i>Nom et fonction des personnes rencontrées au moment du diagnostic</i>	

<i>Synthèse de la problématique</i>

<i>Axes du plan d'accompagnement</i>	<i>Résultats attendus</i>

<i>Prestataire</i>		
<i>Date début ingénierie</i>	<i>Date fin ingénierie</i>	<i>Nombre de jours d'action</i>

<i>Thématique ingénierie</i>	
<i>Actions menées lors de l'ingénierie</i>	

## MESURE D'IMPACT DE L'INGENIERIE

**Quel regard portez-vous aujourd'hui sur ce qui a été fait pendant l'accompagnement ?  
Comment s'est déroulé l'accompagnement ?**

<i>Avant le DLA, aviez-vous engagé d'autres démarches d'accompagnement ? Si oui, lesquelles</i>

<i>Quelle a été l'implication de la structure dans le DLA ?</i>

<i>Quel regard portez-vous sur la manière dont l'accompagnement a été mené ?</i>

<i>L'articulation entre RESO solidaire et le prestataire vous a-t-elle paru efficace ?</i>

**Quel regard portez-vous sur ce qui a été fait depuis la fin de l'accompagnement ?**

<i>Avez-vous la sensation de vous être appropriés les actions réalisées avec le prestataire ?</i>

<i>Quels ont été/sont les freins et facteurs favorables à l'appropriation de ces actions ?</i>

### **Les principales évolutions de votre structure induites par l'accompagnement DLA**

Notez l'impact de l'accompagnement de 0 à 5 ces thématiques où 5 serait l'impact le plus élevé :

	Un projet associatif clarifié et partagé ; une vision stratégique de long terme pour votre structure, ...
	Gouvernance : fonctionnement des instances, gestion du pouvoir, prise de décisions, représentativité des adhérents, renouvellement des élus, participation aux assemblées générales, ...
	Gestion des richesses humaines et organisation interne : processus de fonctionnement, qualité de vie au travail, management des équipes, formation, professionnalisation, relation bénévoles/salariés, fiches de poste formalisées, processus d'intégration des nouveaux ...
	Outils de pilotage économique: outils de gestion et de prévision, prévisionnel de trésorerie, plan de financement, tableaux de bord ...
	Outils de gestion de projet : mise en œuvre du projet, processus de fonctionnement, démarche d'évaluation des actions et des impacts
	Consolidation des ressources économiques et financières : emploi pérennisé
	L'ancrage territorial et le partenariat : liens avec d'autres acteurs du territoire, avec les politiques publiques locales, reconnaissance locale, mutualisation et coopération ...
	Empreinte écologique : politique de déplacements, gestion des déchets, critères environnementaux dans vos achats, investissements, partenariats ...
	Communication, stratégie marketing et commerciale, certification, labellisation, ...

Justifiez si possible :

<i>Avez-vous déjà entamé de nouvelles démarches d'accompagnement ? Si oui, lesquelles ?</i>

## VOTRE VISION POUR DEMAIN

### ***Comment adapter sa structure aux évolutions de son environnement pour mettre en œuvre le projet associatif dans la durée ?***

*Sur quels points pensez-vous devoir axer vos efforts pour adapter votre structure aux évolutions de son environnement et mettre en œuvre votre projet associatif dans la durée ?*

*Notez ces thématiques de 0 à 5 où 5 représente les efforts les plus importants à réaliser :*

	Un projet associatif clarifié et partagé ; une vision stratégique de long terme pour votre structure, ...
	Gouvernance : fonctionnement des instances, gestion du pouvoir, prise de décisions, représentativité des adhérents, renouvellement des élus, participation aux assemblées générales, ...
	Gestion des richesses humaines et organisation interne : processus de fonctionnement, qualité de vie au travail, management des équipes, formation, professionnalisation, relation bénévoles/salariés, fiches de poste formalisées, processus d'intégration des nouveaux ...
	Outils de pilotage économique: outils de gestion et de prévision, prévisionnel de trésorerie, plan de financement, tableaux de bord ...
	Outils de gestion de projet : mise en œuvre du projet, processus de fonctionnement, démarche d'évaluation des actions et des impacts
	Consolidation des ressources économiques et financières : emploi pérennisé
	L'ancrage territorial et le partenariat : liens avec d'autres acteurs du territoire, avec les politiques publiques locales, reconnaissance locale, mutualisation et coopération ...
	Empreinte écologique : politique de déplacements, gestion des déchets, critères environnementaux dans vos achats, investissements, partenariats ...
	Communication, stratégie marketing et commerciale, certification, labellisation, ...

*Comment pensez-vous relever ces défis ?*

--

## TRANSMISSION

### *Etat des lieux ...*

Listez les parties prenantes en sein de votre association :

	<i>Femmes</i>	<i>Hommes</i>
Nombre de <b>bénévoles / membres actifs</b>		
Moyenne d'âge des bénévoles / membres actifs		
Ancienneté moyenne dans l'association des bénévoles/membres actifs		
Nombre de <b>responsables associatifs bénévoles</b>		
Moyenne d'âge des membres du conseil d'administration		
Ancienneté moyenne dans l'association des membres du CA		
Nombre de <b>cadres dirigeants (directeur, vice-directeur)</b>		
Moyenne d'âge des cadres dirigeants		
Ancienneté moyenne dans l'association des cadres dirigeants		

Politique de **renouvellement des dirigeants associatifs** (salariés de l'équipe de direction ou bénévoles dans le bureau) s'appliquant dans la plupart des cas, et différente de la politique de recrutement ?  
*Les mandats au sein du conseil d'administration sont-ils encadrés par vos statuts associatifs ? (durée des mandats dans les instances dirigeantes, procédures, ...)*

**Le renouvellement des membres** bénévoles ou salariés : comment cela est-il géré ?  
 Rencontrez-vous des difficultés à mobiliser les bénévoles, à intégrer de nouveaux bénévoles ?  
**Question du turn-over** : comment fidélisez-vous/mobilisez-vous vos membres salariés ou bénévoles ?

**Transmission des savoirs pour le quotidien** : Quelles pratiques d'intégration/formation formelles ou informelles sont mises en place pour les nouveaux arrivants dans votre association ?  
*La transmission des savoirs, savoir-faire, compétences, relations externes avec les partenaires Réponses : Aucune, désignation d'un référent, document d'accueil, formation sur le tas, transition avec la personne précédente dans le cas d'un renouvellement, désignation d'un référent, formation externe, ...*

**Transmission d'une vision de long terme** : Comment se transmet le projet associatif (valeurs, historique, culture, vision) ? Comment prenez-vous en compte les évolutions de votre environnement dans cette transmission ? *Transmission intergénérationnelle pour faire face aux défis qui nous attendent (Fonda, 2012) Révision du projet associatif selon un agenda prédéfini ?*

## DONNEES QUANTITATIVES

### Situation sur la dernière année civile :

OPCA de rattachement	
Convention collective ou accord d'entreprise	

- Existence d'un plan de formation ?  Oui  Non  
 Existence d'un entretien annuel des salariés ?  Oui  Non  
 Existence d'un entretien professionnel des salariés ?  Oui  Non  
 Existence d'instances représentatives du personnel ?  Oui  Non

Taux d'absentéisme ou nombre d'arrêts maladie :

- en 2016 :

- en 2017 :

### Les ressources humaines

**Au total :**

2017			2016		
Effectif réel		Heures/an ou ETP <sup>285</sup>	Effectif réel		Heures/an ou ETP
Femmes	Hommes		Femmes	Hommes	

**Détail des postes au 31/12/2017 (vous pouvez vous appuyer sur la DADS/DSN) :**

Type de contrats	Nbr hommes	Nbr femmes	Heures/an ou ETP
CDI permanents			
CDD permanents			
Intérimaire			
CDD d'Usage (dont intermittent du spectacle)			
CDII (intermittent)			
Saisonniers			
Personnes mises à disposition par partenaire(s)			
Stagiaires			
Autres :			
Emplois aidés	Nbr hommes	Nbr femmes	Heures/an ou ETP
CUI-CAE (CDD)			
CUI-CAE (CDI)			
CUI-PEC			
Contrat professionnalisation			
Emploi associatif d'intérêt régional (EAIR)			
Fonjep			
Emploi CNDS (Plan Sport Emploi)			
Autres :			

<sup>285</sup> ETP : 1607 heures/an soit 151 heures/mois soit 35 heures/semaines

Volontariat	Nbr hommes	Nbr femmes	Heures/an ou ETP
Service civique			
Autres :			
Bénévolat	Nbr hommes	Nbr femmes	Heures/an ou ETP
Bénévoles dirigeants, membres du CA			
Autres bénévoles réguliers			
Age moyen des bénévoles			

**Uniquement pour les structures IAE :**

Postes en insertion	Nbr hommes	Nbr femmes	Heures/an ou ETP
CDDI (d'insertion)			
CUI-CAE			
Autres :			

**Le public sur la dernière année civile :**

Nombre et type d'adhérents :

Nombre et type d'usagers :

**Les partenaires financiers :**

Nombre de partenaires publics financeurs	
Nombre de conventions financeurs pluriannuelles	
Nombre de partenaire privés	

**Les outils de gestion et de prévision**

	Existence (oui/non)	Qualité (moyen/bien/très bien)
<b>Expert-comptable</b>	Recettes/Dépenses	Bien
<b>Commissaire aux comptes</b>	Non	x
<b>Comptabilité (engagement ou recettes/dépenses)</b>	Oui	Très bien
<b>Tableaux de bord</b>	Oui	Bien
<b>Comptabilité sectorisée/ Comptabilité analytique</b>	Comptabilité analytique	Bien
<b>Prévisionnel de trésorerie</b>	Oui	Moyen
<b>Budget prévisionnel</b>	Oui	Moyen
<b>Projet d'investissement à 3 ans</b>	Non	Non

Rencontrez-vous des problèmes de trésorerie ?  NON  OUI

Si oui,  plusieurs fois par an,  plusieurs fois par trimestre ou  plusieurs fois par mois

Indiquer la solution la plus courante entre :

<input type="checkbox"/> Découvert <input type="checkbox"/> Relance fournisseur pour règlement facture ou subvention <input type="checkbox"/> Report de projet <input type="checkbox"/> Retarder paiement des factures <input type="checkbox"/> Rééchelonnement des charges salariales	<input type="checkbox"/> Réduction des charges hors MS <input type="checkbox"/> Réduction de la MS <input type="checkbox"/> Autres solutions de crédit à court terme <input type="checkbox"/> Solutions de crédit moyen terme (prêt apport en fonds propres) ou Mutualisation
--	--

## Evolution de la situation budgétaire et financière

Bilan en €							
Actif			Passif				
	2015	2016	2017		2015	2016	2017
Actif immobilisé net				Fonds propres (hors provisions)			
				dont subv. d'investissement			
				Provisions pour risques et charges			
Actif circulant				Dettes financières moyen terme			
<i>Dont disponibilités</i>				Dettes financières court terme			
				Dettes d'exploitation			
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Compte de résultat en €							
Charges			Produits				
	2015	2016	2017		2015	2016	2017
Charges d'exploitation				Produits d'exploitation			
<i>Masse Salariale</i>	0	0	0	<i>dont Chiffre d'affaires</i>			
<i>dont salaires et traitements</i>				<i>dont commandes publiques</i>			
<i>dont charges sociales</i>				<i>dont Subventions publiques</i>			
<i>dont taxes sur les salaires</i>				<i>dont Aides à l'emploi</i>			
<i>Dotations aux amor. et prov.</i>				<i>Dont Reprises sur amor. et prov.</i>			
<i>Autres charges d'exploit.</i>	0	0	0	<i>dont subventions privées</i>			
				<i>dont cotisations</i>			
				<i>Crowdfunding</i>			
				<i>Valorisation bénévolat</i>			
Charges financières				Produits financiers			
Charges exceptionnelles				Produits exceptionnels			
<i>Dont Valeurs comptables des éléments d'actif cédés</i>				<i>Dont Produits des cessions d'éléments d'actif</i>			
				<i>Dont QP de sub virées au résultat</i>			
Autres (impôts sociétés)				Autres (report des ress.)			

	2015	2015	2015
Résultat d'exploitation	0	0	0
Résultat net	0	0	0

Capacité d'autofinancement	0	0	0
----------------------------	---	---	---

Indicateurs financiers	2015	2016	2017
Fonds de roulement (FR)	0	0	0
Besoin en fonds de roulement (BFR)	0	0	0
Trésorerie (T)	0	0	0

FdR en jours de budget exploitation	0	0	0
-------------------------------------	---	---	---

## LE REGARD DU DLA

**A envoyer, sous condition de validation des documents par la structure, à :**

Comité d'appui : Groupe regroupant les partenaires externes et financeurs institutionnels

Prestataire :

Annexe n°2 : Listes des structures de la campagne 2018 de suivi post ingénierie DLA

17 ingénieries individuelles :

<i>Nom de la structure</i>	<i>Statut juridique</i>
MJC Antipode	Association loi 1901
Cité et médiation	Association loi 1901
ADOM+ (fusion de AEF175 et DOMI'SERVICE)	Association loi 1901
Ateliers du vent	Association loi 1901
Centre social de la Lande	Association loi 1901
Courts en Betton	Association loi 1901
Déclic Femmes	Association loi 1901
Etudes et chantiers Bretagne Pays de la Loire	Association loi 1901
Féarock	Association loi 1901
Francas Ille-et-Vilaine	Association loi 1901
Groupe d'étude des invertébrés armoricains (GRETIA)	Association loi 1901
Maison de la consommation et de l'environnement (MCE)	Association loi 1901
Observatoire régional de la santé Bretagne	Association loi 1901
Quignon sur Rue	Association loi 1901
Union des associations interculturelles de Rennes (UAIR)	Association loi 1901
Union des associations familiales 35 (UDAF35)	Association loi 1901
Union régionale des associations de parents d'enfants déficients auditifs (URAPEDA)	Association loi 1901

3 ingénieries collectives :

Etudes et chantiers Bretagne Pays de la Loire	Association loi 1901
Compagnons bâtisseurs de Bretagne	Association loi 1901
Steredenn (hors Pays de Rennes)	Association loi 1901

Pour cet accompagnement collectif, seules les données d'Etudes et chantiers de Bretagne Pays de la Loire ont été prises en compte.

Le Jardin moderne	Association loi 1901
Ebullition	Association loi 1901
Avoka	Association loi 1901
L'Armada Productions	Association loi 1901
3 Hit Combo	Association loi 1901
Simya Productions	Association loi 1901
Yotanka Productions	Association loi 1901

Dans le cadre de l'accompagnement collectif autour de Jardin Moderne, seules les données de cette structure ont été prises en compte.

Communes du patrimoine rural de Bretagne	Association loi 1901
Petites cités de caractère de Bretagne	Association loi 1901
Union des villes d'art et d'histoire et des villes historiques de Bretagne	Association loi 1901
Cités d'art de Bretagne	Association loi 1901

## Annexe n°3 : Grille d'entretien semi-directif à destination des responsables bénévoles

### Le pourquoi de ma démarche

---

Dans le rapport du **CESER Bretagne** sorti en **décembre 2017**, sur les **défis de la vie associative en Bretagne**, il est évoqué la volonté d'expérimenter en Bretagne un **DLA spécial « Transmission »** avec l'idée d'engager une réflexion régionale sur l'enjeu de la transmission associative pour mieux anticiper le renouvellement du bénévolat de responsabilité. D'après Recherches et Solidarités en 2017, les trois préoccupations majeures des responsables associatifs bretons (échantillons représentatifs de 1184 individus) sont les ressources humaines bénévoles (59%), le renouvellement des dirigeants bénévoles (50%), la situation financière (45%).

### Qui êtes-vous ?

---

Sexe	
Age	
Niveau d'étude	
Profession	
Ancienneté dans l'association	

ASSOCIATION		
Date de création		
Secteur d'activité		
	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
Nombre de bénévoles / membres actifs		
Moyenne d'âge des bénévoles / membres actifs		
Nombre de responsables associatifs bénévoles (membres du CA et/ou du bureau, ...)		
Moyenne d'âge des membres du conseil d'administration/bureau		
Ancienneté moyenne des membres du conseil d'administration /bureau		
Nombre de salariés		
Nombre de cadres dirigeants (directeur, vice-directeur)		

### Votre parcours

---

#### S'ENGAGER EN TANT QUE BENEVOLE

**Motivations et appréhensions** à s'engager - un déclic ?

#### PRENDRE DES RESPONSABILITES

- **Quelle vision des responsabilités associatives avant d'en assumer ?**
- Envies/motivations/appréhension à prendre des responsabilités bénévoles associatives (en particulier les responsabilités qui incombent au rôle de Président) ?
- Ancienneté dans l'association lors de votre élection (à la présidence) ?
- Rôle occupé dans l'association avant votre prise de responsabilité ?
- Comment s'est passée **la transition avec celui auquel vous succédiez** ? Quelles informations transmises ? Leviers et freins que vous identifiez ?

## ASSUMER DES RESPONSABILITES

- **Qu'est-ce qu'impliquent les fonctions de dirigeants ?** Vos activités quotidiennes de responsables bénévoles
- **Qu'est-ce que vous en retirez ?**
- Quelles **motivations au quotidien** dans vos responsabilités actuelles ou passées
- Quelles **difficultés au quotidien** dans vos responsabilités actuelles ou passées

## PASSER LA MAIN

- Comment s'est passée la transition avec celui qui vous succédait ?
- Comment imaginez-vous votre renouvellement à venir ?
- Quels étaient les éléments à transmettre qui étaient essentiels à vos yeux ?
- Levier et frein que vous identifiez ?

## Exemples précis parlants

---

DANS UNE ASSOCIATION EN PARTICULIER ?		
Date de création		
Secteur d'activité		
Type de gouvernance		
	Hom	Fem
Nombre de bénévoles / membres actifs		
Moyenne d'âge des bénévoles / membres actifs		
Nombre de responsables associatifs bénévoles (membres du CA et/ou du bureau, ...)		
Moyenne d'âge des membres du conseil d'administration/bureau		
Ancienneté moyenne des membres du conseil d'administration /bureau		
Nombre de salariés		
Nombre de cadres dirigeants (directeur, vice-directeur)		

## Quels freins et leviers identifiez-vous de manière générale ?

---

**Qu'est-ce que vous avez retenu de ces expériences ?** Qu'est-ce qui a bien marché ? Qu'est-ce qui a fait que ça a bien marché ? De même si cela n'a pas fonctionné.

**Quelle stratégie adoptée pour renouveler les dirigeants dans votre/vos structure(s) ?**

**Quels sont les déterminants majeurs d'une stratégie réussie de renouvellement ?**

**Existe-t-il une gouvernance idéale selon vous ? Si oui, quelle serait-elle ?**

## Qu'est-ce que la transmission pour vous ?

---

**Transmettre quoi ?**

Qu'est-ce qui est le plus compliqué, donné ou recevoir ?

## Le pourquoi de ma démarche

---

Dans le rapport du **CESER Bretagne** sorti en **décembre 2017**, sur les **défis de la vie associative en Bretagne**, il est évoqué la volonté d'expérimenter en Bretagne un **DLA spécial « Transmission »** avec l'idée d'engager une réflexion régionale sur l'enjeu de la transmission associative pour mieux anticiper le renouvellement du bénévolat de responsabilité. D'après Recherches et Solidarités en 2017, les trois préoccupations majeures des responsables associatifs bretons (échantillons représentatifs de 1184 individus) sont les ressources humaines bénévoles (59%), le renouvellement des dirigeants bénévoles (50%), la situation financière (45%).

## Qui êtes-vous ?

---

Structure	
Fonction	
Missions	

## Exemples précis parlants

---

Que ça soit des exemples vécus personnellement, ou des exemples lors d'accompagnement réalisés

DANS UNE ASSOCIATION EN PARTICULIER ?		
Date de création		
Secteur d'activité		
Type de gouvernance		
	Hom	Fem
Nombre de bénévoles / membres actifs		
Moyenne d'âge des bénévoles / membres actifs		
Nombre de responsables associatifs bénévoles (membres du CA et/ou du bureau, ...)		
Moyenne d'âge des membres du conseil d'administration/bureau		
Ancienneté moyenne des membres du conseil d'administration /bureau		
Nombre de salariés		
Nombre de cadres dirigeants (directeur, vice-directeur)		

## Quels freins et leviers identifiez-vous de manière générale ?

---

## Qu'est-ce que la transmission pour vous ?

---

### Transmettre quoi ?

Qu'est-ce qui est le plus compliqué, donné ou recevoir ?

## Vos références

---

Annexe n°5 : Liste et caractéristiques des personnes interviewées

Entretiens semi-directifs auprès d'anciens ou actuels responsables bénévoles :

N°	Date	Modalités d'entretiens	Durée	Sexe	Age	Catégorie socio-professionnelle
1	27/06/2018	Face à face	2h	Homme	75 ans	Bac +5, communication et gestion des entreprises
2	2/07/2018	Face à face	1h40	Homme	70 ans	Bac +5, chargé d'études puis directeur en urbanisme
3	5/07/2018	Face à face	2h30	Homme	73 ans	Bac +2/3, chargé de développement social puis adjoint de direction
4	13/07/2018	Face à face	2h	Homme	70 ans	Bac +5, professeur EPS

*Parcours bénévole de l'interviewé n°1 :*

Après avoir été un court temps scout dans son enfance, c'est en rentrant dans la vie active qu'il a commencé à s'engager bénévolement, tout d'abord dans des associations de parents d'élèves et des associations de quartier. C'est un bénévole poly engagé ; voici une liste de ses principaux engagements passés et actuels.

Fonctions	Association			
	Secteur	Création	Bénévoles	Salariés
Membre actif, puis administrateur puis co-président	Centres sociaux	2003	360	147
Administrateur puis président	Revue d'urbanisme	2007	-	3 à 5
Membre (actuel)	Epargne solidaire		30	0
Co-fondateur et président (actuel)	Coopérative dans l'habitat solidaire	2008	30	10 à 19
Administrateur puis président (actuel)	Promotion de l'ESS	2009	15	11
Co-fondateur et administrateur (actuel)	Réflexion sur la jeunesse	2018	-	0

*Parcours bénévole de l'interviewé n°2 :*

Ses premiers pas dans le bénévolat ont eu lieu à travers le scoutisme et comme animateur de colonies avec l'aumônerie. Il s'est principalement engagé dans une association d'animation sociale en lien avec le milieu carcéral. D'une dizaine de bénévoles en 1993, l'association s'est largement développée et a fusionné avec une autre association aux missions similaires en 2011.

Fonctions	Association			
	Secteur	Création	Bénévoles	Salariés
Membre actif dans différentes associations	Alphabétisation	-	-	-
Co-fondateur	Alphabétisation	-	-	-
Membre actif (1 à 2 ans)	Environnement	-	-	-
Administrateur, secrétaire, trésorier, trésorier adjoint, président (plus de 20ans en tout)	Accueil et hébergement en lien avec le milieu carcéral	1993	110	1 à 3
Co-fondateur et président (pendant 10 ans environ)	Fédération du grand ouest de la précédente association	2002	-	-

*Parcours bénévole de l'interviewé n°3 :*

Il a fait ses premiers pas dans le bénévolat au sein des mouvements de jeunesse chrétienne (jeunesse agricole catholique, jeunesse étudiante chrétienne, jeunesse ouvrière chrétienne). Devenu rapidement responsable salarié d'une association, il a œuvré pour cette structure également bénévolement.

Fonctions	Association			
	Secteur	Création	Bénévoles	Salariés
Membre	Association catholique de défense des ouvriers	1950	-	-
Bénévole actif en lien avec l'activité salariée	Défense des consommateurs et amélioration du cadre de vie	-	-	1 à 3
Administrateur (9ans), puis simple adhérent	Conseil national de la précédente association	1953	-	-
Président	Nouvelle association de défense des consommateurs et amélioration du cadre de vie	1983	60	19
Président (21 ans) puis administrateurs (actuel)	Accueil et hébergement en lien avec les hôpitaux	1977	70	7
Administrateur (2ans), co-président (4ans)	Centres sociaux	2003	360	147

*Parcours bénévole de l'interviewé n°4 :*

Il a fait ses premiers pas dans le bénévolat comme adhérent de clubs sportifs, en particulier les sports collectifs.

Fonctions	Association			
	Secteur	Création	Bénévoles	Salariés
Administrateur, puis président	Solidarité internationale dans une association locale	1980	35	0
Administrateur, puis président (actuel)	Solidarité internationale dans une association départementale	1984	15	8
Administrateur, trésorier adjoint, vice-président, président (pendant 10ans)	Mobilité internationale des jeunes et insertion dans une association régionale	1991	18	10

Entretiens auprès de personnes ressources :

Prénom, nom	Date	Modalités d'entretiens	Durée	En qualité de
Béatrice Poncin	27/06/2018	Téléphone	1h10	Auteure et prestataire DLA qui a notamment travaillé sur la transmission.
Bruno Cheron	2/07/2018	Face à face et emails	0h30	Prestataire DLA qui est intervenu sur des problématiques de gouvernance associative et de renouvellement.
Hervé Latimier	09/07/2018	Face à face	2h50	Rapporteur du rapport du CESER «Les défis de la vie associative en Bretagne» publié en 2017.
Entretien n°8	19/07/2018	Face à face	1h20	Chargé de mission chez l'association BUG qui accompagne l'évolution des dispositifs de soutien du monde associatif et de l'économie sociale.