

*Pour que vivent des espaces de gratuité
et de solidarité*

Magazine semestriel | Janvier 2013

Premier numéro
GRATUIT!

*« Militance et volontariat
de gestion font-ils encore
bon ménage ? »*

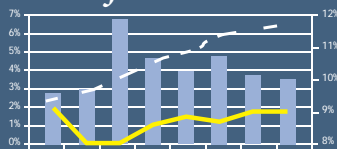
Le dossier

*Les bénévoles face
à la professionnalisation
du monde associatif*

Mais aussi dans ce numéro :

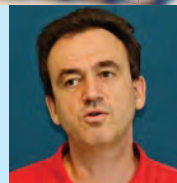
Grand angle

L'associatif dans tous ses états



Le portrait

*Pierre Malaise,
directeur de la CESSOC*



En cette période des fêtes, quoi de plus beau que de donner et de recevoir ! Offrir de son temps évidemment, comme le font chaque jour les 700 000 volontaires actifs en Fédération Wallonie-Bruxelles et recevoir gratuitement le premier numéro des Cahiers de la PFV !

Cette publication biannuelle sortira chaque année aux mois de mai et de décembre. Son contenu s'articulera systématiquement autour d'un grand thème central, qui pour cette première édition, se focalise sur le volontariat de gestion. La thématique sera toujours traitée dans un canevas de rubriques que vous retrouverez déjà dans ce numéro :

• **L'instantané**, qui résume en un cliché l'esprit de la publication.

• **Le thème**, pour définir et contextualiser la thématique choisie.

• La rubrique **Grand angle**, qui offre un point de recul sur le sujet traité.

• **Le portrait** présentant le profil ou le parcours d'un acteur du secteur.

• **Le dossier des Cahiers**, avec ses analyses, ses graphiques, ses spécialistes et tout ce qu'il faut pour maîtriser le sujet central des Cahiers.

• **La rencontre** avec un expert pour asseoir la crédibilité de la publication

• Et enfin, **le tour des membres** qui donne la parole aux organisations membres de la PFV.

Les Cahiers de la PFV représentent également un saut important pour la PFV, puisque la matière qui compose un des deux Cahiers annuels correspond à l'étude publiée dans le cadre de l'éducation permanente. En plus de cela, la Plateforme produira chaque année quinze analyses et organisera deux campagnes à destination du grand public. Cette évolution de notre structure pluraliste, qui pour rappel est composée de centaines d'associations représentatives des grands secteurs de la vie associative et de l'engagement volontaire en Fédération Wallonie-Bruxelles, s'inscrit logiquement dans nos missions d'information, de lobby politique et de veille juridique auxquelles nous tenons plus que tout.

En effet, quotidiennement dans les médias, les discours politiques et l'opinion publique plus globalement, la signification et la nature de l'engagement volontaire sont déformés. C'est pourquoi la PFV entend replacer le volontariat dans le cadre qui est le sien, celui défini par la loi de 2005 relative aux droits des volontaires. Par cette initiative, nous espérons qu'une image plus juste des volontaires soit véhiculée dans notre société. Une manière également de reconnaître leur engagement ● ● ●

Christophe Cocu,
Président de la PFV



Instantané 4

Le thème 6

Le volontariat de gestion

Grand angle 8

Le monde associatif dans tous ses états

Le portrait 12

Profil du volontaire de gestion

Le dossier des cahiers 18

La militance et le volontariat de gestion font-ils
encore bon ménage ?

- Existe-t-il une bonne gouvernance du non-marchand ? •
- Les rôles et les responsabilités du volontaire de gestion •
- La révolution discrète du volontariat de gestion •
- Des solutions pour demain •

La rencontre 38

Pierre Malaise

Le tour des membres 42

En attendant les prochains Cahiers 46

En pratique 47

Aujourd'hui directeur régional des Mutualités chrétiennes, Frédéric Possemiers fut aussi Président de la PFV entre 2010 et 2012. Grâce à son esprit d'initiative, le volontariat de gestion a été mis en lumière lors de l' Année européenne du volontariat 2011, notamment lors du colloque « *Au cœur du volontariat : entre motivation et gestion* », organisé par la PFV dans le cadre prestigieux du Parlement bruxellois (voir photo).

*Année européenne du
volontariat 2011*



Le volontariat de gestion

Ils sont membres d'assemblées générales, de conseils d'administration et d'organes de décision décentralisés. Ils ont bien souvent de grandes responsabilités au sein des associations. Si certains soulignent principalement leur action de soutien et d'encadrement, en France, on les associe carrément aux dirigeants associatifs.

A la Plate-forme francophone du Volontariat, nous avons choisi de les appeler les volontaires de gestion.

En participant au bien-être et à l'épanouissement de tous les autres volontaires, ainsi que des travailleurs salariés, les volontaires de

gestion sont en effet des acteurs indispensables du secteur associatif. Pourtant, ils sont souvent méconnus et ne font que trop rarement l'objet d'une reconnaissance adéquate. Dans le quotidien des associations, les volontaires de gestion sont les cadres qui participent de manière générale à créer les conditions les plus favorables pour que l'objet social de l'ASBL se réalise et se développe.

Contrairement aux entreprises et sociétés privées, les organismes sans but lucratif ne relèvent pas de la propriété d'un ou plusieurs individu(s), mais de la collectivité dans son ensemble. Les volontaires de gestion représentent donc cette collectivité au sein des organes de décision des associations et veillent à ce que le bien commun soit garanti. Ils sont

responsables des fonds publics et privés afin que ceux-ci soient utilisés de façon raisonnable et efficace.

Leur engagement ne consiste pas à réaliser les activités de



l'association, mais bien à prendre des responsabilités en son nom et en assurer la gestion à long terme. De manière générale, les actions de ces volontaires sont concentrées autour de la participation aux instances de pilotage de l'organisation, comme l'assemblée générale ou le conseil d'administration.

En bref, le volontariat de gestion est le pivot du bien-être de tous les volontaires et du bon fonctionnement du monde associatif. Un ensemble de citoyens engagés qui présentent des complémentarités et des différences souvent étonnantes...

Le volontariat de gestion, un volontariat parmi d'autres

En plus du volontariat de gestion, la PFV a identifié 3 autres profils : le volontariat d'animation, de service et de militance. Petite présentation :



Le volontariat d'animation

Le volontariat d'animation a encore de beaux jours devant lui. Sa mission: éveiller grâce à des méthodes didactiques et pédagogiques. Jeunesse, aînés, sport ou culture, le volontariat d'animation se retrouve dans tous les secteurs autour d'un maître-mot : énergie. Un engagement que Marie Navarre, assistante exécutive au sein de la Fédération des Scouts Baden-Powell de Belgique, résume en 3 mots : « *du temps, du talent et du cœur* ».



Le volontariat de service

Planning familial, médiation de dette, soutien juridique, centre d'accueil de jour, école de devoirs, accompagnement de personnes sans emploi ou en situation de handicap, soutien aux publics précarisés, visites à domicile, en maison de repos ou en milieu hospitalier, ... La liste des services que les volontaires nous rendent au quotidien est longue ! Sans leur disponibilité et leur altruisme, les associations seraient contraintes de réduire radicalement la portée de leurs actions. Ce volontariat de service produit de la valeur sociale pour la collectivité, les organisations et les volontaires eux-mêmes bien entendu.



Le volontariat de militance

Qualifiés ou sans compétences particulières, jeunes ou pensionnés, ruraux ou urbains, seuls ou en famille, ces volontaires offrent quelques heures de leur temps uniquement par passion. Qu'ils mettent cette passion pour la défense d'intérêts ou de valeurs, pour la protection de l'environnement, les relations Nord/Sud, dans les mouvements d'aînés, d'étudiants ou syndicalistes, ils ont en commun leur envie de s'investir, de découvrir et de rencontrer. Résistance à la domination, au despotisme, à l'oppression, à l'exploitation et aux injustices, ces idéaux nous rappellent à quel point la militance est un acte inhérent à la démocratie.

Source

OGIEN Albert, LAUGIER Albert, « Pourquoi désobéir en démocratie ? », Paris, La Découverte, 2010, pp. 1- 55.

LAHIRE Bernard, « L'homme pluriel. Les ressorts de l'action », Paris, Nathan, Essai & Recherches, Sciences sociales, 1998, 272pp.

WILLEMEZ Laurent, « Pereverare Diabolicum : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social », Lien social et Politique, n°51, 2004, pp. 71-82.

BROGNIET Mathieu, « Citoyenneté : être jeune et volontaire aujourd'hui » dans *Démocratie* (mars 2009), revue en ligne, <http://www.revue-democratie.be/index.php?p=art&id=566>, consultée le 2 mars 2012.



Grand angle

L'associatif dans tous ses états

En Belgique, près d'un salarié sur dix travaille pour le secteur associatif. Au total, ce sont plus de 17 000 associations employant du personnel salarié qui contribuent au PIB à hauteur de 5%, soit une valeur ajoutée de près de 22 milliards d'euros !

Certes, ces chiffres datent de 2008, mais ils témoignent assurément de la vitalité du secteur associatif. En termes d'apport économique, le secteur des institutions sans but lucratif (ISBL) rivalise avec d'autres secteurs d'activités importants comme le secteur de la construction ou le secteur financier. En outre, son incidence sur l'économie belge s'est accrue depuis le début de la décennie grâce à une croissance vigoureuse qui, en moyenne annuelle, a surpassé celle du reste de l'économie.

Les ISBL se caractérisent principalement par la part importante de rémunération dans leurs dépenses. Toujours en 2008, cette rémunération représentait 11,5% de l'emploi intérieur salarié en Belgique. Pour des raisons de disponibilité de données, seules les ISBL employant des travailleurs salariés sont prises en compte dans les statistiques disponibles sur le sujet. Dès lors, on peut considérer que la place du secteur associatif dans l'économie est sous-estimée étant donné que l'activité des associations attribuable à l'activité bénévole n'est pas prise en compte.

« Le secteur associatif se pose donc comme un employeur de poids alors que sa contribution au PIB est paradoxalement peu élevée. »

De plus, la part des ISBL dans le PIB est passée de 4,1 % à 5,1 % entre 2000 et 2008. Cette progression continue du poids des ISBL dans l'économie nationale témoigne indéniablement du dynamisme du secteur. Le monde associatif se pose donc comme un employeur de poids alors que sa contribution au PIB est paradoxalement peu élevée. En réalité, cela s'explique logiquement par la nature non lucrative des activités des associations.

Enfin, cette croissance supérieure à celle du reste de l'économie peut globalement trouver une explication dans l'origine des ressources financières des associations et autres structures de ce type qui proviennent bien souvent des pouvoirs publics...

Les secteurs d'activités du monde associatif

Les activités associatives qui représentent le pourcentage le plus important se retrouvent à hauteur de 38% dans les syndicats, les partis politiques, les organisations religieuses, les regroupements professionnels, les associations de défense des droits de l'homme ou de défense de l'environnement, ...

Ensuite, on retrouve l'action sociale qui compose à elle seule 25% du nombre total d'ISBL actives dans le domaine. Lorsqu'on parle d'action sociale, il s'agit par

exemple de l'accueil et de la protection pour personnes en difficulté, des services d'assistance aux réfugiés, des activités de visites aux personnes âgées, malades ou encore des organismes d'action sociale à compétence spécialisée tels que la Croix-Rouge ou Médecins Sans Frontières. Enfin, les secteurs récréatifs, culturels et sportifs terminent le podium avec 16% de l'activité totale.

Toutefois, c'est au niveau des secteurs de la santé et de l'action sociale que la contribution à la valeur ajoutée totale des ISBL est la plus élevée. En effet, la taille de ces institutions est généralement très importante par rapport au secteur. Dans notre situation démographique actuelle qui voit un vieillissement constant de la population, ces secteurs devraient selon toute vraisemblance continuer à être les moteurs de la croissance du secteur des ISBL dans l'économie belge.

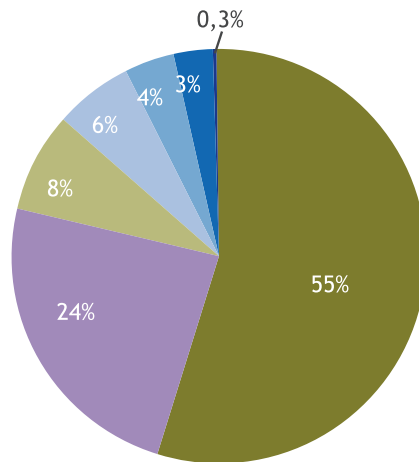
Les modes de financement

Les financements publics dont bénéficient les ISBL sont en progression depuis 10 ans et représentent aujourd'hui près de 60% des ressources de ces dernières. Inversement, on peut noter que l'apport du secteur privé belge et de l'étranger a connu un recul de 3%. La hausse des financements publics s'est concentrée dans les secteurs de l'action sociale (+10%), de l'éducation (+15%) et des activités récréatives, culturelles et sportives (+10%).

L'apport des Pouvoirs publics a connu une hausse plus modeste dans les autres secteurs d'activités et seul le secteur de la santé a enregistré un léger repli sur les 10 dernières années. Cependant, plus de la moitié de l'aide publique est destinée à ce même secteur de la santé.

Depuis 2000, cette répartition est restée relativement stable, si on excepte le léger glissement des ressources dédiées au secteur de la santé (-4,2%) vers celui de l'action sociale (+4,6%).

Répartition du financement public des ISBL entre les branches d'activité (Source : ICN)



- Activité pour la santé
- Action sociale
- Activités associatives diverses
- Services
- Activités récréatives, culturelles et sportives
- Education
- Agriculture et industrie

L'emploi salarié dans les ISBL a donc augmenté de 38% entre 2000 et 2008, alors que la hausse cumulée des autres secteurs de l'économie s'élève à peine à 7%. Néanmoins, ces statistiques encourageantes concernant l'emploi doivent être relativisées et il n'est pas inutile de se demander quelle est la véritable nature de ces emplois salariés ? En réalité, il s'agit souvent de travail à temps partiel, volontaire ou pas, et le niveau de salaire y est globalement plus bas que dans le reste de l'économie. En moyenne, le salaire horaire d'un travailleur occupé dans une ISBL en 2008 est de 15% inférieur à celui d'un salarié qui occupe un emploi dans un autre secteur. Cet écart a même tendance à augmenter au fil des années puisqu'il ne s'élevait qu'à 12% il y 10 ans.

dance à augmenter au fil des années puisqu'il ne s'élevait qu'à 12% il y 10 ans.

Ces chiffres ne doivent pas pour autant être interprétés comme un signe d'une dégradation du salaire perçu par les travailleurs du secteur associatif ni à une certaine précarité de l'emploi associatif. En effet, il faut également considérer que les cotisations sociales sont moins importantes dans le secteur associatif que partout ailleurs.

Un monde de femmes



En 2006, Catherine Davister, sociologue, a mis en avant que le personnel associatif est plus féminisé que celui des entreprises privées, parce que ce secteur est principalement axé sur la production de services aux personnes. Elle précise que malgré la féminisation de l'emploi au sein de l'économie sociale, l'entrepreneuriat reste relativement masculin.

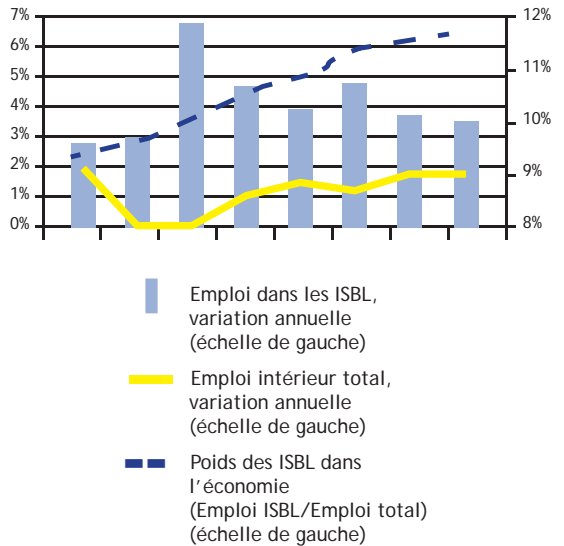
Sources

http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05%29_Pictures_documents_and_external_sites/09%29_Publications/PUB_2053_ISBL_FR.pdf

http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10165/1/PUB_1796_LesAssociationsEnBelgique_2008.pdf

Le monde associatif créateur d'emplois (Source : ICN)

Étant donné que le secteur associatif connaît un taux de croissance élevé, le poids des emplois salariés au sein du secteur augmente progressivement dans l'économie belge.



En guise de conclusion

Les ISBL sont non seulement productrices d'emploi, mais sont également des consommatrices de biens et services. Tous les volontaires et salariés du non-marchand permettent de répondre à de nombreux besoins et de développer un mieux-être dans notre société. Toute cette dynamique économique et solidaire est soutenue par la volonté, le savoir-faire et l'altruisme d'individus qui s'engagent dans les instances dirigeantes des associations. Ces citoyens sans qui le secteur associatif ne pourrait pas fonctionner, ce sont les volontaires de gestion !

DAVISTER, Catherine (2006), « La GRH en économie sociale », Les cahiers de la Chaire Cera, Vol.1, pp.1-86.

Le portrait



Profil du volontaire de gestion

Pour ce premier numéro des Cahiers de la PFV, le portrait s'apparente en réalité à un portrait fictif, puisqu'il s'agit du profil-type du volontaire de gestion. Rencontre avec ce citoyen pas comme les autres...

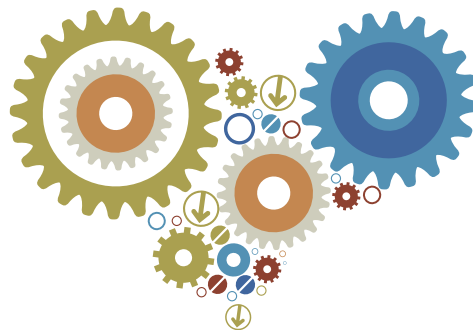
Au sein des associations, le conseil d'administration (CA) est une instance décisionnaire dont les fonctions varient en fonction du type de structure, de la composition du conseil et des mécanismes de prises de décision mis en place. Certains CA sont très interventionnistes, d'autres délèguent énormément, mais tous se retrouvent sur 3 missions-clés : contrôle, stratégie et relations. Ces missions s'articulent autour du principe de bonne gouvernance, pour assurer la cohérence entre les objectifs de l'association et la plus-value pour les bénéficiaires de l'activité.

Les volontaires qui composent les CA présentent des profils et des attentes très variables. La plupart du temps, ces individus font partie des couches sociales de statut élevé et très participatives. Ils ont tendance à vouloir orienter l'action du groupe et se dévouent entièrement à la cause collective.

Les volontaires de gestion sont soit directement élus au sein de l'assemblée générale, soit 'recrutés' en dehors de l'organisation par l'entremise des autres administrateurs, ce qui est plus rare. Les raisons pour lesquelles les CA posent leur choix

sur un individu en particulier peuvent dépendre d'une série de facteurs comme sa connaissance de l'association, la pertinence de son réseau, ses compétences spécifiques, ... Les attentes autour du rôle des volontaires de gestion sont généralement élevées. Ces derniers sont censés avoir une bonne capacité d'écoute, d'analyse et d'inventivité, mais aussi être capable de travailler en groupe et montrer une volonté de s'investir pour le projet.

« La plupart du temps, ces individus font partie des couches sociales de statut élevé et très participatives. Ils ont tendance à vouloir orienter l'action du groupe et se dévouent entièrement à la cause collective. »



Une typologie des membres du CA

Raquel Rego, chercheuse à l'Université Technique de Lisbonne, a développé dans son article « *Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs* » une approche en 4 profils : l'associatif, le spécialiste, le politique et le professionnel. En plus de ces 4 profils, un cinquième pourrait être ajouté : le bénéficiaire.



L'associatif

Son engagement dans une association est lié à sa trajectoire individuelle. Il donne une importance primordiale au collectif et préconise un fonctionnement peu hiérarchisé. Capable d'assurer des fonctions de représentation extérieure au plus haut niveau, le volontaire associatif se plie facilement à la réalisation de tâches simples. Il peut rejoindre une instance de gestion par les réseaux amicaux ou militants et son désengagement sera souvent lié à des raisons personnelles, professionnelles ou politiques.



Le spécialiste

Doté de compétences techniques nécessaires au développement de l'association, il perçoit son engagement comme un espace alternatif et une opportunité pour pratiquer son savoir-faire. Le volontaire spécialiste voit dans son association l'occasion de se former tout en donnant du sens à ses activités. Actuellement, le profil du spécialiste autodidacte a tendance à diminuer au profit d'experts reconnus.



Le politique

Ces volontaires peuvent mûrir un intérêt particulier pour l'objet de l'association, mais leur objectif principal repose sur un changement social bien plus étendu. Pour eux, l'association est une arène où se confrontent des positions politiques divergentes. Le volontaire politique se retrouve aujourd'hui devant une situation où les relations entre le monde associatif et l'Etat sont de plus en plus régulées et dépersonnalisées. Par conséquent, ses possibilités d'intervenir se révèlent parfois réduites au strict minimum.

Devenir volontaire de gestion

Avant de rejoindre un conseil d'administration ou une assemblée générale, il est important de se poser les bonnes questions et de saisir la portée de son engagement.

Dans un premier temps, le futur volontaire de gestion doit s'informer sur l'organisation : quelles sont ses missions, la nature de ses activités et est-ce que cela lui correspond ? Il est important d'adhérer

au projet dans son ensemble, et parfois même à une certaine vision de la société, afin d'être capable de le défendre au mieux.

« Il est important d'adhérer au projet dans son ensemble, et parfois même à une certaine vision de la société, afin d'être capable de le défendre au mieux. »

Ensuite, le volontaire de gestion, va devenir dès son arrivée, le garant de la situation financière de

l'association. Cet aspect est incontournable pour permettre une prise de décision efficace. A ce titre, les nouveaux administrateurs peuvent bénéficier d'un petit historique financier et un planning peut être établi annuellement pour l'examen des budgets.

En troisième lieu, il sera utile pour le nouvel administrateur de cerner le réseau et les partenaires

de l'organisation : qui sont les collaborateurs récurrents de la structure, quel est leur rôle et quelles sont leurs exigences vis-à-vis de l'organisation? Très souvent, l'organisation fait partie de plusieurs réseaux que le CA doit apprendre à connaître pour pouvoir les actionner à bon escient.



Le professionnel

Le volontaire professionnel est le profil le plus récent dans la typologie de l'engagement au sein des instances de gestion. Son éclosion est liée à la professionnalisation progressive du monde associatif. La plupart du temps, ces sont des salariés et des fournisseurs de services qui collaborent occasionnellement avec l'association et qui finissent par intégrer le conseil d'administration. Leur engagement associatif est avant tout synonyme d'investissement professionnel.



Le bénéficiaire

Il s'agit ici de volontaires représentant les ' usagers ' du service rendu, les bénéficiaires de l'action : personnes atteintes d'un handicap, malades, bénéficiant d'une aide familiale, aînés, jeunes ... Leur rôle est de faire miroir, de replacer l'action en regard des attentes du public cible, de ramener le CA à la réalité de terrain.

Il est également intéressant de sonder les partenaires pour déterminer l'image que la structure véhicule à l'extérieur. Cette démarche permet d'évaluer le degré de satisfaction des collaborateurs externes et les points sujets à modifications.



le manuel du conseil, un outil d'orientation et de ressources

Comme un compagnon dans le cadre du rôle de volontaire de gestion, chaque organisation peut transmettre un manuel à ses volontaires pour les guider tout au long de leur engagement. Pour les nouveaux entrants, ce manuel d'orientation fournit des informations utiles sur la structure, les autres volontaires

et le personnel. Pour les expérimentés, c'est un outil de travail indispensable qui recense les ressources sur l'organisation et le conseil.

Le manuel peut contenir une liste des membres du conseil, les responsabilités de chacun, la politique à appliquer en cas de conflit d'intérêts potentiel, la couverture de la police d'assurance et des précisions sur le défraiement si nécessaire. Au niveau de l'organisation, le manuel peut répertorier les statuts, les règlements, les missions et la vision, le plan d'action stratégique et bien sûr, les rapports financiers et la liste des bailleurs. Le calendrier des activités et les outils de communication permettront

aussi à l'administrateur de disposer d'un matériel un peu plus ludique. Enfin, lors de la réalisation de ce document, il faut être attentif à ne pas accabler les nouveaux membres du conseil avec trop d'informations et les encourager à lire, poser des questions et évaluer l'utilité du manuel chaque année.



Enfin, la structure du conseil d'administration et la description des responsabilités respectives doivent être scrupuleusement analysés. Cela n'implique pas pour autant une description de fonction, le futur volontaire a tout intérêt à identifier d'entrée le rôle qu'il peut jouer et ce que l'on attend de lui. Il est bien entendu primordial de prévenir et de convenir des responsabilités que prennent les individus dans le cadre de leur mandat, en définissant notamment les assurances qui ont été contractées et en différenciant ce qui relève du domaine de la responsabilité générale du CA et de la responsabilité individuelle.

Dans certains CA, des mécanismes de freins et de contrepois ont été mis en place pour prévenir les conflits d'intérêt entre les membres et l'organisation.

Chacun des volontaires de gestion doit également connaître, avant de s'engager, le temps approximatif qui lui sera demandé pour les réunions et les événements spéciaux.

Même s'il n'est pas directement en lien avec les activités de terrain, le volontaire de gestion devra rapidement être en capacité de mesurer la force d'action de l'organisation. Il doit connaître les volontaires et les travailleurs qui mettent en pratique et opérationnalisent les décisions entérinées en conseil d'administration. Voilà certainement un défi des plus ardues, mais aussi des plus excitants, que les volontaires de gestion relèvent chaque jour dans leurs associations.



Source

OGIEN Albert, LAUGIER Albert, Rego Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », SociologieS [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 29 septembre 2010

GODEMONT, J., GOYVAERTS, K. et MARYNISSEN, R. (2006) « De vergrijzing verzilverd? Een verkennend onderzoek naar ouderen in het Vlaamse vrijwilligerswerk », Steunpunt Gelijkekansenbeleid, Antwerpen, 217 p.

<http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.369>

La militance et le volontariat de gestion font-ils encore bon ménage ?

Dans ces premiers Cahiers de la PFV, nous plongerons au cœur du quotidien des volontaires de gestion pour y découvrir quelle est la place réservée aux idéaux dans les instances décisionnaires du monde associatif.

- *Existe-t-il une bonne gouvernance du non-marchand ?*
- *Les rôles et les responsabilités du volontaire de gestion*



- *La révolution discrète du volontariat de gestion*
- *Des solutions pour demain*

Existe-t-il une bonne gouvernance du non-marchand ?

Lorsqu'on évoque le volontariat, on a plutôt tendance à penser à l'engagement avant de l'assimiler au thème de la gouvernance. Pourtant, la gouvernance s'est imposée progressivement dans le secteur comme un élément incontournable.

Initialement, le concept de gouvernance ne concernait que les pratiques de direction et de conduite des organisations dans le secteur privé. À partir des années 1990, son champ d'application s'est étendu au secteur public avec le New Public Management, qui a entraîné une nouvelle façon de concevoir l'Etat de façon plus minimaliste. Par la suite, le transfert de normes a fini par englober d'autres secteurs, dont le monde associatif.

Le concept de gouvernance transposé au modèle associatif repose sur un discours axé sur la performance, la transparence et la responsabilité. Mais, comment ce transfert des dispositifs managériaux s'est-il amorcé dans les réalités de l'associatif organisé ? Le champ d'action du milieu associatif s'est petit à petit élargi et couvre désormais des missions d'intérêt général. Ce glissement de compétences engendre une plus grande lisibilité et une plus grande légitimité de l'action associative vis-à-vis du secteur public.

« Le concept de gouvernance transposé au modèle associatif repose sur un discours axé sur la performance, la transparence et la responsabilité. »

Cependant, le management entrepreneurial ne mesure la performance des organisations qu'à la

lumière de leur rendement et sans tenir compte de l'impact de l'activité sur la collectivité dans son ensemble. Or, c'est justement cet impact qui constitue le fondement de l'action associative et de la motivation des individus à s'engager volontairement.

La mesure des performances au sein du secteur associatif ne pourra donc se révéler pertinente que si elle prend en compte les finalités poursuivies.

À l'heure actuelle, la bonne gouvernance est inhérente à la réussite d'un projet collectif et au bon fonctionnement d'une organisation. Cette bonne gouvernance est censée assurer la cohérence entre les objectifs de l'organisation, les intérêts des principales parties prenantes et les impacts sur la collectivité ou les bénéficiaires spécifiques.

Pour parvenir à mettre en place cette bonne gouvernance, il est nécessaire de penser le projet collectivement, d'élaborer les outils de gestion efficaces garantissant la transparence, de privilégier une vision dynamique de la démocratie et de respecter l'évolution des cycles de vie de l'association.



Une définition de la bonne gouvernance

La gouvernance a été définie par Julie Rijpens et Sophie Adam comme « la manière de partager le pouvoir entre toutes les parties impliquées d'une façon ou d'une autre dans une organisation; elle vise à améliorer la performance organisationnelle et à permettre l'accomplissement des objectifs dans les meilleures conditions possibles, notamment afin de s'assurer que les actes de l'organisation soient en accord avec la mission qu'elle s'est fixée, que les intérêts des principales parties prenantes soient préservés et que ces parties prenantes bénéficient des activités de l'organisation. »

La gouvernance des associations sous influence

La mission de l'organisation et son statut juridique d'association sans but lucratif à finalité sociale la démarque radicalement des entreprises privées, dont les performances organisationnelles doivent être améliorées dans le but d'accroître la valeur de l'entreprise et de rémunérer les actionnaires. Ce sont des objectifs quantifiables et mesurables qui ne sont pas toujours aussi objectivables dans le secteur non-marchand et qui peuvent influencer négativement sur la gouvernance.

Les ASBL sont régies par la loi du 27 juin 1921, révisée par la loi du 2 mai 2002 sur les ASBL, les AISBL et les fondations. Cette loi a prévu que les ASBL soient composées d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration et pour les ASBL de grandes tailles, d'un organe de contrôle indépendant.



D'une part, l'assemblée générale peut être comparée au parlement de l'ASBL. Elle est composée de minimum 3 membres de l'association.

Ces membres disposent de droits élargis sur l'ASBL qui concernent notamment la modification des statuts, la nomination et la révocation des administrateurs, la décharge des administrateurs, l'approbation des budgets, comptes et bilans, la dissolution de l'ASBL, ...

D'autre part, le conseil d'administration peut être assimilé quant à lui au gouvernement de l'ASBL. Ses membres sont chargés collectivement de l'administration et de la représentation de l'ASBL. Désignés par l'assemblée générale, les membres du conseil d'administration sont des personnes morales ou physiques.

Enfin, l'ASBL peut aussi avoir un délégué à la gestion journalière ou peut être soumise à des législations propres telles que des agréments ou des décrets spécifiques, comme c'est le cas dans le secteur de la jeunesse, par exemple.

Le secteur non-marchand et ses spécificités

Même si chaque association a ses propres réalités, elles appartiennent toutes à ce que l'on appelle communément aujourd'hui le troisième secteur. Cette appartenance se caractérise par une adhésion à certaines valeurs telles que la recherche de démocratie et d'égalité, la solidarité, la coopération, la participation, le développement durable, ... La quête de ces idéaux sociétaux engendre évidemment des conséquences sur la gouvernance.

Si ces valeurs peuvent être perçues comme bénéfiques pour la gouvernance et pour la société dans son ensemble, elles permettent parfois au contraire de justifier l'absence de mécanismes formels de bonne gouvernance. En effet,

lorsqu'elles sont utilisées comme des garanties implicites de bonne gouvernance, elles ouvrent alors la porte à toutes les dérives. Dans la pratique, on peut voir que cela ne se révèle pas toujours vrai. Dans certains cas, l'accroissement en taille de l'ASBL peut entraîner des difficultés dans l'application de ces valeurs du fait de la formalisation progressive, de la concurrence grandissante ou encore du renforcement des contrôles. De plus, les valeurs partagées par le secteur non-marchand sont généralement intégrées et vécues différemment en fonction des réalités des organisations et des individus qui les composent.

« Dans certains cas, l'accroissement en taille de l'ASBL peut entraîner des difficultés dans l'application de ces valeurs du fait de la formalisation progressive, de la concurrence grandissante ou encore du renforcement des contrôles. »

Contrairement aux entreprises privées, les parties prenantes dans les associations ne se résument pas aux seuls actionnaires. Les instances de gestion des ASBL sont composées de manière très hétérogène et rassemblent autour d'une même table des opinions très diverses.



La prise de décision peut donc y apparaître plus légitime, mais par contre, les compétences et la motivation ne sont pas toujours au rendez-vous. Cette diversité peut aussi rendre le processus plus complexe, plus lent et peut également aussi cristalliser les antagonismes.

Globalement, on constate aujourd'hui une tendance à la professionnalisation du secteur associatif et une

standardisation des outils de gestion. Les attentes sont d'autant plus importantes dans les organisations dont la taille augmente proportionnellement à la part des subventions publiques et privées dont elles bénéficient...

Les rôles et les responsabilités du volontaire de gestion

Les volontaires de gestion composent les assemblées générales (AG) et les conseils d'administration (CA) des associations. Au sein de ces derniers, les rôles et responsabilités des volontaires peuvent varier selon l'identité et la manière de fonctionner de l'instance décisionnaire.

D'après J.L. Miller-Millesen, il y a trois catégories de responsabilités dans les CA : un rôle de monitoring qui garantit la finalité de l'action, un rôle de développement basé sur la vision stratégique à long terme, la prise en compte des risques, la recherche de ressources et moyens, ... et un rôle de mise en conformité aux dispositions légales et éthiques.

A côté des responsabilités, les niveaux d'engagement d'un CA peuvent osciller entre une simple fonction de validation jusqu'à une fonction de représentation pour laquelle les administrateurs sont choisis pour leur notoriété, en passant par des CA qui s'impliquent en définissant les activités. Ces modalités d'engagement ne sont pas cloisonnées

et il est même recommandé de disposer d'une certaine mixité au sein de ces conseils. Il faut bien sûr entendre ici mixité dans tous les sens du terme : mixité sociale, mixité culturelle, mixité de genre, ...

D'un côté, l'assemblée générale représente ce que l'on pourrait définir comme l'organe souverain d'une ASBL. Elle va approuver les décisions politiques et financières au sens large.



Si ces assemblées sont en passe de devenir de simples lieux de validation, elles peuvent, en cas de crise ou de diffi cultés, se transformer en lieu d'arbitrage ou de discussion.

L'assemblée générale doit au moins être composée de trois personnes morales ou physiques qui sont membres effectifs de l'association disposant du droit de vote et de compétences élargies.

De l'autre côté, les conseils d'administration détiennent la lourde responsabilité de tenir les rênes de l'organisme et d'en assurer l'orientation au nom de leurs membres.

Les conseils peuvent déléguer des tâches à un ou plusieurs individus, mais devront toujours exercer un contrôle sur l'exécution de ces tâches. En théorie, ils mettent en pratique les décisions de l'assemblée générale.

“ Si ces assemblées sont en passe de devenir de simples lieux de validation, elles peuvent, en cas de crise ou de difficultés, se transformer en lieu d'arbitrage ou de discussion. ”

Les degrés d'engagement d'un conseil d'administration

Différents éléments vont avoir un impact sur l'engagement des volontaires de gestion : l'âge de la structure, son évolution et les individus qui en font partie, ... D'après un ouvrage de Rachel Rock, Maria Oltero et Sonia Saltzam, on peut établir 4 modèles d'implication des conseils d'administration :

→ **Un CA qui valide** : le but du délégué à la gestion journalière ou de la direction est d'obtenir la validation du conseil. On lui soumet les possibilités de décisions et il donne ou non son approbation. Il y a peu d'implications des individus et la préparation des conseils est réduite à son minimum.

→ **Un conseil qui représente** : ce sont des individus influents avec un large réseau, ceux-ci offrent une visibilité et une crédibilité à

Ce que dit la loi

Selon la loi, l'**assemblée générale** doit remplir les fonctions suivantes :

- La création et la modification des statuts
- La nomination et la révocation des administrateurs
- La nomination, si nécessaire, de commissaires et tout ce qui a trait à celle-ci
- La décharge des administrateurs et commissaire(s)
- L'approbation des comptes et bilans, ainsi que des budgets
- La dissolution de l'association
- L'exclusion d'un membre
- Toute transformation de la structure de l'organisation
- L'affectation de l'universalité de ses biens à une personne morale sans but lucratif

l'association. Généralement, le conseil laisse une liberté d'action à la direction ou au délégué à la gestion journalière pour les décisions stratégiques et opérationnelles. Les membres du conseil restent néanmoins informés des activités pour en faire la publicité.

→ **Un conseil actif** : les individus sont fortement impliqués tant dans la gestion journalière que dans les décisions stratégiques. Le conseil joue un rôle de supervision et mise sur la bonne expérience dans la gestion d'ASBL dont disposent les administrateurs.

→ **Un conseil mixte** : ce type de conseil mélange des individus influents et des administrateurs actifs dans le suivi quotidien. Cette diversité permet au conseil dans son ensemble de prendre des décisions en connaissance de cause tout en assurant la visibilité de la structure et le contrôle efficace sur les activités.

Un conseil d'administration sera plus l'un que l'autre suivant l'histoire de la structure, et sa situation actuelle. Une solution réside dans un CA mixte, permettant plus facilement à chacun de trouver sa place et une pérennisation de l'action de l'organisation. Si le conseil d'administration mixte présente des avantages non négligeables dans la gestion d'une ASBL, il est toutefois important de rappeler que cette mixité est également souhaitable au niveau des administrateurs eux-mêmes : sexe, culture, diversité sociale, ... Dans les organes de gestion comme ailleurs, la différence est une richesse...



Selon la loi, le **conseil d'administration** est l'organe qui a la compétence de gestion et de représentation. Il doit obligatoirement :

- Tenir et actualiser le registre des membres
- Convoquer et préparer les AG
- Soumettre dans les 6 mois qui suivent leur clôture, les comptes et bilans de l'organisation, ainsi que proposer un budget pour l'année suivante
- Faire le dossier justificatif dans le cadre d'un changement de statut

La relation entre les volontaires de gestion et la direction

En Belgique, on peut estimer qu'en 2011, il y avait entre 130 000 et 135 000 ASBL dans lesquelles pour l'essentiel, les dirigeants sont des volontaires. Cela reflète le dynamisme associatif de notre pays comptant sur la participation d'au moins 450 000 volontaires de gestion dans tout le Royaume. Toutefois, ce chiffre devrait être diminué quelque peu, car beaucoup d'administrateurs jouent leur rôle dans plusieurs CA. Engagés bénévolement dans les instances décisionnaires des associations, le rôle de ces citoyens tend à se professionnaliser de jour en jour.

Dans les faits, cette professionnalisation engendre une démultiplication des tâches et des obligations administratives liées à des lois, des décrets ou des demandes de subsides. Les impératifs laissent trop peu de place pour la réflexion, la militance et la prise de recul nécessaire sur les thématiques abordées. En conséquence, dans bien des structures aujourd'hui, la fonction d'administrateur est accessible aux seuls individus compétents en telle ou telle matière. De plus en plus d'organisations recrutent désormais leurs volontaires de gestion en fonction de leurs compétences spécifiques, parfois au détriment de l'objet social.

De plus en plus d'organisations recrutent désormais leurs volontaires de gestion en fonction de leurs compétences spécifiques, parfois au détriment de l'objet social.

Enfin, lorsque même les compétences en interne ne sont plus suffisantes, certains conseils d'administration se retrouvent dans l'obligation de faire appel à des entreprises de consultance associative pour répondre à certaines exigences concernant le droit du travail, la compilation de dossiers de subsides ou encore le droit des ASBL.

Dans ce contexte, le délégué à la gestion journalière ou la direction plus généralement exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par le CA.

Cependant, il n'est plus rare de nos jours que la gestion soit assurée par un ou plusieurs permanents



sous la supervision du conseil d'administration. Les fonctions de cette direction ou coordination va fortement varier d'une structure à une autre, mais un enjeu central se retrouve dans l'articulation des rôles entre cette dernière et le CA.

Ces 2 acteurs majeurs doivent déterminer ensemble la marge de manœuvre dont ils disposent mutuellement. Le délégué à la gestion journalière peut ainsi lui-même alimenter les perspectives à moyens et à long termes, au travers d'un plan d'action par exemple. Une communication transparente et compréhensible doit être mise en place, notamment sur les questions

primordiales des comptes et budgets. Cette relation de confiance doit permettre au CA de jouer son rôle de contrôle, de développer une vision stratégique et des objectifs partagés avec la direction.

Il faudra également faire face à des difficultés liées par exemple à la multiplication des objectifs combinés à des moyens réduits ou à des administrateurs faisant preuve d'ingérence. Ces obstacles seront d'autant plus facilement surmontés si la relation entre la direction/coordination et le CA a été établie sur des bases saines.



Droits et devoirs d'un administrateur volontaire

Dans le cadre de leur fonction, les volontaires de gestion ont des devoirs de différents types :



Un devoir de diligence,

qui les oblige à agir en 'bon père de famille', de manière prudente et raisonnable, en faisant preuve de bonne foi et dans les intérêts de l'organisation. Un administrateur qui possède une expertise particulière, comme un avocat ou un comptable par exemple, doit exercer une diligence qui correspond à ses compétences. Les administrateurs ont l'obligation de prévoir les conséquences de leurs décisions avant de les mettre en application. Dans ce but, il est préconisé de détenir une bonne connaissance de la situation quotidienne et financière de l'organisation.



Un devoir de loyauté,

qui les somme de faire primer les intérêts de l'organisation avant leurs propres intérêts en tant qu'administrateur ou en tant que personne. Pour certains volontaires de gestion engagés dans plusieurs structures, cela peut parfois s'avérer difficile à appliquer. La confidentialité des discussions et des décisions ainsi que la solidarité vis-à-vis de celles-ci sont des aspects essentiels du devoir de loyauté.



Un devoir d'obéissance,

qui les incite à se soumettre aux règlements, lois et dispositions de l'organisme. La plupart des structures sont des organismes autonomes qui disposent du pouvoir de créer des règlements et de prendre des décisions. Ces dispositions peuvent avoir un impact sur les membres et créer une sorte de lien contractuel au travers des statuts, des politiques, des règles de fonctionnement, ...

En marge des devoirs des administrateurs, ceux-ci ont également des droits et des responsabilités. Dans la loi de 2005 relative aux droits des volontaires, un article est consacré à la responsabilité du volontaire et de l'organisation. Celui-ci stipule que « *sauf s'il s'agit de dommages qu'il s'occasionne à lui-même, il n'est pas civilement responsable des dommages qu'il cause dans l'exercice d'activités volontaires organisés par une association (...)* ». Cependant, la situation des administrateurs volontaires n'est pas explicitement définie dans la loi. Plusieurs interprétations restent donc possibles et doivent inciter à la prudence. Lors des discussions en séance plénière de la

Chambre, notamment celle du 18 mai 2005 (n°137), le Ministre R. Demotte, a confirmé que les administrateurs et mandataires d'associations exerçant leur fonction à titre gratuit n'étaient pas exclus du champ d'application de la loi, car répondant à la condition émise que le volontariat est toute activité « *qui est exercée au profit d'une ou de plusieurs personnes autres que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore de la collectivité dans son ensemble* » (article 3 b de la loi relative aux droits des volontaires). En conséquence, un administrateur d'ASBL devrait être considéré comme volontaire au sens de la loi

à condition qu'il ne soit pas rétribué pour cette fonction et qu'il n'ait pas de relation professionnelle avec l'ASBL.

Les garde-fous de la responsabilité

Toutes ces responsabilités liées à la fonction d'administrateur ont de quoi effrayer les candidats volontaires, comme en témoigne d'ailleurs une enquête menée par les étudiants de l'Henam avec l'aide de la PFV. Néanmoins, un certain nombre d'éléments permettent aux membres des instances de gestion de se protéger.

Premièrement, si un administrateur n'est pas d'accord avec une décision prise par le CA ou l'AG, cela peut tout simplement être spécifié dans le procès-verbal de la réunion. Tout administrateur a le droit de faire part de son désaccord, par contre, une abstention de vote ou une absence ne soustrait pas le membre à la responsabilité qui lui incombe.

Deuxièmement, les administrateurs ont pour devoir d'informer l'AG des fautes particulièrement graves commises par le CA dans son ensemble ou par certains de ses membres.

Troisièmement, les administrateurs peuvent être déchargés de leurs responsabilités et un administrateur peut lui-même décider de démissionner. Il faut néanmoins que la démission soit notifiée et que l'AG ait déchargé l'administrateur pour que celui-ci ne soit plus responsable des actes du CA.



Quatrièmement, le moyen le plus efficace pour protéger les administrateurs, tant au niveau collectif, qu'individuel, est de contracter en leur faveur une assurance administrateur. L'intervention de la compagnie d'assurances sauvegarde le patrimoine privé des administrateurs. Cette assurance ne couvre que les pertes découlant d'actes préjudiciables imputés à des administrateurs, ce qui équivaut à une erreur, une déclaration inexacte, une omission ou toutes autres fautes prévues dans le contrat d'assurance.

“ Tout administrateur a le droit de faire part de son désaccord, par contre, une abstention de vote ou une absence ne soustrait pas le membre à la responsabilité qui lui incombe. ”

Une telle protection apaise très souvent les craintes des volontaires et diminue les obstacles au recrutement de nouveaux administrateurs compétents.

L'interview de Vincent Gengler

Directeur du secteur social aux Facultés universitaires de Namur

Quelles sont les différences entre le secteur marchand et le monde associatif en terme de gouvernance ?

Il est amusant de constater que c'est au moment où le secteur marchand a été contraint de réfléchir à ses valeurs de gestion, que le monde associatif a également été pointé du doigt. Pourtant, il n'y a jamais eu de communes mesures dans les dysfonctionnements épinglés entre les 2 secteurs. D'un côté, il était question de fraude, de l'autre, on a plutôt parlé d'amateurisme présumé. Il s'agissait plutôt à mon sens de cultures de gestions différentes entre la maximisation des profits, d'une part et la mise en œuvre de projets, d'autre part. Il est légitime que les structures associatives puissent comme les autres être gérées de façon responsable. C'est d'autant plus vrai si les fonds sont publics. Dès lors, une bonne gouvernance dans une association tient de l'équilibre entre le développement de l'objet social de la structure et la recherche des moyens pour y parvenir. Le risque étant que les moyens, administratifs ou financiers, ne deviennent une fin en soi.



Quelle est la place du volontaire de gestion au sein des associations ?

Comme pour les autres fonctions assumées par un volontaire, ce dernier doit assumer pleinement les rôles et les responsabilités liées à sa fonction. Le volontaire n'est pas un amateur ou un dilettant et il convient dès lors pour la structure d'identifier clairement ses attentes vis-à-vis du volontaire. Les rôles et responsabilités doivent être établis sur cette base, mais aussi sur les attentes du volontaire. Si certains estiment qu'il devrait exister un recouvrement parfait entre ces deux aspirations, il faut bien reconnaître que c'est rarement le cas. Comme pour toute autre fonction, il importe de prendre un temps pour clarifier les attentes réciproques.

“Le volontaire n'est pas un amateur ou un dilettant et il convient dès lors pour la structure d'identifier clairement ses attentes vis-à-vis du volontaire.”

Comment inciter les volontaires de la structure à s'impliquer dans les instances de gestion ?

Un frein spécifique peut être le changement dans la nature de l'engagement pour les volontaires déjà actifs. Le volontaire est déjà actif dans la structure et, soit lui soit d'autres membres de l'association, estiment qu'il a des compétences qui pourraient être utiles dans une fonction de gestion. Dans ce cas, soit le volontaire arrête son premier engagement et s'investit uniquement dans la gestion, soit il poursuit son investissement de terrain en plus du travail dans les instances. On prend donc le risque de déforcer le terrain ou d'instaurer une saturation chez le volontaire. Par ailleurs, la possibilité d'évoluer dans ses fonctions est un élément qui peut aussi renforcer la motivation et les compétences des individus au profit du projet de l'association. Pour autant, la gestion d'une association peut sembler aride et peu attractive. Tout en remplissant leurs missions légales, les instances doivent être à l'écoute des individus qui les composent et de la vision qu'ils peuvent développer de l'association. Enfin, il ne faut pas négliger que certains bénéficiaires d'allocations sociales connaissent, malgré la législation en vigueur qui devrait les en prémunir, des difficultés à exercer un mandat de gestion. Chacun a droit à s'engager comme volontaire, même si du fait de certains statuts, il convient d'en informer ou de demander l'autorisation préalable.



La révolution discrète du volontariat de gestion

De manière générale, le rôle des volontaires de gestion a évolué à différents niveaux : augmentation du volume de dossiers à traiter, réunions plus fréquentes ou plus longues, démultiplication des règlements à observer,... Malgré des distinctions assez importantes d'un CA à l'autre, on peut dégager une typologie des administrateurs.

Le plus souvent, il y a peu de mixité générationnelle et de diversité culturelle au sein des CA et on y retrouve une majorité d'hommes. Le niveau d'éducation des administrateurs est globalement dans la moyenne ou supérieur à cette moyenne et ils partagent un goût pour l'acte gratuit et la convivialité. En termes de valeurs, les volontaires de gestion ont en commun leur engagement militant, un idéal de la démocratie et de la participation citoyenne.

Actuellement, de nombreuses organisations rencontrent des difficultés pour trouver des volontaires de gestion et renouveler leurs instances. Cette situation comprend des risques pour les associations qui ne peuvent dès lors plus se séparer d'un dirigeant bénévole si celui-ci ne convient plus aux attentes de l'organisation. Les enjeux sont donc de taille, mais le monde associatif n'a pas toujours les moyens humains ou financiers pour surmonter ces difficultés.

Pour expliquer cette situation, plusieurs raisons peuvent être avancées :

Tout d'abord, des raisons objectives, comme la disponibilité qui est demandée de la part des administrateurs. Ces derniers sont soumis à des contraintes d'horaire et d'agenda qui sont rarement compatibles avec leurs obligations professionnelles. Les volontaires de gestion craignent également le risque juridique dans une société qui a tendance à se judiciairiser à outrance. Les contraintes liées à la gestion elle-même font parfois reculer les plus téméraires des administrateurs. En effet, quelle que soit la taille de l'association, les budgets sont souvent difficiles à boucler et les mécanismes de financement de plus en plus complexes. Face à cela, l'administrateur doit à la fois devenir spécialiste des financements européens, des subventions publiques, des lois sur les marchés publics, du transfert de compétences aux collectivités locales, des règles propres aux associations, de la fiscalité, du droit commercial et même du droit du travail ! En conséquence, les qualifications des volontaires se révèlent insuffisantes pour pouvoir exercer un contrôle de qualité sur les activités l'organisation.

“L'administrateur doit à la fois devenir spécialiste des financements européens, des subventions publiques, des lois sur les marchés publics, du transfert de compétences aux collectivités locales, des règles propres aux associations, de la fiscalité, du droit commercial et même du droit du travail !”

Ensuite, des raisons sociologiques qui ont vu les mentalités évoluer vers la recherche de l'action et du résultat immédiat au détriment parfois du projet et de la militance. Dans ce contexte nouveau, le volontariat est devenu plus individuel et plus contractuel, tandis que les bénévoles rechignent davantage à endosser des responsabilités qui correspondent la plupart du temps à des activités institutionnelles peu enthousiasmantes. A l'inverse, la professionnalisation du secteur associatif aiguise l'intérêt de cadres issus de milieux professionnels, qui y reproduisent des logiques de pouvoir inadaptées ou compensent clairement au sein de l'association les frustrations de carrière vécues dans leur vie professionnelle.

Enfin, des raisons managériales et communicationnelles, qui n'offrent pas assez de perspectives aux volontaires de gestion en termes de moyens, de formations et de reconnaissance du monde extérieur.

Quelques pistes pour renouveler son conseil d'administration

Afin de débusquer de nouveaux administrateurs qui se moulent efficacement dans le projet et les missions de l'association, on peut aisément identifier un certain nombre de critères qui peuvent orienter les choix stratégiques de l'organisation.

Le charisme des volontaires de gestion s'avère utile pour valoriser l'image de l'association et la mixité des conseils apporte bien souvent de la diversité de points de vue et du débat. De même, l'expérience associative des futurs administrateurs demeure un critère incontournable dans la procédure de sélection tant la connaissance du paysage institutionnel de l'organisation et des besoins du public cible sont importants à maîtriser dans le cadre d'un CA.

Le réseau dont dispose les individus est une plus-value certaine tout comme leur engagement pour

le projet collectif et leur adhésion aux valeurs de l'organisation. En effet, le CA se doit d'être représentatif de la finalité de l'ASBL et de la composition de son AG. Cet aspect est d'autant plus complexe à pérenniser que le renouvellement régulier d'une partie du CA est nécessaire pour garantir son dynamisme. Il est également primordial d'informer les administrateurs sur les lois des ASBL, les systèmes de fonctionnement de la structure (statuts, ROI, projet pédagogique, leur responsabilités, ...) et de leur offrir l'opportunité de prendre du recul par rapport à leur fonction, par l'entremise de mises au vert notamment.

En conclusion, le renouvellement des volontaires de gestion est indissociable de la question de l'attractivité du monde associatif dans son ensemble. Les volontaires, qu'ils soient de gestion, d'animation, de service ou de militance, s'engagent aujourd'hui de façon plus volatile.

Pour les inciter à inscrire leur engagement dans la durée, ils ont besoin d'une valorisation et d'une reconnaissance de leur rôle au sein de l'association. Il faut veiller à ce que les bénéficiaires de l'action de l'association soient représentés dans les instances de gestion et mener une réflexion sur la répartition des responsabilités entre permanents et volontaires de gestion.

Mais avant tout, il est essentiel de ramener la notion de plaisir au cœur de l'engagement volontaire des instances de gestion.



La courbe de vie d'une association

Sybille Mertens, du Centre d'Economie Sociale de l'ULG, a établi un cycle de vie des conseils d'administration en 5 phases :

1

La phase de management amateur

durant laquelle les administrateurs sont extrêmement engagés, mobilisent beaucoup de temps et effectuent les tâches de gestion quotidienne. Par contre, le monitoring est assez faible pendant cette phase. Le CA se concentre sur l'évolution de l'association et dégage progressivement des moyens pour embaucher un délégué à la gestion journalière (DGJ), qui dans les faits, sera souvent un membre fondateur dans lequel les autres placent leur confiance.

2

La phase de supermanagement

durant laquelle le CA se réunit régulièrement et prend les grandes orientations stratégiques sur base des informations communiquées par le délégué à la gestion journalière. Le profil des administrateurs peut encore évoluer pour laisser la place à des membres influents sur le plan relationnel, politique ou financier.

soit

3

la phase du modèle actionnarial

où le directeur prend beaucoup de décisions (3),

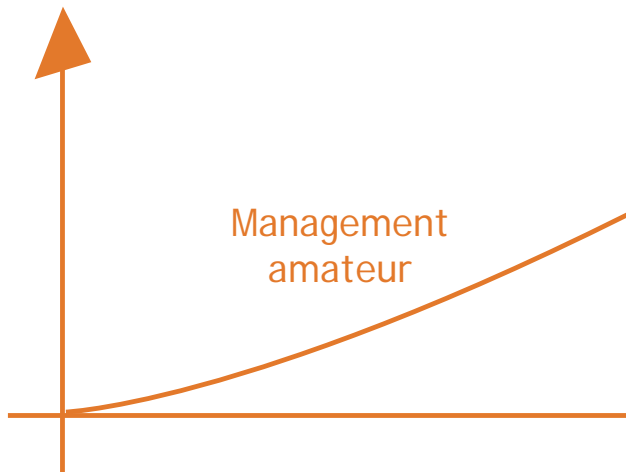
soit

4

la phase du modèle de coopération

qui permet un équilibre entre monitoring et évolution de la structure (4).

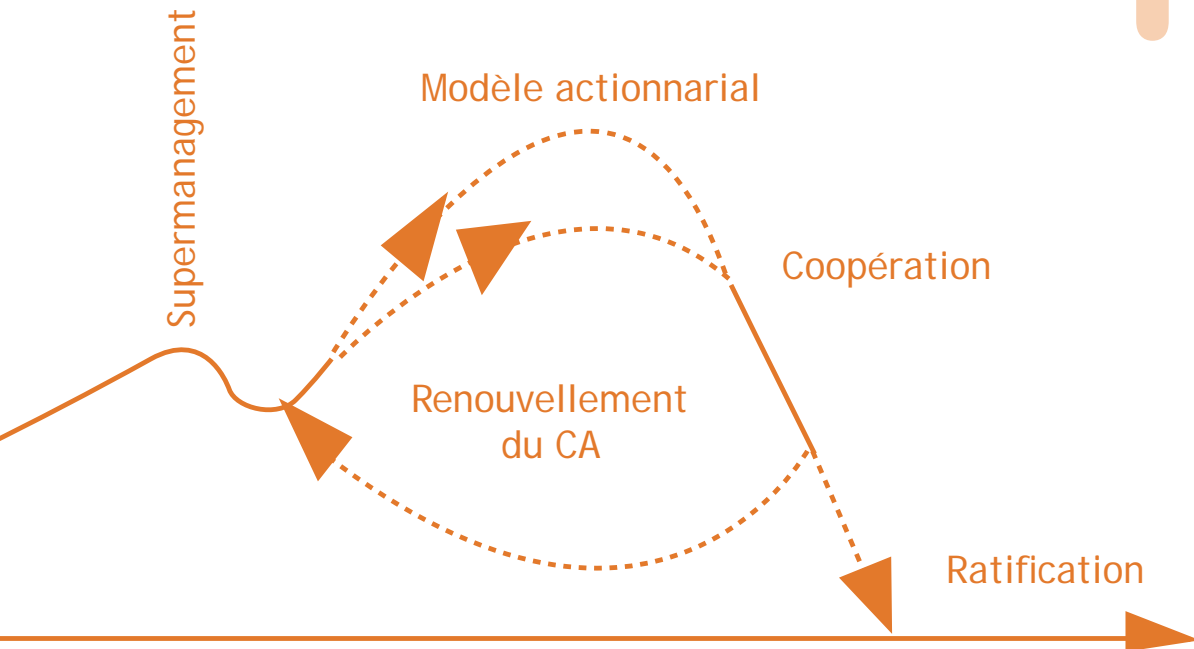
Monitoring



5

La phase de ratification des propositions.

Quel que soit le modèle choisi, la fin du cycle de vie du CA se résume à une phase de ratification des propositions.



Des solutions pour demain ?

Depuis quelques années, le secteur non-marchand mène à son tour des réflexions sur la bonne gouvernance des organisations. Dans ce cadre, la Fondation Roi Baudouin a publié un livret intitulé « *Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social - Repères et bonnes pratiques* », à destination des organisations à profit social (OPS). Voici les principales recommandations que nous avons retenues et qui ont pour but d'aider les volontaires de gestion dans leur quotidien :

1

Définir des statuts :

La finalité et les activités qui découlent de cette finalité

doivent clairement être spécifiées dans les statuts de l'OPS. Il est nécessaire de définir clairement la plus-value sociétale que désire apporter l'ASBL, en spécifiant la mission, la vision, la stratégie et les valeurs.

2

Elaborer une stratégie :

L'organisation élabore une stratégie

qui définit comment elle implique les parties prenantes dans la poursuite de son but. Elle rend des comptes aux parties prenantes sur la manière dont elle poursuit son but, mène ses activités et atteint ses objectifs, de façon transparente et adéquate.

Les attentes des parties prenantes ont une implication directe sur l'aboutissement des projets de l'organisation. Une communication claire et transparente doit donc être mise en place vers l'ensemble des parties prenantes. Le CA est composé d'un nombre suffisant de personnes de sorte d'assurer la légitimité et de permettre une dynamique de groupe. Les administrateurs qui proviennent d'un cercle étranger à celui de l'organisation et qui partagent les valeurs de l'association apportent très souvent une plus-value par leur regard critique et leur recul.

3

Répartir les rôles :

La description des rôles et l'articulation des différents organes de l'OPS

visent à organiser leur interactions, le contrôle ainsi qu'une répartition équilibrée des pouvoirs. Les compétences et pouvoirs de chaque organe de l'OPS sont définis avec précision et communiqués.

Il s'agit de trouver un équilibre entre les pouvoirs au sein de l'organisation et de mettre en place des mécanismes de contrôle qui permettent de prévenir les conflits. Cet équilibre et cette répartition des rôles doivent être établis dans les statuts et éventuellement dans un règlement d'ordre intérieur. Le but est de limiter le cumul des mandats et de s'assurer que le contrôle soit soumis à différents acteurs. La répartition des tâches entre le délégué à la gestion journalière ou la direction, le CA et l'AG est définie et transmise au moment de l'entrée en fonction des administrateurs.

Sources

<http://repub.eur.nl/res/pub/11553/BSK-2007-004.pdf>

J.L. MILLER-MILLESEN,
« Understanding the Behavior of
Nonprofit Boards of Directors : A theory-
Based Approach », *Nonprofit and Voluntary Sector
Quarterly*, vol. 32, n°4, 2003, p. 521-547.

R ROCK, M OLTERO et S SALTZAM, « Principes et pratiques de la
gouvernance en microfinance », aout 1998, [http://www.lamicrofinance.org/
files/15301_MBP_Gouvernance.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/15301_MBP_Gouvernance.pdf)

J. RIJPENS, « Volontaire de gestion... Et pourquoi pas ? », Publication réalisée sur demande de la
Fédération Wallonie-Bruxelles, Direction Générale de la Culture, dans le cadre de «2011, année européenne
du volontariat»

DUTRY, Georges, « Le volontariat de gestion, pierre d'angle de la dynamique associative non-marchande », le
11 mai 2011 au Parlement bruxellois lors du colloque de la PFV « Au cœur du volontariat : entre motivation
et gestion ».

Table-ronde « Militance et Volontariat de gestion, les deux font la paire ? » organisée le 11 mai 2011 au
Parlement bruxellois lors du colloque de la PFV et Etude réalisée dans le cadre du Laboratoire d'ingénierie
social durant l'Année académiques 2011-2012 par Dewez Marielle, Lerinckx Yannick, Pattyn Quentin et Sale
Elise « Comment encourager l'engagement en tant que volontaire et plus particulièrement volontaire de
gestion ? »

M. DAVAGLE, « La responsabilité contractuelle de l'administrateur envers l'ASBL », in *Les Dossiers d'ASBL
Actualités*, « La responsabilité du dirigeant d'ASBL », 2008/ Dossier n°5, Edipro, Liège, pp. 25 à 30.

« Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques
et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif » L'Initiative ontarienne de filtrage,
1^{re} édition © Bénévoles Canada, 2002. <http://benevoles.ca/files/LiabilityFre.pdf>

Etude sur le recrutement et le renouvellement des dirigeants associatifs,
dirigée par Dominique Thierry, Vice-président de France Bénévolat à
partir d'une enquête réalisée par Romain Carjuzaa et Mathieu Rézel
dans le cadre d'un Master 1 de l'Université de Nanterre, juin 2008
[http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/
renouv-2008.pdf](http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/renouv-2008.pdf)

LEBÈGUE Daniel et PICARD Jean-Paul,
« La révolution discrète des Conseils d'Administration »,
Le journal de l'école de Paris du management, 2006/5 N°61,
p. 8-15. DOI : 10.3917/jepam.061.0008.

MERTENS Sybille, RIJPENS Julie,
« La gouvernance en associations : pour une vision
dynamique des CA », *Lettre d'information ASBL
Actualités*, n°108 - 13 novembre 2008, pp. 1-8.
http://www.edipro.info/Lettre_info/108.pdf



Pierre MALAISE

Fort de son expérience comme formateur sur la communication à mettre en place au sein des organes de gestion et entre les volontaires eux-mêmes, il nous explique sa démarche et propose quelques conseils.

Amandine Tiberghien :
Pierre Malaise, si je vous dis volontariat de gestion, qu'est-ce qui vous vient directement à l'esprit ?

Pierre Malaise : *Au fil de ma carrière, j'ai appris que la seule bonne volonté n'est pas suffisante pour faire un volontaire compétent et légitime. Mais les réalités peuvent être très différentes dans la manière d'appréhender la fonction. Dans certaines structures, les volontaires de gestion sont eux-mêmes des directeurs de structures; c'est le cas à la CESSOC, où nous n'organisons donc pas d'accompagnement particulier dans ce domaine. La gestion des ASBL est avant tout une affaire de gouvernance. On parle souvent de «bonne gouvernance»; je ne le fais pas à dessein, car la gouvernance ce n'est jamais que l'organisation de la prise de décision dans un cadre de règles sur lesquelles on est tombé d'accord; ce n'est pas une valeur en soi. Et cela ne dispense pas de créer un cadre de valeurs au regard desquelles les décisions doivent se prendre.*

A.T. : *Selon vous, est-ce qu'il est plus compliqué d'être volontaire de gestion aujourd'hui ?*

Pierre Malaise est le directeur de la Confédération des Employeurs des Secteurs Sportif et SocioCulturel (CESSOC) depuis sa création en 1996. Enseignant de formation, il est également chargé de négociation et porte-parole à la commission paritaire, aux Fonds sociaux et auprès des Pouvoirs publics.

P.M. : *En 2002, le législateur a souhaité modifier la loi de 1921; certains parlementaires portaient du principe que les ASBL déguisaient aussi des entreprises de prostitution ou des fritkots... On a senti un grand courant moralisateur qui a eu pour conséquence la construction d'un système de contrôle plus serré qu'auparavant et des règles plus lourdes. Ainsi, on a dépassé un seuil qui*

nécessite de la part des administrateurs volontaires une certaine «professionnalisation» pour respecter l'ensemble des règles de publicité. Je ne sais pas jusqu'où les pouvoirs publics sont rigoureux dans l'application des lois et dans le contrôle qu'ils en font, mais je pense, en tout cas, qu'un «nettoyage» serait bienvenu dans les ASBL inactives qui, de facto, ne respectent pas ces règles. Ceci permettrait d'avoir une vision plus claire du secteur associatif en activité.

«La gouvernance ce n'est jamais que l'organisation de la prise de décision dans un cadre de règles sur lesquelles on est tombé d'accord;»

A.T. : Êtes-vous inquiet par rapport à cette évolution ?

P.M. : *Je sens que le contrôle et le rapport à la règle sont plus importants à l'heure actuelle. Quelques affaires rendues célèbres par les médias ont rendu les administrateurs plus inquiets et plus attentifs à leurs propres responsabilités de contrôle dans les ASBL. C'est positif. Par contre, la lourdeur des procédures imposées, leur coût et la responsabilité accrue des administrateurs peuvent constituer un frein dans l'engagement.*

A.T. : Qu'en est-il de la communication au sein des instances de gestion ? Y a-t-il des outils à destination des volontaires pour les assister dans leurs tâches ?

P.M. : *C'est difficile de répondre à cette question parce que cela part du principe que l'administrateur doit pouvoir mobiliser un certain nombre de compétences pour être un bon administrateur, un peu comme un professionnel. Il doit y avoir un profond respect du caractère volontaire de l'engagement. Ce qui est important, c'est la dynamique collective des instances de gestion.*

“Ce qui est important, c'est la dynamique collective des instances de gestion.”

Par exemple, il est très utile d'apprendre à construire valablement une décision, par exemple, en veillant à respecter les 3 phases : information, discussion et décision; chacun doit être bien conscient de la phase dans laquelle on se situe. La décision doit être actée sans contestation. Ensuite, un suivi ou une évaluation doivent trouver leur place. Ce sont des outils très simples, mais qui fondent la réflexion sur le processus démocratique dans la prise de décision.



**Pierre
Malaise**

*Une interview d'
Amandine Tiberghien*

(PFV)



A.T. : Vous parlez de la légitimité dans les conseils d'administration, qu'entendez-vous par-là ?

P.M. : *Si les gens se mettent ensemble pour former une ASBL, c'est qu'ils ont envie de mener un projet collectif. Or, en Belgique, il y a pas mal d'ASBL qui se crée autour d'un projet professionnel construit*

par des personnes qui ne veulent pas travailler dans le secteur marchand, ni devenir indépendants ou créer une SPRL, mais qui décident de s'employer eux-mêmes à travers un projet dans le champ de l'action à profit social. Comment construire une légitimité d'administrateur dans ces structures ? D'autres asbl encore ont des instances figées depuis de nombreuses années sans que soit posée la question de la légitimité des administrateurs qui a pu être vraie dans le passé sans l'être encore aujourd'hui. Dans le secteur marchand, je suis actionnaire si je suis propriétaire de parts dans la société. Mais, dans une ASBL, je dois avoir une légitimité et/ou une représentativité.

A.T. : Quelle est la différence entre être administrateur dans le secteur associatif et être administrateur dans le secteur marchand ?

P.M. : *Je me demande si, dans les sociétés anonymes, existe un profil type d'administrateur identique dans une banque, dans une société pharmaceutique ou dans une société de menuiserie. Je ne le pense pas et il n'y a donc pas de raison que cela diffère pour le secteur non-marchand. La spécificité fondamentale découle du fait que les administrateurs du secteur marchand gagnent leur vie dans cette fonction et en font même parfois leur métier. À titre personnel, j'ai un engagement d'administrateur associatif : ma motivation est d'être dans la peau d'un administrateur plutôt que dans celle d'un directeur, ce que je suis dans ma vie professionnelle; cela m'aide à avoir une vision en perspective. Cela me permet aussi de m'impliquer à distance dans un projet intéressant qui me procure du plaisir et de la fierté. Mais la description de ma motivation ne suffit pas à me rendre légitime ! Une réflexion supplémentaire s'impose sur d'autres terrains : les compétences, le courant que l'on représente, l'ancrage dans une réalité donnée, un réseau... Dans certains CA, il existe des normes de légitimité. Dans une association qui s'occupe de personnes handicapées par exemple, on imposera qu'1/3 du CA soit composé de parents d'enfants handicapés. C'est une norme de légitimité écrite et construite qui délimite un espace de légitimité. Les personnes qui exercent l'action au quotidien, les*

travailleurs, ont également une part de légitimité quand elles sont porteuses du projet; le CA doit pouvoir donner une place à celle-ci dans le respect des rôles et responsabilités de chacun.

A.T. : Parlons à présent de l'assemblée générale. Quel est son rôle exact à l'heure actuelle ?

P.M. : *Depuis la modification de la Loi de 1921 évoquée plus tôt, l'Assemblée générale n'a plus qu'un rôle résiduaire alors que le Conseil d'administration a vu ses prérogatives renforcées. Lorsque le nombre de membres est faible ou lorsqu'il y a un recouvrement important entre les représentants à l'AG et au CA, les assemblées générales sont des chambres de validation des décisions construites par le CA. La question du contrôle du CA par l'AG reste posée dès le moment où la Loi dit simplement que l'AG doit compter plus de membres que le CA : un seul suffit ! Dans ces cas, on peut s'interroger sur le contrôle exercé sur le CA.*

A.T. : Mais, pourquoi est-ce tellement difficile de renouveler les conseils d'administration ?

P.M. : *Je suis directeur d'une association où il y a 30 membres de CA qui viennent à chaque réunion. Ils sont obligés de venir sinon les décisions sont prises sans eux et ça, ils ne le veulent pas.*

“ **Une des motivations principales pour faire venir des administrateurs est de les faire prendre des décisions** ”

Une des motivations principales pour faire venir des administrateurs est de les faire prendre des décisions. Je pense qu'il y a beaucoup de CA où l'on ne décide pas. On fait venir les gens, on les informe; on ne leur donne pas de rôles. Il faut aussi les mettre en situation d'apprentissage pour

qu'ils ressortent des conseils d'administration en ayant appris quelque chose qui va nourrir leur motivation propre. Le CA oublie parfois qu'il a une responsabilité de contrôle sur la gestion; un cadre donnant aux administrateurs l'assurance que les risques sont gérés est de nature à leur permettre d'exercer leur mandat sereinement. Au contraire, certains CA ne quittent pas le champ de la gestion quotidienne et veulent tout contrôler, sortant ainsi de leur rôle. Si on ne fait que de la gestion dans un CA, cela devient très vite ennuyeux. Évidemment, quand la structure n'est composée que de volontaires, il faut s'occuper de la gestion, mais on doit le faire dans un cadre mesuré.

A.T. : Certains administrateurs expriment aujourd'hui des difficultés par rapport à leur rôle, car ils ne ressentent plus vraiment dans le cadre de leur mandat les motivations qui les avaient poussés à s'engager. Qu'en pensez-vous ?

P.M. : L'association se trouve de moins en moins au cœur du projet, car celui-ci est corseté dans un subventionnement; la marge d'action se restreint. C'est un phénomène qui est ressenti avec force dans les secteurs comme le socio-sanitaire ou l'Aide à la jeunesse. Il faut alors travailler avec les administrateurs sur la marge de manœuvre de l'association en dehors du cadre du financement. En tant qu'administrateur, il faut parvenir à pérenniser une dynamique entrepreneuriale pour relever continuellement de nouveaux défis.

A.T. : Où en est la réflexion sur les possibilités d'administrateur indépendant ?

P.M. : Cet élément a été abordé au sein du groupe de travail de la Fondation Roi Baudouin sur la gouvernance des associations. L'administrateur indépendant serait justement choisi pour ses compétences juridiques, informatiques... La limite de ce genre d'exercice est de cantonner les gens à un profil particulier au détriment du projet collectif; je ne voudrais pas que l'administrateur indépendant choisi pour ses compétences dans un domaine

s'abstienne de prendre part aux débats et décisions qui sortiraient de son champ d'expertise. Est-ce que l'enjeu principal d'un CA est d'être composé d'un éventail de compétences complémentaires ou de faire converger des visions qui sont portées par des personnalités différentes pour amener la construction d'un projet solide. Personnellement, je défends la seconde idée. L'expertise compte bien sûr dans un conseil d'administration, mais on peut faire le choix de payer des prestations en externe ou d'engager du personnel, plutôt que d'intégrer quelqu'un dans une instance.

“En tant qu'administrateur, il faut parvenir à pérenniser une dynamique entrepreneuriale pour relever continuellement de nouveaux défis.”

A.T. : En résumé, quels conseils donneriez-vous aux associations pour disposer d'instances de gestion volontaires et efficaces ?

P.M. : Il faut entretenir un esprit d'équipe et une dynamique de projet collectif. Tout le monde a connu des situations difficiles dans les CA. La convivialité, le plaisir de se retrouver ensemble, a une place non négligeable. Il ne faut pas prendre la première personne qui passe dans la rue simplement parce qu'elle a la bonne volonté de le faire. Je suis également persuadé que le CA doit fonder solidement son cadre de contrôle de la gestion de l'asbl; la mise en place de mécanismes de contrôle permet de se consacrer sereinement à la stratégie d'action.



ENSEIGNEMENT.CATHOLIQUE.BE



Suzanne Van Zul

Représentant le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique (SEGEC) auprès du Conseil Supérieur des Volontaires (CSV).

Les membres

Tout

Dans chaque Cahier, plusieurs membres de la PFV s'exprimeront sur le thème en fonction de leur spécificité sectorielle et de leur réalité de terrain. Dans le cadre de cette publication consacrée au volontariat de gestion, nous avons fait appel à l'expertise de :



Patrick de Bucquois

Secrétaire général de Caritas catholica en Belgique francophone et germanophone ASBL.



Gisèle Marlière

Présidente de l'Association socialiste de la personne handicapée.



Paula Cook

Volontaire au sein du conseil d'administration de Plan Belgique.

Qu'est-ce que la bonne gouvernance dans une association ?

GM : *La bonne gouvernance dans une association repose sur deux socles. Le premier, c'est la colonne vertébrale de l'association, les valeurs qu'elle défend, les objectifs qu'elle se fixe, et enfin, la programmation des investissements et des actions pour y arriver. Le second, c'est la mise en œuvre au travers de l'implication des administrateurs et du personnel de l'association. Cela nécessite*

“ *l'adhésion aux valeurs, la participation active, la transparence et une gestion financière rigoureuse.* ”

PDB : *Pour moi, la bonne gouvernance comporte principalement deux parties. La première consiste à respecter les règles et principes fondamentaux de l'initiative associative et, en particulier, l'indépendance de l'association par rapport aux*

tiers et son caractère non-lucratif. La deuxième équivaut à établir une bonne distinction des fonctions entre personnes ou organes chargées de la gestion journalière (Management) et ceux chargés de la stratégie et de la supervision (Gouvernance). Pour aller plus loin, il faut également garantir le caractère collégial de la décision au sein des instances et éviter la concentration du pouvoir dans le chef d'une ou deux personnes.

PC : La bonne gouvernance est une gouvernance transparente et suffisamment partagée qui incorpore un système de 'checks and balances'(vérification). Les associations qui représentent un public assez large devraient permettre à leurs membres et leurs volontaires d'être entendus et de donner leur avis, même si c'est la direction qui prend les décisions stratégiques et opérationnelles. Les retours et les questions posées par les volontaires permettent à la direction de s'assurer qu'ils sont alignés avec leur base et qu'ils intègrent leurs points de vue.

Quelle est la mission d'un volontaire de gestion ?

PC : Les volontaires de gestion n'enlèvent rien à l'importance d'avoir un management professionnel au sein d'une organisation ou une association. Chaque volontaire apporte quelque chose d'unique. Venant d'horizons différents, ils ont souvent des compétences complémentaires, ainsi qu'une vue extérieure qui permet de proposer des choses auxquels ne pense pas la direction de l'association.

“ Proposer des choses auxquels ne pense pas la direction de l'association. ”

Ils mettent à la disposition de l'organisation leurs compétences et parfois aussi un réseau de contacts. La direction peut faire appel à eux pour participer à des réflexions stratégiques ou pour vérifier des pratiques et apporter un feedback.

GM : Les rôles et responsabilités des volontaires de gestion sont tout d'abord liés aux fonctions que ceux-ci endossent : Président, secrétaire général, administrateur, délégué, trésorier,... Mais, quelle que soit sa fonction, le volontaire de gestion doit adhérer totalement aux valeurs de l'organisation pour être cohérent avec les actions et décisions prises. En

outre, selon la fonction qu'il occupe, il doit veiller à ce que la trajectoire de l'association témoigne de ses valeurs. Selon moi, sa responsabilité est identique à celle d'un employé lié par contrat de travail pour la même fonction. Et le volontaire de gestion doit évaluer s'il en a les compétences et les capacités.

SVZ : Les missions des volontaires de gestion sont très diverses et sont basées sur l'adhésion des différents acteurs à l'objectif, une vision à moyen et long terme, le souci du court terme à la demande des chargés de la gestion journalière, le partage de l'information, une clarification des rôles de chacun et une confiance réciproque.



Quels sont les freins et facilitateurs à cet engagement ?

SVZ : Les freins à l'engagement des volontaires de gestion concernent principalement le manque de temps et les responsabilités à assumer. Les facilitateurs reposent plutôt sur le profil des volontaires, les jeunes et les seniors qui représentent une ressource quantitative et qualitative. Mais aussi, le fait de réaliser la promotion de cet engagement pour susciter des vocations.

“ Le manque de temps et les responsabilités à assumer. ”

GM: Les freins sont liés à l'ampleur des responsabilités à assumer, au manque de temps lorsque le volontaire est encore impliqué professionnellement et au manque de compétences. Quant aux facilitateurs, je

pointerai les acquis d'une expérience professionnelle ou autres, l'implication, la disponibilité et les outils que l'association peut apporter (formations, informations, supports, ...).

PDB : Les freins et facilitateurs de l'engagement volontaire des administrateurs diffèrent fortement selon les situations. Tantôt, il s'agit plutôt de la disponibilité qui leur est demandée, spécialement dans les structures ne bénéficiant pas ou peu du soutien de permanents. Tantôt, ils sont liés à la complexité des tâches attendues en termes de gestion stratégique, administrative, comptable, ... La réussite dépendra souvent de l'existence de lieux et de structures d'accompagnement, de formation et de soutien.

Comment accompagner au mieux les volontaires de gestion ?

PDB : Il n'y a pas de recette miracle, mais l'enjeu consiste à créer une véritable culture du volontariat qui en respecte la diversité des formes. En particulier, il est clair que l'adoption d'un Pacte associatif ou d'une Charte associative est de nature à rappeler et à clarifier certains principes fondamentaux de l'action associative, tant par rapport aux risques d'instrumentalisation que de marchandisation. Il faut aussi veiller à éviter les formes de 'dumping', consistant à substituer le volontariat au travail rémunéré. Ensuite, il faut rappeler que l'un des enjeux principaux du volontariat tient à sa dimension citoyenne : s'agissant d'un engagement volontaire, il n'a de valeur que s'il est réellement libre et s'effectue dans un souci d'apprentissage, y compris par la pratique de la démocratie et de la culture du

débat. Enfin, il faut veiller à ce que le volontariat soit accessible à tous, ce qui requiert un cadre facilitateur constitué de nombreux éléments, à la fois en termes de communication, de formation et de soutien aux structures d'accompagnement.

“ Créer une véritable culture du volontariat qui en respecte la diversité des formes. ”

Selon l'économiste Jacques Defourny : « ce sont ceux qui osent prendre des responsabilités, choisissent de se lier au devenir de leurs associations, de ses projets, de favoriser le bien-être d'autres volontaires et d'être au cœur de la dynamique associative non-marchande ».

Dans notre société, ces citoyens remplissent, parfois sans s'en rendre compte, des fonctions de la plus haute importance : fonction productive et créative, fonction gestionnaire, fonction entrepreneuriale, fonction sociale et de résistance, fonction politique et de réseau. Malgré la portée de leurs actions, les volontaires de gestion sont souvent très méconnus du grand public. C'est pourquoi la PFV a décidé de consacrer des premiers Cahiers de la PFV aux nombreux apports de cet engagement volontaire, mais aussi aux responsabilités parfois lourdes qui composent le quotidien de ces individus.

C'est notre rôle de parler des réalités qui occupent l'objet social des organisations, de leurs valeurs, du plaisir d'être volontaire, de la volonté de rendre

Les volontaires de gestion, ce sont ces milliers de citoyens qui s'impliquent gratuitement dans les instances des associations et qui, par leur engagement, se retrouvent au cœur du développement et de l'épanouissement de la collectivité.

un service et du bien-être sociétal. Ces sujets, vous les retrouverez encore abordés dans les prochains Cahiers de la PFV, qui traiteront de l'évolution de la loi de 2005 relative aux droits des volontaires. Cette évolution est nécessaire pour deux raisons principales :

Premièrement, les impacts de la professionnalisation du secteur non-marchand sur le quotidien des volontaires. En effet, cette professionnalisation a des conséquences au sein des conseils d'administration, par exemple. Dans certains organismes, ce dernier devient un simple organe qui valide les décisions déjà prises

au préalable. De plus, la démultiplication des tâches et obligations administratives liées à des lois, des décrets ou des demandes de subsides laissent trop peu de place pour la réflexion, la prise de recul concernant les thématiques abordées, mais aussi à la militance. Cette réalité est également valable pour les autres profils de volontariat qui ne deviennent accessibles uniquement qu'aux individus possédant certaines compétences.

Deuxièmement, les modalités d'engagement ont évolué. La durée d'implication des volontaires dans une même association a tendance à se réduire. Les associations ont du mal à renouveler leur contingent de volontaires. On parle désormais d'une crise de l'engagement, ce qui a des implications sur le monde associatif.

A travers le prisme de la législation relative au volontariat, ces enjeux seront abordés dans le prochain numéro. Soyez au rendez-vous !

Remerciements

La Plate-forme francophone du Volontariat et ses membres souhaitent remercier tout particulièrement leurs partenaires qui ont rendu possible la publication de ce premier numéro des Cahiers de la PFV :



Nous tenons également à remercier :



Les membres de la Plate-forme francophone du Volontariat ;



Le conseil d'administration de la PFV et tout particulièrement le Président, Christophe Cocu ;



Les personnes ressources qui ont contribué à la qualité des articles.



Tous les volontaires de l'exposition 52 portraits dont les photos illustrent ces Cahiers.

Editeur responsable :
Christophe Cocu
christophe.cocu@levolontariat.be

Impression et mise en page :
COPYHOUSE
Adresses :
28 rue Pieds d'Alouette - 5100 Naninne
100 av. J. Materne - 5100 Jambes
Courriel : info@copyhouse.be
Site : www.copyhouse.be

Contact

La Plate-forme francophone du Volontariat est une organisation pluraliste ; composée de 30 fédérations et institutions actives dans le champ de l'associatif, représentant plus de 300.000 volontaires ; ayant pour objet d'œuvrer à la reconnaissance du volontariat et à la valorisation de l'engagement solidaire et citoyen.

Coordinatrice de la PFV :
Gaëtane Convent

gaetane.convent@levolontariat.be
Adresse : Blvd. de l'Abattoir, 28 à 1000 Bruxelles
Tel. : 02 512 01 12
Courriel : info@levolontariat.be
Sites : www.levolontariat.be
www.yaquasenager.org





PLATE-FORME FRANCOPHONE
DU VOLONTARIAT
a.s.b.l.



Les Membres de la Plate-forme



Avec le soutien de :

