

**FEDERATION TERRITORIALE DES MFR
MARNE-ARDENNES MEUSE**

**Séminaire des 18 et 19 novembre 2023.
MFR de DAMVILLERS, Meuse.**

**Marc FOURDRIGNIER¹
Bénévolat, engagement et gouvernance
associative.**

Table des matières

I.	LA SITUATION DES ASSOCIATIONS EN FRANCE EN 2022.....	2
A.	La situation de la vie associative en France avant 2020.....	3
1.	Une comparaison européenne.....	3
2.	La situation française en 2019	3
B.	Les impacts de la crise sanitaire sur la vie associative et les associations.....	4
1.	Les travaux sur la crise sanitaire.....	4
2.	Les études de Recherches et solidarités	5
3.	La situation régionale	6
C.	La question de l'engagement.....	7
1.	Une question nouvelle, une question récurrente ?	7
2.	Définitions et pratiques de l'engagement	9
3.	De nouvelles modalités d'engagement	11
II.	LA GOUVERNANCE DU TRAVAIL ASSOCIATIF.....	11
A.	Le travail associatif.....	12
B.	Le binôme (ou la relation) président/ Directeur	13
C.	La gouvernance associative	16
	Pour aller plus loin.	18

¹- Sociologue, Enseignant-chercheur au CEREP (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Emplois et les Professionnalisations), à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Site : <http://marc-fourdrignier.fr/>

Je tiens d'abord à remercier Mr GALERON pour son invitation à venir travailler avec vous ce matin. Trois raisons m'ont amené à accepter cette invitation. Originaire du milieu agricole, depuis mon enfance j'ai entendu parler des MFR que ce soit par mon père fondateur et Président pendant de longues années d'une MFR dans le nord de l'Aisne, ou par deux de mes frères qui se sont formés dans cette même MFR. De longue date également je m'intéresse à l'alternance et dans ce domaine votre expérience est centrale ; les travaux de Jean-Claude GIMONET m'ont souvent inspiré. Enfin mon intérêt pour l'analyse de la vie associative est également ce qui me guide, avec notamment un questionnement sur la spécificité – ou non- des associations

Cette intervention a un double objectif ; d'abord faire le point sur la situation de la vie associative en France aujourd'hui pour ensuite nous focaliser sur les questions liées à la gouvernance des associations.

Le premier point vise à examiner la situation de la vie associative, tant dans son développement que dans la manière dont elle s'est sortie (ou sort) de la période COVID. En effet beaucoup a été dit sur le départ des bénévoles pendant cette période. Que peut-on en dire aujourd'hui ? Assiste-t-on à un retour – ou non – des bénévoles ? Est-ce que cela a modifié les formes d'engagement ? Nous prendrons appui sur les travaux de l'association Recherches et Solidarités qui observe de longue date la vie associative en France.

Le second se focalise sur la gouvernance associative que ce soit dans la relation président/directeur ou bénévoles/salariés. En effet les motivations de l'engagement associatif ne prennent pas toujours en compte les obligations que cela peut générer en termes de gouvernance. Sans avoir forcément recours aux notions de compétence il est nécessaire de clarifier, pour les uns comme pour les autres, les responsabilités de chacun. Ceci vaut aussi pour les relations entre bénévoles et salariés, et ce d'autant si les premiers sont les employeurs des seconds. Je ferai référence à mon expérience dans des responsabilités associatives dans le champ médico-social.

I. LA SITUATION DES ASSOCIATIONS EN FRANCE EN 2022.

Pourquoi ce tour d'horizon sur la vie associative aujourd'hui ? Beaucoup est dit sur les associations, leur place dans la société, sur les transformations du bénévolat sur les difficultés que rencontrent les associations à assurer leur continuité ou leur pérennité. Dans tout cela il y a des choses plus ou moins exactes. De manière conjoncturelle se pose la question de l'impact de la crise associative sur les associations et sur le bénévolat. C'est ce que nous allons tenter de clarifier. Nous le ferons en trois temps ... En examinant d'abord la situation de la vie associative en France avant 2020, puis les impacts de la crise sanitaire sur la vie associative et enfin un aperçu sur la notion d'engagement et ses transformations.

A. La situation de la vie associative en France avant 2020

1. Une comparaison européenne

Qu'en est-il de l'engagement bénévole en France dans une perspective européenne ? Les données publiées par Eurostat en 2021 et portant sur l'année 2015 nous donnent les chiffres suivants.

Tableau 1 : L'engagement bénévole en Europe en 2015.

<i>2015</i>	<i>Total</i>	<i>Hommes</i>	<i>Femmes</i>
France	23.0	24.4	21.8
Belgique	20.4	22.1	18.7
Allemagne	28.6	30.7	26.6
Pays Bas	40.3	39.7	40.8
Suisse	36.5	39.3	33.7
Espagne	10.7	9.8	11.7
Italie	12.0	11.8	12.1
Portugal	9.0	8.9	9.2
Union Européenne (27)	18.9	19.6	18.2

Source : Eurostat, 2021. Participation in formal or informal voluntary activities or active citizenship by sex, age and educational attainment level[ilc_scp19], 8 février.

En France, dans la population de 16 ans et plus près d'une personne sur quatre est engagée dans le bénévolat avec un taux plus élevé pour les hommes que pour les femmes. Ce taux est supérieur à la moyenne européenne et aux pays de l'Europe du Sud où cette pratique est plus faible et plus souvent à dominante féminine. Cependant le taux français est plus faible que dans les pays du centre ou du nord de l'Europe.

2. La situation française en 2019

La 17ème édition annuelle de la France associative en mouvement, publiée en octobre 2019, confirme la place des associations dans la société française sur la base des éléments suivants :

- Entre 1,35 et 1,45 million d'associations en activité
- 72 000 créations entre septembre 2018 et août 2019
- 12,5 millions de Français bénévoles, dont plus de 5 millions agissant chaque semaine
- 140 000 jeunes volontaires ayant effectué une mission de service civique en 2018
- 1 837 000 salariés dans 160 000 associations employeurs
- 9,4% des effectifs salariés de l'ensemble du secteur privé
- 40 milliards d'euros de salaires distribués en 2018

Sont également soulignées quelques difficultés :

- La disparition d'associations, au-delà du turn-over observé habituellement.
- Ce phénomène touche aussi celles qui emploient des salariés : leur nombre a diminué de 2,6% (4 300 employeurs) en 2018.
- Les effectifs salariés des associations ont diminué de près de 1%,

pour la première fois depuis 2011. Les secteurs de la culture et de l'aide à domicile continuent de souffrir, et celui du sport est en retrait, en 2018.

- Près de 90% des associations fonctionnent avec la seule ressource bénévole, et celle-ci connaît de profondes mutations : le nombre des personnes engagées dans une association a certes légèrement faibli entre 2016 et 2019, mais la proportion des Français actifs chaque semaine, au rôle essentiel, est passée de 12,5% à 10% en 2019. Les responsables associatifs témoignent de leurs inquiétudes : 60% pour le nombre et la disponibilité des bénévoles, 48% pour le renouvellement des dirigeants, et 26% pour la motivation et l'investissement de ces dirigeants.

B. Les impacts de la crise sanitaire sur la vie associative et les associations.

1. Les travaux sur la crise sanitaire.

A peine le premier confinement était-il terminé que des conclusions ont été tirées en termes de modification du bénévolat. Par exemple l'hebdomadaire ASH titrait le 21 juillet 2020, « *engagement associatif : le profil des bénévoles évolue* ». L'argument développé est alors : « *La crise sanitaire a suscité un mouvement de solidarité soudain. Un peu partout en France, de nouveaux bénévoles se sont greffés à l'action de citoyens plus expérimentés pour faire émerger toute la capacité d'initiative de la société civile. Le défi désormais : maintenir cette dynamique alors que la précarité risque de s'intensifier* ». (Prochasson, 2020).

Hubert Pénicaud, vice-président de France Bénévolat nous rappelle les deux moments observés dès mars 2020. D'un côté « *le confinement a eu raison de nombreuses actions associatives*. Plus grave il a altéré l'essence même du fait associatif : se réunir, se rassembler, faire ensemble. La liberté associative s'est confinée » (Pénicaud, 2021).

- Le baromètre du bénévolat

Parmi les travaux réalisés on peut citer le baromètre France Bénévolat/IFOP, Recherches et Solidarités, réalisé début 2022. Cela a donné lieu à une certaine visibilité dans la presse²

Quels en sont les principaux enseignements ?

- La diminution du bénévolat qui s'esquisse depuis 2016 a été fortement accentuée par la pandémie (le taux d'engagement bénévole associatif passe de 24% en 2019 à 20% en 2022). Toutes les générations sont concernées, surtout les plus âgées, et les femmes plus que les hommes. Pour les générations plus âgées, il s'agit d'un retrait du bénévolat ; pour les plus jeunes, c'est plutôt une réorientation vers le bénévolat direct, informel.

² - Par exemple le 12 mai 2022 France Inter consacre son émission quotidienne « le téléphone sonne » à la crise du bénévolat sous l'intitulé : « *2 millions de bénévoles en moins : comment repenser l'engagement associatif ?* »

- Le secteur associatif du « social-caritatif » est celui qui a réuni le plus de bénévoles associatifs, étant moins touché par le recul du bénévolat. Les reculs les plus importants étant dans les secteurs des loisirs et de la culture.
- Le bénévolat ponctuel continue à progresser, regroupant désormais presque 1/3 des bénévoles associatifs.

La pandémie a provoqué d'importants mouvements dans le bénévolat associatif :

- Si 64% des bénévoles n'ont connu aucun changement pendant la pandémie,
- 10% ont « décidé de donner du temps du fait de la pandémie », soit plus d'un million de bénévoles engagés, dont 2/3 ont continué à le faire en janvier 2022 et 1/3 ont cessé.
- 26% ont « arrêté des activités de bénévolat pendant la pandémie », au moins une partie d'entre elles. 1/4 d'entre eux les ont reprises, tandis que les 3/4 non, mais une grande majorité d'entre eux déclarent qu'ils reprendraient si la pandémie ou les restrictions sanitaires prenaient fin. Dans une telle hypothèse, le taux d'engagement associatif n'accuserait qu'une très légère baisse.

Si les associations peuvent être déstabilisées par ces mouvements, ces chiffres montrent que des opportunités sont à saisir, avec de nouveaux engagements et des arrêts d'activité, arrêts pour la plupart temporaires.³

2. Les études de Recherches et solidarités

La réalisation régulière de la France associative en mouvement par Recherches et Solidarités permet de voir l'évolution de quelques indicateurs.

Tableau 2 : L'évolution récente des indicateurs relatifs à la vie associative.

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Créations d'associations	72 000 (2018-2019)	65 000 (2019-2020)	65 200 (2020-2021)
Nombre de français bénévoles	12,5 millions, dont plus de 5 millions agissant chaque semaine	12.5 millions	12.5 millions
Volontaires en service civique	140 000 (2018)		132 000
Associations employeurs	160 000	157 500	152 700
Nombre de salariés	1 837 000	1 835 000	1 776 000
% des effectifs salariés de l'ensemble du secteur privé	9.4%	9.3 %	9.2 %

Source : Recherches et solidarités. La France associative en mouvement.17, 18 et 19 ° éditions.

³ - <https://www.francebenevolat.org/accueil/presse/barom-tre-france-b-n-volat-ifop-2022-5e-edition>

Sur les deux dernières années le nombre de création d'associations a baissé. Le chiffre de 65 000 est un peu inférieur au minimum de la décennie 2010 à 66043 en 2011-2012. Une légère remontée est observée en 2020-2021. L'évaluation du nombre de français bénévoles est à la fois difficile à mesurer et par suite difficile à comparer.

- Au bilan par rapport à 2019, **le secteur associatif a perdu environ 15% de ses bénévoles ; certains ayant interrompu leur engagement (27%) ; d'autres ayant décidé de s'engager à l'occasion de la pandémie (9%)**. Aujourd'hui, la proportion de Français actifs dans une association est de l'ordre de 20%, et celle des bénévoles, agissant chaque semaine, est dangereusement passée de 10%, en 2019, à 8% en 2022. Ces évolutions confirment les préoccupations des dirigeants associatifs, largement exprimées lors de la troisième enquête dite « COVID »[1], qui placent en tête le retour des bénévoles. En effet, 61% avaient perdu le contact avec certains d'entre eux, au printemps 2021, un an après le début de la crise. Ce repli est également regretté par les bénévoles eux-mêmes qui voient leurs équipes réduites et qui mettent en priorité de leurs attentes, l'aide d'autres bénévoles.
- **Citoyenneté et solidarité demeurent les fondements de l'engagement.** Mais après deux années de crise, **l'utilité sociale et l'action occupent une plus grande place.** Elles sont plus souvent citées par les bénévoles, comme sources de motivation et de satisfaction. Tout comme le sentiment d'avoir fait progresser l'association, quand l'arrêt des activités
- Le numérique a joué un rôle essentiel de ce point de vue ; il a également permis de maintenir le lien entre les acteurs associatifs, de proposer des activités de substitution... Aujourd'hui, 60% des bénévoles s'appuient sur ces outils et agissent à distance, parmi eux 40% de manière régulière. Ces pratiques de télébénévolat, anciennes pour certains et initiées avec la crise pour d'autres, le plus souvent conjuguées avec des activités en présentiel, facilitent notamment l'action des personnes peu mobiles ou peu disponibles.
- L'engagement des bénévoles en temps de crise, en première ligne ou pour pallier l'arrêt de certaines activités, ainsi que la médiatisation des élans de solidarité dès le début 2020, nourrissent les attentes en termes de reconnaissance. Elles se situent au plan personnel et plus encore à propos de l'engagement bénévole en général ; elles s'adressent aux dirigeants d'associations parfois, aux autorités publiques surtout.

Source : La France bénévole, édition 2022.

3. La situation régionale

Tableau 3 : Les créations d'associations entre 2017 et 2021 dans les trois départements Ardennes, Marne et Meuse.

	Ardennes	Marne	Meuse
2017-2018	211	464	165
2018-2019	177	507	144
2019-2020	152	447	130
2020-2021	155	370	120
Associations nouvelles pour 10 000 habitants (Entre 07/2018 et 07/2021) Moyenne nationale : 10.0	6.1	7.9	7.3

Source : Recherches et Solidarités. Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, 2021, 08, 51, 55.

Lorsque ces associations sont créés, quels sont leurs objets ? Pour les quatre objets les plus fréquents, nous avons les données suivantes, en moyenne pour les trois dernières années, (tableau 4).

Tableau 4 : Les principaux thèmes de création des associations

	Ardennes	Marne	Meuse	Grand Est	France
Culture	17.1	15.3	17.3	18.6	22.8
Sport	23.3	15.9	21.4	18.7	16.3
Loisirs	20.2	21.0	15.3	14.8	11.4
Social	5.0	6.4	6.9	7.0	8.5

Source : Recherches et Solidarités. Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, 2021, 08, 51, 55.

Que ce soit les trois départements ou bien l'ensemble de la région, le taux d'associations culturelles est inférieur à la moyenne nationale. A contrario les associations sportives sont plus fréquentes à l'exception du département de la Marne. Les créations d'associations concernent moins souvent le social.

C. La question de l'engagement

Qu'en est-il de l'engagement ? Ce qui est attesté c'est un recul de l'activité bénévole. Peut-on pour autant dire qu'il y a un recul de l'engagement bénévole ? Première point à examiner : dans quelle mesure la question est nouvelle ou récurrente. Pour pouvoir prendre la mesure de cette question il est nécessaire de clarifier ce que recouvre l'engagement avant d'envisager les perspectives

1. Une question nouvelle, une question récurrente ?

Avant toute chose, il est important de d'abord repérer si cette question de l'engagement associatif est récurrente ou non et de voir comment cette question peut être posée aujourd'hui.

- Les occurrences de la crise de l'engagement associatif.

Pour y répondre, nous avons retenu deux indicateurs : la fréquence annuelle des occurrences dans google scholar⁴ pour « crise de l'engagement » et « crise de l'engagement associatif ».

Tableau 6 : Les occurrences annuelles pour « Crise de l'engagement » dans google scholar.

⁴ - Google Scholar est un service de Google permettant la recherche d'articles et de publications scientifiques. Lancé fin 2004, il inventorie des articles approuvés ou non par des comités de lecture, des thèses de type universitaire, des citations ou encore des livres scientifiques

	Crise de l'engagement	Indice 100 en 2011	Crise de l'engagement associatif	Indice 100 en 2011
2001	2640	36	1630	33
2006	4620	63	3000	61
2011	7280	100	4940	100
2016	8430	116	5630	114
2017	8460	116	5800	117
2018	7980	110	5420	110
2019	7240	99	4920	100
2020	8720	120	5780	117
2021	11 100	152	7080	143

Source : Google scholar.

La référence aux deux items augmente manifestement en 2020 et 2021. Néanmoins on peut relever que c'est une thématique présente depuis le début des années 2010 avec de faibles variations avant ces deux dernières années.

- Crises et engagement bénévole.

Ces éléments amènent à deux commentaires. Le premier est relatif à la notion même de crise. Nous reprenons les premières lignes de l'ouvrage – déjà cité de Didier Fassin : « *Affirmer au début des années 2020 que le monde traverse une « crise » majeure peut sembler relever du truisme. Mais sitôt ce constat formulé, pour autant qu'on y souscrive, deux séries de questions surgissent. D'abord de quelle crise parle-t-on ? D'ailleurs faut-il utiliser le singulier ou le pluriel ? Et dans le second cas, les phénomènes en cause procèdent-ils d'une origine commune ou de logiques distinctes.* (Fassin, 2022, p 7). Dans le contexte qui nous réunit on peut se demander s'il s'agit d'une crise de l'engagement associatif, au sens d'une crise de l'engagement des personnes, ou d'une crise des associations.

Le second porte sur l'engagement par le CESE d'une auto saisine en septembre 2021. Ses résultats devraient être connus pour le 28 juin 2022. Dans son auto saisine (voir encadré XX) le CESE insiste non pas tant sur une crise du bénévolat que sur l'adaptation de l'engagement bénévole à la crise : « La crise sanitaire liée à la Covid-19 a à la fois mis en lumière la grande vulnérabilité de notre société et renforcé voire réinventé de multiples liens d'entraide par l'engagement citoyen. Les citoyennes et citoyens se sont engagés localement ou nationalement dans de nombreuses initiatives porteuses de solidarité, de fraternité de proximité. Les bénévoles appartenant à des associations, des mutuelles, des coopératives, des organisations syndicales, patronales et de salariés, ont largement accompagné ces élans solidaires.

Encadré 1 : L'auto-saisine du Conseil Economique Sociale et Environnemental

« Reconnaître et renforcer l'engagement et le bénévolat comme fondement d'une citoyenneté active » est un axe de travail prioritaire identifié par la commission de l'Éducation, de la Culture et de la Communication. Dans son avis de 1989, le Conseil économique social et environnemental a défini « le bénévole comme celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial¹ ». Aujourd'hui, la crise sanitaire

liée à la Covid-19 que nous traversons a mis en lumière la grande vulnérabilité de notre société. Elle a aussi renforcé voire réinventé de multiples liens d'entraide par l'engagement citoyen. De fait, les citoyennes et les citoyens ont fait preuve d'initiatives et se sont engagés en faveur de causes d'intérêt général, au niveau local comme au niveau national. Notre société a ainsi fait preuve durant la crise sanitaire d'une grande solidarité et de manifestations de fraternité de proximité. Ces gestes de solidarité et de générosité ont été facilités ou mis en œuvre par des bénévoles appartenant à des associations, des mutuelles, des coopératives, des organisations syndicales, patronales et de salariés, etc. Cette crise historique, ses conséquences sociales profondes, les interrogations concernant la question démocratique ainsi que la nécessaire transition écologique et sociale que nous devons mettre en œuvre, exigent que nous rebâtissions une société où l'engagement citoyen par le bénévolat sera davantage garant à la fois de la cohésion sociale et de la vitalité démocratique. L'engagement bénévole est aujourd'hui générateur de nombreuses externalités positives pour la société. Il peut être une occasion de participer à une action citoyenne, de prendre conscience de sa capacité à agir au bénéfice de l'intérêt général notamment au plus près des territoires. L'engagement est facteur d'émancipation pour les individus, permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives sociales ou culturelles et de développer des compétences, dans un projet collectif. Il est vecteur d'implication citoyenne, offre une alternative au chacun pour soi, crée et fait vivre le lien social et une fraternité en actes et a aussi un impact économique non négligeable. Parce qu'il est constitutif de la démocratie active, le bénévolat doit être soutenu et facilité dans toutes ses formes et ses évolutions avec notamment l'apparition d'un bénévolat, plus intermittent, plus attaché à des causes qu'à des organisations.

Source : CESE. L'engagement bénévole : indispensable facteur de cohésion sociale et de citoyenneté (Décision du Bureau du mardi 21 septembre 2021 - NS213810)

https://www.lecese.fr/sites/default/files/recup_synchro/saisine/20210923_saisine_officielle_7.pdf

2. Définitions et pratiques de l'engagement

Avant d'aller plus loin il est important de procéder à, une clarification sémantique

- Une clarification sémantique

D'où nous vient la notion d'engagement ? L'historienne Michèle PERROT parle de trois origines qui se combinent : féodale, militaire et religieuse. « *Le vassal s'engage envers son seigneur par l'aveu, texte écrit, qui scelle sa parole et sa foi, son lien de subordination personnel vis-à-vis d'un seigneur qu'il ne saurait trahir sans félonie. A l'armée, le volontaire s'engage pour un temps donné qu'il ne peut rompre sans désertion tandis que le religieux qui prononce ses vœux promet à son ordre et à son Eglise pauvreté, chasteté, obéissance, à savoir une totale oblation du corps et de l'esprit. De ses vœux, il ne peut être « relevé » que par ses supérieurs. Honte au défroqué sans honneur* » (cité par Pesce, Doublet, 2021, p 33).

Le défaut d'engagement, dans ces trois origines, constitue une belle galerie qui va du félon⁵ au déserteur en passant par les gens sans aveu et les défroqués.

⁵ - L'adjectif félon a comme synonymes : déloyal, infidèle, rebelle, traître. (CNTRL).

L'engagement relèverait de quatre caractéristiques :

- Il est personnel et volontaire (c'est toujours soi que l'on engage)
- Il s'inscrit dans une temporalité (il s'agit d'une « décision sur le temps qui comporte des conséquences durables, un acte qui en appelle d'autres, bref, un présent qui décide d'un avenir).
- Il suppose un gage ou une mise, il implique qu'on donne quelque chose, de l'argent, du temps, de l'énergie.
- L'engagement est « public par lui-même et par ses effets. (Antoine PROST cité par cité par Pesce, Doublet, 2021, p 33).

Pour Guillaume Plaisance « La notion d'engagement, autrefois souvent ramenée au bien connu triptyque, associations – partis – syndicats, est désormais bien plus élargie. Elle intègre les militaires engagés sur un théâtre d'opération, les salariés engagés par une entreprise ou encore les individus engagés dans l'écriture d'un essai ou d'un blog.

Trois principales caractéristiques définissent l'engagement.

- Tout d'abord, l'engagement produit une mise en gage, une mise en jeu, un danger. Un engagé s'implique personnellement et met en jeu son argent, son temps libre ou encore sa vie professionnelle.
 - Il s'agit ensuite de respecter ce que l'on est, ce que l'on a dit : en somme, respecter l'engagement pris.
 - Enfin, l'engagement revêt sa définition traditionnelle, à savoir la « participation active, par une option conforme à ses convictions profondes, à la vie sociale, politique, religieuse ou intellectuelle de son temps ». Dès lors, l'engagement n'est plus seulement organisationnel, il est partout. (Plaisance, 2020).
- Les transformations de l'engagement.

Les transformations de l'engagement touchent à la fois les règles, les modalités et le temps.

Est-on dans les règles ou sur les règles ? Doit-on considérer que « l'engagement s'affranchit de plus en plus des cadres juridiques. Les collectifs non déclarés, les groupes d'actions, les zones à défendre (Zad) attirent autant voire davantage que les structures traditionnelles dont il faut respecter le fonctionnement interne, parfois bureaucratique, pourtant nécessaire au respect de la délibération démocratique »

D'autre part, l'engagement devient de plus en plus numérique. La défense d'intérêts passe par des pétitions en ligne ou les réseaux sociaux. Le bénévole enfreint les distances pendant que les outils et technologies de l'information et de la communication offrent de nouvelles possibilités. La combinaison de ces deux évolutions, désormais pleinement intégrées par toutes les générations, interroge (Plaisance 2020).

La notion d'engagement renvoie au bénévolat. Dans son avis de 1989, le Conseil économique social et environnemental a défini « *le bénévole comme celui qui*

*s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial*⁶1 ».

3. De nouvelles modalités d'engagement

- L'obligation d'engagement

Pour maintenir l'engagement on peut être tenté de le rendre obligatoire, ce qui pose problème avec le caractère volontaire de l'engagement associatif, mais renoue avec une tradition militaire de l'engagement « contraint ». Deux domaines d'action sont aujourd'hui concernés par cette question : Le contrat d'engagement pour les jeunes et le RSA

- De nouvelles modalités d'engagement ?

« Le monde associatif doit investir pour diversifier les modes d'engagement et mieux adapter son organisation aux habitudes de vie des bénévoles, et développer l'intermédiation » (Pénicaud, 2021).

Pour conclure cette première partie il est important de revenir sur un point, quelles perspectives pour le monde associatif. Deux points de vue s'affrontent : « *Pour les uns le modèle associatif issu du début du XIX^e siècle est dépassé, destiné à être supplanté par des formes d'organisation plus modernes à l'image de l'entreprenariat social* ». (Chognot, 2020 p 12). L'association devient un opérateur comme un autre ; le statut n'a plus d'importance et la spécificité associative n'a plus lieu d'être. « *Pour les autres, la période actuelle est propice à la résurgence du courant associationniste, où les associations sont porteuses d'une alternative en économie et d'un approfondissement démocratique au nom d'une visée solidaire* » (Ibid., p 12).

Cette alternative a bien entendu des répercussions quant au mode de gouvernance : considère-t-on qu'une association soit une entreprise comme une autre, et que donc elle se gère comme une entreprise ? Ou alors pose-t-on la spécificité associative que l'on peut alors traduire en termes de gouvernance ? Symétriquement la question peut se poser pour les salariés : est-ce que le travail associatif a des spécificités ?

II. LA GOUVERNANCE DU TRAVAIL ASSOCIATIF.

Derrière le même statut d'association on a tendance à faire l'amalgame entre toutes les associations qu'elles aient, ou non, des salariés. Ce sont deux réalités que l'on ne peut confondre. Certes dans les deux cas il est nécessaire de faire fonctionner l'association en respectant les règles générales mais aussi les règles

⁶ -CHEROUTRE, Marie-Thérèse. (1989). L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de vie, avis du CESE, adopté le 14 juin 1989, page 7.

propres que les fondateurs se sont donnés, les statuts. Pour autant, dans certains cas, les associations doivent avoir recours à des salariés. On ne peut contribuer à l'enseignement et à la formation de jeunes sans avoir recours à des professionnels. Cela veut dire qu'au sein de l'association vont devoir vivre et travailler ensemble à la fois des administrateurs qui sont des bénévoles avec des responsabilités de gouvernance, des salariés, sous l'autorité du Président, des bénévoles et des personnes accueillies et accompagnées. C'est cette situation qui nous/vous intéresse. On peut l'analyser en se focalisant d'abord sur ce que nous appellerons le travail associatif avant d'examiner la situation du binôme président directeur et de terminer par la gouvernance associative.

A. Le travail associatif

Il est intéressant de partir de cette notion de travail associatif, qui correspond au travail fourni au sein des associations. Elle permet d'appréhender globalement le fonctionnement d'une association, quitte à bien distinguer ensuite ce qui relève du salariat associatif et ce qui n'en relève pas mais contribue bien aux buts de l'association. C'est d'ailleurs une expression utilisée dans votre mouvement. C'est aussi une manière de valoriser l'implication des bénévoles dans le fonctionnement d'une association. Être secrétaire ou trésorier dans le bureau d'une association représente bien un travail qui va nécessiter du temps et des compétences.

Pour appréhender le travail associatif on peut reprendre une triple distinction proposée par Simon COTTIN-MARX dans son dernier ouvrage : travailler pour une « cause », travailler avec des bénévoles et travailler pour des bénévoles. Reprenons ces trois points .

- Travailler pour une cause :

Être salarié dans une MFR présente quelques spécificités. Comme il est dit dans les documents officiels « les salariés concourent et adhèrent aux principes du mouvement des MFR » (encadré 1). Il s'agit donc bien de travailler pour une cause. Cela donne à penser qu'être moniteur

Encadré 2 : Travailler pour la cause MFR

Les salariés concourent et adhèrent aux principes du mouvement des Maisons familiales rurales :

- Reconnaissance de la responsabilité première des parents dans l'éducation de leurs enfants.
- Volonté d'agir dans un territoire pour un développement humain, économique et culturel harmonieux dans une perspective de promotion individuelle et collective des individus selon l'éthique de l'économie sociale.
- Souci de contribuer à l'éducation à la citoyenneté et de favoriser l'engagement au service de la collectivité selon les principes de l'éducation populaire.

- Approche éducative globale prenant en compte les différents aspects de la personne et liant les différents lieux et temps de la formation dans l'entreprise, dans la famille et dans l'établissement selon la pédagogie de l'alternance propre aux Maisons familiales rurales.

- Travailler avec des bénévoles :

La deuxième dimension du travail associatif consiste à travailler avec des bénévoles. Même si les tâches des uns ne sont pas celle des autres « être employé dans une association implique souvent de collaborer avec des bénévoles (Cottin-Marx, 2021, p 36). Selon les activités des associations et leur organisation du travail la distinction est plus ou moins claire. Le bénévolat des uns peut générer une tension sur le salariat des autres.

- Travailler pour des bénévoles :

Les salariés associatifs travaillent aussi « pour » des bénévoles. Pour être exact ils travaillent pour l'association qui pour son fonctionnement prend également appui sur des bénévoles. L'employeur, signataire du contrat de travail, est le Président de l'association, même si des délégations confient des responsabilités au Directeur.

Cette triple distinction peut parfois être complétée par une quatrième : travailler pour « leurs parents », lorsque les parents des élèves sont eux-mêmes membres des instances de coordination.

Nous avons bien une forme de travail particulier, qui distingue du travail salarié classique au sein d'une entreprise ordinaire. Pour autant qu'est-ce que ce statut particulier autorise, de manière plus ou moins formelle ? De l'engagement, du bénévolat caché....

B. Le binôme (ou la relation) président/ Directeur .

La relation président/directeur s'inscrit dans des contextes variés : le premier est celui qui est propre à l'association ; sa nature son origine et son histoire vont peser fortement. Etre dans une association de parents qui a élaboré, au fil des ans, des réponses pour ses propres enfants ou être dans une association constituée dans la mouvance d'un établissement public, en s'inspirant de ses principes de fonctionnement n'a pas grand-chose à voir. Les autres contextes se réfèrent à la fois aux cadres législatifs et réglementaires propres au secteur social et médico-social et aux transformations idéologiques et sociales en cours.

Au fil des ans les réformes, notamment dans le champ social et médico-social ont contribué à redéfinir les cadres dans lesquels s'inscrivent la relation président/directeur. Les principaux éléments datent de 2007. Le premier porte sur le décret relatif au DUD (Document Unique de Délégation).

Les décrets et circulaires de 2007 viennent préciser les choses. La DGAS (Direction Générale de l'Action Sociale) met fortement l'accent sur la notion de

transparence : « *L'organisation des rapports entre la personne morale gestionnaire et la direction des établissements et services doit être transparente* » (circulaire) ». C'est alors explicité de la manière suivante : « Pour les établissements du secteur privé, l'article D. 312-176-5 impose que les délégations consenties par la personne morale gestionnaire soient écrites, dans un document unique, qui doit être communiqué aux autorités publiques ayant donné l'autorisation de fonctionnement et au conseil de la vie sociale. L'énoncé de ces délégations doit au minimum préciser leur nature et leur étendue dans les quatre domaines jugés essentiels et cités au dernier alinéa de l'article :

- définition et mise en œuvre du projet d'établissement ;
- gestion et animation des ressources humaines ;
- gestion budgétaire, financière et comptable ;
- coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.

Le terme « délégation » s'entend ici au sens large, indépendamment de la formalisation juridique de la « délégation de pouvoirs ».

Cette disposition est fondamentale puisque c'est sur cette base que l'obligation de qualification va pouvoir être réellement constatée. Elle suppose la transparence de l'organisation de la personne morale gestionnaire et de la direction de l'établissement ou du service, s'agissant des délégations données au professionnel appelé à exercer la fonction de direction. La personne morale, qu'il s'agisse du propriétaire de son entreprise, d'une association ou d'un siège social, garde toutefois l'entière liberté d'en déterminer le contenu et les limites.

Les référentiels professionnels des cadres ne sont pas toujours très diserts sur la personne morale. Dans le champ social, où sont pourtant présentes de nombreuses associations les références y sont très rares.

Pourquoi cela ? On peut avancer une hypothèse. Nous sommes ici dans un jeu à trois : l'association, représentée par son Président ; le Directeur recruté par l'association ; l'Etat comme organe de financement et de contrôle. Ce jeu à trois peut se décliner selon deux modèles : un modèle linéaire et un modèle triangulaire. Dans le premier le Directeur est au milieu il est en relation directe avec l'Etat. Le Président, lui, ne l'est pas. C'est son Directeur qui représente l'association. Ce modèle peut être encouragé par l'Etat lui-même, en invitant par exemple le Directeur, sans penser au Président. Dans le modèle triangulaire chacun peut être en relation avec les deux autres protagonistes. (voir schéma)

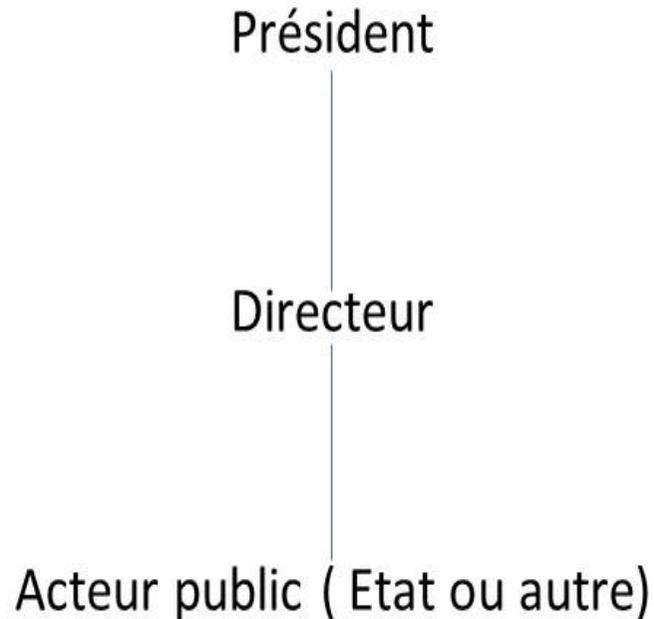
D'expérience, il nous semble que le second modèle est nettement souhaitable parce qu'il permet d'avoir une double parole de l'association, politique et technique, sachant que ces deux dimensions ne se recouvrent pas toujours.

Historiquement et formellement cette relation a pu être plus ou moins encouragée. En effet votre union nationale rappelle dans un texte récent intitulé la responsabilité de l'association qu' « *Avant la loi « Rocard », sous le régime de la loi du 2 août 1960, l'Etat ne reconnaissait que les établissements. La responsabilité des associations n'était pas prise en compte. Par la loi du 31 décembre 1984, l'association est reconnue comme interlocuteur de l'Etat et partenaire dans sa mission de service public. C'est un acquis important pour*

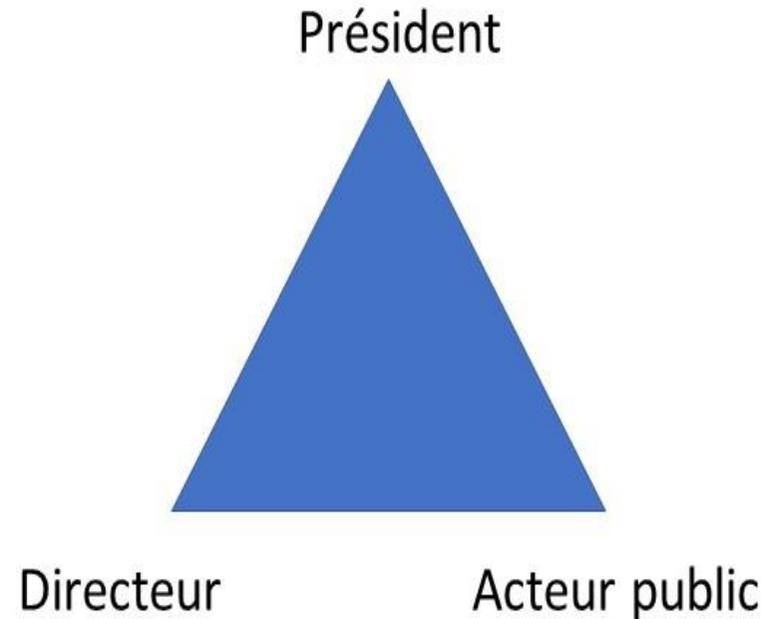
M.Fourdrignier. MFR. 19.11.2022

Deux modèles de la relation Président-Directeur au sein d'une association

Le modèle linéaire



Le modèle triangulaire



Marc Fourdrignier 11/2022

Les Maisons familiales rurales car l'Etat reconnaît ainsi la responsabilité des familles à travers l'association »⁷.

Votre mouvement pose assez clairement les choses en positionnant le Directeur comme permanent d'association :

- Il informe le président et le Conseil d'administration pour les aider dans leurs responsabilités associatives et élaborer les orientations nécessaires. Il met en œuvre les décisions prises. Il veille au bon fonctionnement de l'association par la préparation des réunions de parents, des Assemblées générales et activités diverses. Il garantit l'application des statuts. Il assure la participation aux activités institutionnelles (Fédérations départementales et régionales, Union).

Son positionnement hiérarchique est également clairement posé sous deux angles : du directeur relève de deux approches :

- Engagé par une association, sa responsabilité s'exerce auprès du Conseil d'administration représenté par son président.
- Par ailleurs, le directeur conduit son action dans le cadre des objectifs généraux du mouvement des Maisons familiales rurales.

La fonction directeur sous-tend des responsabilités. Si elle repose effectivement sur une seule personne, cette fonction s'exerce dans le partage notamment de l'information et la confiance, tant auprès des responsables associatifs que des collègues de l'équipe éducative. La responsabilité globale de la fonction du directeur ne se partage pas, mais certaines responsabilités peuvent et doivent se déléguer auprès des membres de l'équipe.⁸

Le CAFDES est un peu plus disert. Dans le référentiel professionnel, publié après le décret relatif au DUD, il est rappelé que les missions et responsabilités du directeur sont confiées par délégation de la personne morale. Il est ensuite indiqué que le projet d'établissement ou de service doit se construire « *dans le respect du projet de la personne morale auquel il peut contribuer* ». C'est repris dans le référentiel de compétences dans le domaine avec l'indicateur de compétence « Savoir identifier les valeurs, les orientations et les ressources de la personne morale ».

C. La gouvernance associative

Compte-tenu de la spécificité du travail associatif et de la relation président-directeur que peut-on dire de la gouvernance associative ?

7 - UNMFREO. (2021). Le cadre juridique du fonctionnement des Maisons familiales rurales, 19 avril.

8 - MFR. Source : <https://www.mfr.fr/pages/travailler-dans-une-maison-familiale-rurale#Les%20salari%C3%A9s%20des%20MFR>

Un premier point porte sur le modèle qui inspire la gouvernance associative. Compte-tenu des transformations de l'action publique ces dernières années, on peut dire que l'entreprise est devenue le modèle mobilisé par les différents types d'organisations qu'il s'agisse de l'Etat qui s'est référé dès le milieu des années 2000 à la notion de performance publique ou qu'il s'agisse des associations, qui sont devenues – du moins pour certaines- des entreprises associatives. Plus précisément cela renvoie au développement de ce qui a été appelé le managérialisme. Il s'agit d'une « idéologie qui veut étendre les principes de la gestion à toutes les sphères de la vie sociale et humaine. Le managérialisme prône la gestion rationnelle des entreprises et l'imitation de leurs pratiques dans tous les domaines de la vie sociale et privée »⁹ .

Dans ce cas on peut se demander quelle est la spécificité de ces associations ? Ont-elles encore un projet associatif ? Ne contribuent-elles pas à la confusion qui existe aujourd'hui dans le terme d'opérateurs, qui donne à penser que le statut n'aurait plus d'importance sur le contenu de l'activité.

Le second point porte sur les administrateurs des associations. Quels profils ont-ils ? De quelles expériences disposent-ils ? Quelle est la nature de leur engagement ? Compte-tenu de la complexification du fonctionnement des associations, de leur financement, de leur fonction employeur....on peut penser qu'il est souhaitable que les administrateurs détiennent des compétences d'administration et de gestion. Cependant on peut s'interroger sur le transfert des compétences : est-ce que le fait d'avoir été un bon DRH dans une entreprise privée lucrative est un gage de pertinence dans le champ associatif ? Cela renvoie au point précédent. Faut-il alors développer ce que certains appellent la « professionnalisation des bénévoles » ? Que devient dans ce contexte l'expérience de parent, souvent à l'origine de la création des MFR ? Est-elle encore légitime aujourd'hui ?

Le troisième point est relatif à l'action des conseils d'administration. Quelles sont leurs priorités ? Quels sont les champs qu'ils investissent ? Quels sont ceux qu'ils délèguent complètement aux directeurs ?

Comment les valeurs qui inspirent, notamment le champ de l'économie sociale et solidaire, sont mises en œuvre dans vos associations ? On peut penser par exemple à la démocratie, ou à la participation. Ces deux éléments ne peuvent se limiter aux seuls formés de vos maisons

⁹ - Rouleau, L (2007). Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant garde. PUQ.

Pour aller plus loin.

BAZIN, Cécile. DUROS, Marie. BEN AYED, Aziz. BONNEAU, Patrick. MALET, Jacques. (2022). La France bénévole : évolutions et perspectives. 17^o édition, mai, 48 p.

BAZIN, Cécile. MALET, Jacques. (Dir). (2019). La France bénévole : évolutions et perspectives. 16^o édition, mai, 57 p. Préface de Roger SUE.

BAZIN, Cécile. DUROS, Marie. BASTIANI, Béatrice. BEN AYED, Aziz. PREVOSTAT, Guillaume. FAURITTE, Jacques. MALET, Jacques. (2021). La France associative en mouvement, 19^o édition, octobre, 40 p.

BAZIN, Cécile. DUROS, Marie. DUFOUR, Marie. PREVOSTAT, Guillaume. FAURITTE, Jacques. MALET, Jacques. (2020). La France associative en mouvement, 18^o édition, octobre, 31 p.

BAZIN, Cécile. DUROS, Marie. DUFOUR, Marie. PREVOSTAT, Guillaume. FAURITTE, Jacques. MALET, Jacques. (2019). La France associative en mouvement, 17^o édition, octobre, 45 p.

BLANC, Yannick. (2022). Le fait associatif, un triple enjeu de connaissance. RECMA, revue internationale de l'économie sociale, 2, n^o 364, PP 36-42.

CHOGNOT, Christine. (2020). Le sens de l'action dans les associations. Editions Erès, 194 p.

COLER, Patricia. HENRY, Marie-Catherine. LAVILLE, Jean-Louis. (2021). Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie ? Erès, coll. L'innovation sociale en pratiques, 192 p.

COTTIN-MARX, Simon. (2021). C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif. Editions de l'Atelier, 144 p.

DUBET, François. (2022). Tous inégaux, tous singuliers. Repenser la solidarité. Seuil, 279 p.

ENA hors les murs (L'). (2021). Engagement associatif et intérêt général, 4, n^o 505, 80 p.

FASSIN, Didier (Dir). (2022). La société qui vient. 1333 p.

FOURDRIGNIER, Marc (2022). Les associations et l'engagement bénévole après la crise sanitaire. Le mouvement associatif, Reims, 23 mai.

FOURDRIGNIER, Marc. (2013). Président et directeur : de nouvelles places dans la gouvernance associative ? Intervention lors de la conférence débat organisée par les deux associations de directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux des Ardennes et de la Marne le 31 mai 2013 sur le thème "Nouvelle gouvernance associative, la fonction de directeur aujourd'hui », Reims, 31 mai.

FOURDRIGNIER, M. (2010). Dynamiques associatives et transformations des territoires. Management & Avenir, 10, n^o 40, pp 296-312.

FOURDRIGNIER, Marc. (2010). Associations, actions publiques et professionnalisation in ITCAINA,X. La politique du lien. les nouvelles dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire. Presses Universitaires de Rennes, pp 165-181.

FOURDRIGNIER, Marc. (2006). Associations, territoires et régulations. Programme interrégional de recherche- développement pour l'innovation et le développement en économie sociale et solidaire. SGAR Rhône-Alpes (en collaboration avec HARZO, C & HIRLET, P & STREICHER, F.).

France Bénévolat. Le bénévolat, quelles tendances aujourd'hui ? Qui sont les bénévoles ?

<https://www.francebenevolat.org/accueil/presse/l-volution-de-l-engagement-b-n-vole-associatif-en-france>

FRANCE BENEVOLAT. (2022). Baromètre France Bénévolat / IFOP. Synthèse. 1

FRANCE BENEVOLAT. (2020). L'engagement bénévole en temps de crise sanitaire : bilan et enseignement.

HELY, Mathieu. (2022). Quelle place pour les travailleurs associatifs dans le « monde d'après » ? RECMA, 2, n° 364, pp 124-130.

HELY, Mathieu. RETIF, Sophie. SIMONET, Maud. (2015). Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS. Mouvements, 1, n° 81, pp 116-125.

HELY, Mathieu. SIMONET, Maud. (2013). Le travail associatif. Presses Universitaires Paris Ouest, 221 p.

Institut Français du Monde Associatif. (2021). Fait associatif et crise sanitaire : le fait associatif en situation de confinement ? 1 juin.
<https://www.youtube.com/watch?v=Ay9JGaVIfYg>

LIANOS, Florence. (2021). Engagement associatif et intérêt général. L'ENA hors les murs, 4, n° 505, pp 11-14.

MARTEL, Marie-Claire. NATON, Jean-François. (2022). Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté. Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), 8 juin, 162 p.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS. (2021). L'essentiel de la vie associative des Ardennes, décembre, 4 pages.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS. (2021). L'essentiel de la vie associative de l'Aube, décembre, 4 pages.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS. (2021). L'essentiel de la vie associative de la Marne, décembre, 4 pages.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS. (2021). L'essentiel de la vie associative de la Haute Marne, décembre, 4 pages.

MOUVEMENT ASSOCIATIF, LE. (2020) Impact de la crise sur la vie associative. Analyse des enquêtes de mars et juin 2020. Septembre, 24 p.

Nouvelle revue de psychosociologie. (2021). Richesses et ambiguïtés du travail bénévole. 2, n° 32. Editions Erès, 244 p.

PARIZOT, Isabelle. SCHWEYER, François-Xavier. HADJ, Laure. (2022). Solidarités associatives en temps de confinement Covid-19. Retours sur le dispositif « Croix-Rouge Chez Vous au printemps 2020 ». CNLE, Février, 23 p.

PAUGAM, Serge. BEYCA, Tugce. SUTER, Christian. (2020). Ce qui attache les individus aux groupes et à la société. Une comparaison européenne. Revue Suisse de Sociologie. 46 (1), pp. 7-35.

PENICAUD, Hubert. (2021). L'engagement bénévole en temps de crise sanitaire. « L'ENA hors les murs », 4, n° 505, pp 30-32.

PESCE, Sébastien. DOUBLET, Marie-Hélène. GUILLET, Jérôme. (Dir). (2021). Vers une pédagogie de l'engagement ? Champ social, coll. Acteurs sociaux, 234 p.

PFRUNDER, Frédérique. (2019). Les associations vieillissent, mais les jeunes s'engagent toujours beaucoup. 12 juin. <https://www.youtube.com/watch?v=BOyqgWvoUok>

PLAISANCE, Guillaume (2020). S'adapter aux nouvelles façons de s'engager. Paysans et Société, 2, n° 380, pp. 29-34.

PLAISANCE, Guillaume (2018). Les « gilets jaunes », sursaut d'un nouvel engagement ? The conversation, 19 novembre.

PROCHASSON, David. (2020). Engagement associatif : le profil des bénévoles évolue. Actualités Sociales Hebdomadaires, 21 juillet. <https://www.ash.tm.fr/hebdo/3169/levenement/engagement-associatif-un-nouveau-souffle-555656.php>

Recherches et Solidarités (2021). Bilan 2021 de l'emploi associatif sanitaire et social. Septembre, 16 p.

Recherches et Solidarités. INJEP. (2021). Associations en région. Repères et chiffres clés. 2021. 14^e édition, 510 pages. [Région Grand Est, pp 151-180]

REPETTI, Marion. MESNARD, Pauline. FASSA, Farinaz. HARRISON, Kelly. (2022) Utile, mais pas indispensable ? Engagement bénévole des retraités et Covid-19. Gérontologie et société, 1, vol.44, n° 167, pp 173-188.