

**SESSION 2021**

---

**Concours externe, interne et 3<sup>ème</sup> concours**

**C E P J**

Conseiller Éducation Populaire et Jeunesse

**Spécialité SEJ**

Sciences économiques et juridiques,  
pratiques associatives et coopératives

Concours externe : 2<sup>ème</sup> épreuve d'admissibilité  
Concours interne : 1<sup>ère</sup> épreuve d'admissibilité  
3<sup>ème</sup> concours : 1<sup>ère</sup> épreuve d'admissibilité

**Rédaction d'une note**

**Durée : 4 heures**

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

## Spécialité SEJ

«Sciences économiques et juridiques, pratiques associatives et coopératives»

Rédaction d'une note à partir d'un dossier comportant 20 pages maximum portant sur un sujet en rapport avec la réalité contemporaine, en articulation avec les politiques publiques de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, choisi dans l'une des spécialités définies à l'article 1 de l'arrêté du 26 juillet 2019 fixant les modalités d'organisation des concours pour le recrutement des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse. Cette épreuve permet de vérifier les qualités de rédaction, d'analyse et de synthèse du candidat ainsi que son aptitude à dégager des solutions appropriées. Elle permet en outre de tester la connaissance et la maîtrise de la spécialité tant dans son aspect technique et pédagogique que dans son cadre institutionnel, ainsi que ses enjeux culturels, éducatifs et sociaux (durée : quatre heures ; coefficient 4 ; **un sujet par spécialité**).

**IMPORTANT : dès la remise du sujet, les candidats sont priés de vérifier la numérotation et le nombre de pages du dossier documentaire. Ce dossier comporte 6 documents et 17 pages.**

### **Sujet :**

Vous êtes affecté-e- en qualité de conseiller-ère- d'éducation populaire et de jeunesse dans une direction des services départementaux de l'Education Nationale. Au sein du service départemental de la Jeunesse, de l'Engagement et des Sports, vous êtes en charge de la vie associative.

Vous devez concevoir un cycle de dix demi-journées de formation en direction des associations employeuses ou/et non employeuses du département. Les bénéficiaires de ces formations sont les dirigeants associatifs.

A cette fin, vous veillerez à vous appuyer sur les différents services de l'Etat, les acteurs de l'accompagnement local de la vie associative et tout autre organisme que vous jugerez pertinent.

Vous formaliserez ce programme dans une note en précisant notamment les thématiques, les objectifs, les moyens et les méthodes pédagogiques envisagés. Vous indiquerez également quel rôle vous aurez dans cette action.

Annexée à la note, vous produirez en une page au maximum, la présentation synthétique de l'une des thématiques de la formation proposée.

Vous inscrirez votre démarche au sein du contexte actuel de crise sanitaire et de ses effets sur les associations, les bénévoles, les salariés, les volontaires...

Vous vous appuierez sur le dossier remis en pièce jointe ainsi que sur vos propres connaissances.

## Documents joints :

Document 1 : Angélique POUPON et Nathalie Elio, « L'hybridation des financements », JurisAssociations – N°608 publié le 15 novembre 2019	pages 1 à 5
Document 2 : Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative – Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale - Haut Conseil de la vie associative - Mouvement Associatif ; Extrait du rapport « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement », mai 2018	pages 6 à 9
Document 3 : Enquête réalisée par <i>Recherche et Solidarités, Le Mouvement Associatif et AESIO</i> ; « réponses sur la perception des responsabilités des dirigeants associatifs » - Décembre 2020	pages 10 et 11
Document 4 : Paul Bucu, « Accompagnateur de la vie locale », Tribune Fonda N°236 : « Le fait associatif au cœur des nouveaux métiers », Décembre 2017	Pages 12 à 14
Documents 5 : Annexe 5 de la circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : <i>les missions des délégués à la vie associative</i>	Page 15
Document 6 : « <i>La formation des bénévoles</i> », article consultable en ligne sur le site <a href="https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/formation-des-benevoles.html">https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/formation-des-benevoles.html</a> - Extraits - Publié le 3 décembre 2020	pages 16 et 17

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

### Concours externe – Spécialité SEJ

Sciences économiques et juridiques, pratiques associatives et coopératives

Concours	Externe	Spécialité	Epreuve	Matière
CEPJ	E	SEJ	102	2279

### Concours interne – Spécialité SEJ

Sciences économiques et juridiques, pratiques associatives et coopératives

Concours	Interne	Spécialité	Epreuve	Matière
CEPJ	I	SEJ	101	2279

### Concours 3<sup>ème</sup> concours – Spécialité SEJ

Sciences économiques et juridiques, pratiques associatives et coopératives

Concours	3 <sup>ème</sup> c	Spécialité	Epreuve	Matière
CEPJ	3	SEJ	101	2279

**Document 1** : JurisAssociations – N°608 / Publié le 15 novembre 2019

Angélique POUPON et Nathalie Elio

## **L'hybridation des financements**

Au service de l'approche stratégique des associations, l'hybridation des ressources est aujourd'hui primordiale pour celles-ci dans la mesure où elles doivent faire face aux évolutions de leur environnement tout en assurant leur équilibre financier.

La question du financement des associations est un thème récurrent qui a déjà fait couler beaucoup d'encre. Comment assurer la pérennité d'une entité dont l'objectif premier n'est ni de faire des excédents, ni de constituer des fonds propres, qui est de plus en plus soumise à concurrence, supportant des délais de paiement importants et devant se professionnaliser pour réaliser au mieux ses missions ? Si les activités exercées et les charges de fonctionnement doivent être couvertes, l'association doit aussi disposer d'une trésorerie suffisante pour constituer un fonds de roulement permettant de garantir sa fiabilité financière.

### **Évolution des financements**

Face à cette problématique, l'environnement financier et juridique des associations évolue. Il est en pleine mutation avec, ces dernières années, une forte diversification des bailleurs, l'arrivée de nouveaux types de financements participatifs et solidaires et de nouveaux textes législatifs, votés ou en discussion, favorisant la finance solidaire et la constitution de fonds propres associatifs.

Il y a quelques années, les financements publics (subventions, conventions, prix de journée) et privés (participation des usagers, cotisations, ventes) avaient des proportions presque équivalentes dans les budgets des associations – les dons et le mécénat constituant seulement 5 % de ces budgets. Aujourd'hui, le volume des fonds publics a fortement diminué.

Tout a commencé par l'évolution du mode de contractualisation des financements publics. Majoritairement financées par des subventions de fonctionnement, les associations ont vu leurs activités de plus en plus soumises aux règles des prestations (commandes publiques) ou des marchés publics (appels d'offres ou appels à projets, concurrence) avec l'obligation de proposer des activités à financer, de justifier les dépenses aux coûts réels directs et de rechercher des cofinancements privés pour compléter les budgets partiellement financés. Les subventions globales de fonctionnement sont aujourd'hui devenues l'exception, phénomène qui s'est accentué avec la forte diminution des aides à l'emploi.

Parallèlement, le contexte fiscal et économique génère en 2018 une baisse des dons de plus de 4 %. Les contributions volontaires, notamment le nombre de bénévoles

associatifs, restent insuffisantes. Dans ce contexte, les structures changent, se regroupent et s'intéressent de plus en plus à des types de financements dits « innovants ». Ces réformes sont favorisées par l'évolution actuelle du cadre législatif concernant les associations et la finance solidaire. Une hybridation des financements – classiques et innovants – se développe dans le milieu associatif afin de permettre aux organisations de disposer de ressources long terme, représentant pour certaines des quasi-fonds propres et pour d'autres des financements spécifiques de leurs actions.

## **Quels modes de financements ?**

### Financements structurels

Les fonds propres sont indispensables et permettent de garantir une certaine assise et sécurité financière pour anticiper les imprévus, les besoins de trésorerie ou encore le financement de nouveaux projets. Ils sont également des leviers pour obtenir d'autres types de financements.

Ainsi, pour garantir la pérennité des structures, la constitution de fonds propres, dans une certaine limite, est à encourager. Des fonds long terme peuvent être constitués sous différentes formes plus ou moins facilement mobilisables. Les plus répandues sont les apports avec ou sans droit de reprise, les prêts ou emprunts classiques auprès de tiers ou d'établissements financiers.

Pour les associations de plus de deux ans et immatriculées au registre du commerce et des sociétés (RCS), le dispositif des titres associatifs, créé en 1985, est devenu plus attractif grâce à la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS). Le remboursement des obligations, après une période minimale de sept ans, peut maintenant se faire à l'initiative de l'association ou encore lorsqu'elle a pu constituer des excédents dépassant le montant initial de l'émission, après neutralisation des déficits sur la même période.

En parallèle de ces outils se développent également le prêt solidaire et le financement participatif. Le premier, outre le renforcement des fonds propres, permet de ne pas grever la capacité d'endettement.

De plus, il peut servir de garantie pour l'obtention de financements bancaires complémentaires. Quant au financement participatif, il permet de recueillir des fonds pour des projets spécifiques via des plateformes de financement participatif en touchant ainsi un public plus large. Il peut prendre diverses formes telles que prêts rémunérés, participations ou dons.

La finance solidaire, essentiellement utilisée par des structures titulaires de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), vient compléter cet ensemble de dispositifs. L'investissement solidaire est effectué par des sociétés de gestion d'organismes de placement collectif (OPC) solidaires, qui collectent de l'épargne

solidaire via des fonds communs de placement (FCP) solidaires, notamment dans le cadre des dispositifs d'épargne salariale. Les outils d'intervention peuvent être des apports minoritaires en capital, des titres associatifs et participatifs ou des billets à ordre (outil de prêt remboursable in fine, généralement de deux à cinq ans).

### Financements opérationnels

En plus des ressources internes que sont les cotisations et les participations des adhérents aux activités, les associations disposent d'un panel varié de financements possibles pour réaliser leurs projets ou en développer de nouveaux.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement du secteur associatif, et notamment des baisses des subventions publiques, les prestations marchandes se sont développées, permettant aux entités de disposer de nouvelles ressources complémentaires pour réaliser leur projet associatif. Dans ce cadre, elles doivent porter une attention particulière au contexte fiscal afin d'anticiper les évolutions structurelles nécessaires en cas de dépassement de certains seuils.

Elles sollicitent également de plus en plus les particuliers avec des appels publics à la générosité pour obtenir des dons, legs ou donations. Pour cela, une déclaration préalable est à déposer lorsque le montant des dons collectés au cours de l'un des deux exercices précédents ou de l'exercice en cours excède un seuil fixé par décret à 153 000 euros à compter des exercices ouverts au 1 juin 2019.

Les entreprises ne sont pas en reste et apportent leur soutien au travers du mécénat d'entreprise (aide financière, matérielle ou en compétences), ouvrant droit à réductions fiscales. Les textes fiscaux incitent et encadrent ces avantages. De nouvelles obligations de déclaration sont prévues à compter du 30 mai 2019 pour les dons supérieurs à 10 000 euros. La loi de finances pour 2019 favorise les dons des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME) en instaurant un double plafond de calcul de la réduction fiscale: 10 000 euros ou 5 pour mille du chiffre d'affaires si ce dernier est plus élevé. L'évolution de la fiscalité relative aux dons et au mécénat a une influence importante sur la générosité du public, paramètre que l'association ne peut pas anticiper ni maîtriser.

L'ensemble des donateurs, particuliers et entreprises, concourent également aux actions de l'association au travers des contributions volontaires en nature (de travail, de biens ou de services). Il existe d'autres types de produits moins répandus qui émergent ces dernières années que sont le « produit-partage » et le « produit de partage » : des appellations proches à ne pas confondre ! Le premier correspond à un produit ou un service réalisé par une entreprise à destination d'un particulier ou d'une autre entreprise, sur lequel, sans majoration, un reversement fixé en général entre 5 % et 20 % du prix de vente toute taxe comprise (TTC) est fait au profit d'une association. Le second provient des placements de l'épargne solidaire dont le but est de permettre à l'épargnant de partager sa performance ou ses revenus avec une

association reconnue d'utilité publique via un don pour financer des projets à plus-values sociales, culturelles ou environnementales.

### Points d'attention et problématiques liées à la recherche de financements :

La recherche de financements doit toujours être au service du projet stratégique de l'entité. C'est pourquoi il est important de bien connaître les objectifs poursuivis afin de mettre en œuvre un plan d'action cohérent.

#### **Analyse financière et projet stratégique**

Avant de mobiliser de nouvelles ressources et d'utiliser tel ou tel outil de levée de fonds, une approche globale doit être menée au niveau de la gouvernance associative. L'innovation financière au service de l'innovation sociale ou de la poursuite du projet doit être le fruit d'une volonté stratégique du conseil d'administration.

Une fois le cadre global posé, l'association doit faire le point sur sa situation financière réelle afin de trouver une solution adaptée : financement d'investissements (utilisation dans la durée), des activités, des charges courantes ou bien pour le fonds de roulement. Cette démarche préalable permet de mobiliser le bon financement et d'éviter des conséquences lourdes comme la perte de temps, de crédibilité auprès des financeurs ou un financement non obtenu à temps.

Pour accéder à certains financements, dont l'obtention est parfois complexe, il est indispensable de mobiliser les compétences adéquates et, éventuellement, de repenser l'organisation interne. Ainsi, il convient de vérifier la conformité des statuts avec les perspectives souhaitées, d'avoir une réflexion globale sur le modèle économique existant et à venir et de mettre en œuvre les outils de suivi opérationnels et financiers nécessaires.

En pratique, mettre en place cette méthodologie n'est pas toujours chose aisée. Pour un besoin bien identifié, les solutions sont multiples et, très souvent, elles vont se compléter : il s'agit alors d'hybridation de financements. Par exemple, pour financer un investissement, une association peut être amenée à solliciter une subvention d'investissement, un prêt classique et/ou participatif ou encore des dons. Elle peut se faire accompagner dans sa démarche par des appuis extérieurs, tels que l'expert-comptable ou le dispositif local d'accompagnement (DLA), et obtenir un label ou même une certification, gages de confiance pour les financeurs.

#### **Risques ou opportunités de la fiscalité**

Le développement des ressources marchandes peut, dans certains cas, entraîner la fiscalisation globale ou partielle de l'association. Cela ne doit pas être un frein à la recherche de financements : la fiscalisation peut aussi bien être une difficulté qu'une vraie opportunité. Ainsi, une analyse doit être menée en termes d'impact sur les

grandes masses du compte de résultat de l'association, mais aussi en termes d'impact financier.

En effet, si les produits lucratifs peuvent être un levier, la fiscalisation globale de l'association entraîne l'impossibilité d'être reconnue d'intérêt général et donc d'émettre des reçus fiscaux. Sans avantage fiscal, la collecte de dons devient moins aisée.

Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'impact financier de l'assujettissement aux différents impôts – tels qu'impôt sur les sociétés (IS), cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), cotisation foncière des entreprises (CFE), taxe sur la valeur ajoutée (TVA), taxe d'apprentissage, mais aussi le gain possible (non-assujettissement à la taxe sur les salaires et récupération de la TVA sur achats).

### **Vers une hybridation plus large**

Au vu de l'élargissement des sources de financement des associations, de type financement participatif et appel à la finance solidaire, il peut être opportun d'effectuer la démarche d'obtention de l'agrément ESUS avant de mobiliser certaines ressources. Cet agrément permet de bénéficier d'aides et de financements spécifiques – par exemple, accession à l'épargne salariale solidaire et réductions fiscales. S'agissant de l'obtention de l'agrément ESUS, la loi dite « Pacte » précise les quatre catégories d'activités entrant dans la notion d'utilité sociale.

Pour aller plus loin, après l'hybridation des financements, l'association peut réaliser des hybridations juridiques, soit par regroupement avec d'autres entités (fusion, mutualisation, groupement), soit par la création de nouvelles structures ad hoc (filiales, fonds de dotation). Depuis quelques années, la tendance est au rapprochement des associations et le législateur a encadré les opérations de fusion dans la loi ESS.

Le fonds de dotation est également un bon outil permettant d'élever des financements privés (mécénat) pour la réalisation de missions d'intérêt général ou de projets qui sont soit non financés par les fonds publics, soit en cofinancement.

Enfin, l'évolution de la forme associative vers une forme de société coopérative-participative (SCOP) et d'intérêt collectif (SCIC) – est également possible. Ces formes de société permettent de répondre aux critères de l'ESS (gouvernance démocratique, répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise), tout en ouvrant le champ à tous les secteurs d'activité.

## 1. Une politique de vie associative ambitieuse et structurée

### Impulser une dynamique en faveur de politiques de vie associative territoriales co-construites

La réforme territoriale et plus particulièrement la loi NOTRE portant sur la nouvelle répartition des compétences a eu des effets importants sur la prise en compte de la vie associative dans les politiques publiques. La disparition de la clause de compétence générale a réduit les possibilités d'intervention des régions et départements, alors même que la vie associative devrait être par nature un sujet traité tout à la fois par les communes dotées de la compétence générale, les départements pour leur compétence sociale et les régions pour leur compétence économique et dans le domaine de l'emploi et de la formation. Ce sujet ne figure pas à l'ordre du jour des échanges entre l'Etat et les Régions dans le cadre de la préparation des Contrats de Plan Etat-Régions. Il n'est pas non plus abordé en tant que tel, dans les différents schémas régionaux comme le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) et le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (SRADDET), ni dans les espaces de dialogue que constituent les Conférences Territoriales de l'Action Publique (CTAP). Enfin, la Charte des engagements réciproques, signée en 2014 entre l'Etat, les associations de collectivités et/ou d'élus et Le Mouvement associatif offre un cadre pour l'élaboration d'un dialogue et d'une politique co-construite, et a vocation à être répliquée et adaptée sur tous les territoires. Mais force est de constater que cet outil est peu connu et peu mobilisé.

Au regard de l'importance et de la diversité de ses apports sur les territoires, de la multiplicité de champs et d'enjeux qu'elle recouvre, la vie associative et son développement doivent faire l'objet d'un dialogue associant au niveau territorial l'ensemble des parties prenantes.

**Les nombreux enjeux liés à la vie associative nécessitent donc des lieux de co-construction dédiés aux différents échelons territoriaux pour apporter des réponses dans le cadre d'un dialogue stratégique entre acteurs publics et associatifs au service de l'intérêt général.**

**23\* - Mettre en oeuvre un programme national d'une vingtaine d'expérimentations de formes de co-construction des politiques de vie associative à différents échelons territoriaux** (Etat déconcentré, Région, Départements, intercommunalités, communes...). Le cadre national du programme permettra d'officialiser sa mise en place, de manière à garantir la mobilisation de tous les acteurs parties prenantes. Les expérimentations mises en oeuvre pourront avoir pour objectif d'investir des espaces existants, mais aussi d'en susciter de nouveaux plus adaptés aux spécificités associatives. Elles pourront prendre appui sur des expérimentations déjà réalisées, ou encore être développées sur proposition des pouvoirs publics.

\*NB : Les parties numérotées de 23 à 34 dans le document sont des préconisations

### Conforter la structuration de la vie associative

Ces dernières années, la tendance a été à l'accroissement d'un financement des activités associatives sur projet spécifique, au détriment d'un soutien au fonctionnement ou sur des actions de long terme. Portée par une recherche d'efficacité à court terme, cette tendance conduit à affaiblir les acteurs associatifs dans leur objet (qui va au-delà des activités produites) et dans leur capacité à s'inscrire dans la durée. Les « têtes de réseaux », qui développent avant tout des fonctions d'accompagnement, de structuration, de renforcement de leurs membres associatifs, et contribuent ainsi au développement et à la pérennisation de la vie associative sur les territoires, ont de plus en plus mal à se voir soutenues pour ces missions. D'autre part, la préférence accordée par les acteurs publics aux conventions annuelles, au détriment des conventions pluriannuelles conduit à réduire significativement la capacité des associations à se projeter sur du moyen terme. Pour les associations employeuses, un financement par projet ne permet pas la pérennisation des emplois et conduit à des successions de contrats courts, peu sécurisants pour les salariés associatifs.

Enfin, les crédits accordés à la politique de vie associative (en dehors des politiques sectorielles sur lesquelles interviennent les associations) sont très nettement insuffisants pour permettre de répondre aux besoins des associations en matière d'accompagnement et d'expérimentations au regard des enjeux auxquels elles font face. Comme pour toute entreprise, assurer la gestion et développer son association implique d'avoir une visibilité sur ses financements. Les associations ont donc besoin d'un

environnement stable qui permette aux acteurs de regagner confiance et les inciter à agir, investir, à prendre des risques...

**Une politique de vie associative ambitieuse ne peut se conduire sans des moyens permettant à ces acteurs de se projeter dans la durée.**

**24 - Augmenter significativement les moyens alloués au Fonds de Développement à la Vie Associative comme ligne de financement structurel du développement de la vie associative** et le restructurer tant dans son périmètre que dans sa gouvernance, notamment pour intégrer davantage la diversité associative.

**25 - Flécher les fonds des comptes bancaires inactifs des associations vers le FDVA**, après le délai légal de conservation par la Caisse des Dépôts

**26 - Reconnaître les têtes de réseaux et leurs fonctions au service de la vie associative** à travers un soutien accru dans les différents programmes ministériels de financement sur des enjeux sectoriels et transversaux.

**27 - Au sein des services de l'Etat, généraliser le conventionnement pluriannuel** dans le cadre des relations avec les associations, afin que celui-ci devienne la norme et non l'exception.

## **2. Une force associative plus visible**

### **Observer les réalités et les évolutions de la vie associative, produire des connaissances**

On peut noter une amélioration sensible sur ces dernières années en matière d'observation de la vie associative avec plusieurs initiatives territoriales : plusieurs études CESER (6), travaux de Recherches et Solidarités (7), le développement d'observatoires locaux de la vie associative. Des outils d'observation ont aussi été développés par les associations elles-mêmes, des têtes de réseaux animent des observatoires propres à leurs champs d'intervention (sport, jeunesse etc.), et les CRESS, par leur fonction d'observatoire, recueillent aussi des données liées à la vie associative. Le CNRS produit par ailleurs tous les 4 à 5 ans, « Le paysage associatif français »(8). Cependant, malgré la publication du repère sur le monde associatif par l'INSEE en 2016 (9), portant sur des données 2013, la statistique publique produit toujours peu de données et d'études sur la vie associative, ce qui rend plus difficile sa bonne prise en compte dans l'élaboration des politiques publiques. En outre, l'identification des structures auprès de l'INSEE, notamment parce qu'elles reposent sur des codes APE, constituent un frein à l'identification des secteurs d'activité des associations. Les travaux de recherches ou d'études liés à la connaissance du fait associatif ou encore des évolutions associatives restent quant à eux limités et le milieu universitaire peu mobilisé. L'essor des « données ouvertes » constitue par ailleurs une opportunité réelle d'amélioration de la connaissance du fait associatif et d'amélioration de la connaissance pour les associations elles-mêmes au regard de leurs enjeux sectoriels, mais cela nécessite de se doter des moyens et méthodes nécessaires à l'exploitation de ces données brutes. Enfin, peu de travaux intégrant des analyses comparatives au plan européen et International (10) existent.

**Engager une politique de soutien, d'appui et d'accompagnement des associations nécessite donc tout d'abord de disposer de ressources permettant d'appréhender de manière plus fine les réalités de la vie associative et ses apports, mais aussi les enjeux et mutations avec lesquels les associations doivent composer.**

**28 - Créer une unité dédiée à l'observation de la vie associative au sein de l'INSEE, en lien avec l'INJEP**, permettant une observation annuelle suivie et chiffrée de la vie associative, indispensable également aux études d'impact des politiques publiques en direction des associations.

**29 - Construire des observatoires de la vie associative inclusifs**, tout en veillant à renforcer les têtes de réseaux assumant aujourd'hui cette fonction d'observation.

**30 - Faciliter les partenariats entre les associations et la recherche académique**

**31 - Soutenir des initiatives tournées vers le grand public** visant à mieux faire connaître la vitalité du tissu associatif en France

### 3. Une offre d'accompagnement, structurée et renforcée

#### Mettre en place des parcours d'accompagnement adaptés aux besoins associatifs

Aujourd'hui les dispositifs et mesures de soutien, d'appui et d'accompagnement des associations, hors spécificités sectorielles, sont principalement articulés autour des questions d'administration de l'association (création, statuts...), de bénévolat, d'emploi.

Plus récemment, et de façon moins structurée, des initiatives visant à proposer et soutenir l'accompagnement en matière de développement, d'innovation ou de stratégie, ont émergé. De nombreux acteurs, aux statuts variés, interviennent pour informer ou accompagner les associations dans la mise en œuvre de leur projet associatif (11). Les têtes de réseaux associatives jouent un rôle important, de par leur participation à la structuration et à la vitalité du monde associatif dans la durée (12). Au-delà de l'apport technique, elles accompagnent les associations avec une vision politique et stratégique du projet associatif dans sa contribution à un projet de société.

En termes de soutien à l'accompagnement, la DJEPVA (13) et les DR-DVA (14) pour le développement de la vie associative, la DGEFP (15) et les DIRRECTE (16) sur les questions d'emploi, la Caisse des Dépôts pour le développement territorial notamment, ainsi que les collectivités pilotent, animent et soutiennent des dispositifs d'information et d'accompagnement des acteurs associatifs, notamment les CRIB (17), MAIA (18) et PAVA (19) à destination de l'ensemble des associations et le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) pour les petites et moyennes associations employeuses. Il convient également de mentionner le rôle joué par la DIESS (20) et ses correspondants territoriaux dans le cadre des politiques spécifiques de soutien à l'Economie Sociale et Solidaire pour les associations reconnues « entreprises de l'ESS » (soit un peu moins de 140 000 associations) et les CRESS dans un rôle d'orientation le plus souvent mais aussi d'accompagnement dans certains territoires.

A des niveaux divers, des acteurs spécialisés contribuent également à l'accompagnement des associations, parmi lesquels l'AVISE (au-delà de sa mission d'animation des dispositifs locaux d'accompagnement) sur l'innovation et le changement d'échelle, l'ADASI sur la dimension stratégique ou le réseau France Active sur les questions de financement. De plus, les fondations et les entreprises ne se contentent plus uniquement de financer des projets d'intérêt général et cherchent également à accompagner leurs lauréats dans la mise en œuvre des projets soutenus soit de façon internalisée ou en ayant recours à des tiers. En outre, d'autres acteurs privés, lucratifs ou non, se sont également saisi de ces sujets (cabinets de conseil appartenant à l'ESS ou non).

Si la complexité du paysage des structures d'information et d'accompagnement des associations se comprend au regard de leur grande diversité et des multiples besoins auxquels il faut apporter des réponses, force est de constater qu'il y a aujourd'hui un besoin de lisibilité et d'articulation pour plus d'efficacité au service des porteurs de projets associatifs. Malheureusement, la plupart de ces dispositifs fonctionnent aujourd'hui en silo.

La mise en réseau et en synergie des différentes ressources et des différentes offres facilitant l'orientation, prioritairement au niveau territorial, constitue un enjeu majeur pour progresser dans le soutien au développement de la vie associative. Ce déficit de lisibilité est renforcé par la non reconnaissance du métier d'accompagnateur de la vie associative via la formalisation d'un référentiel métier et d'un code ROM, mais aussi par une offre de formation destinée à ces accompagnateurs qui reste limitée.

**Les accompagnements et les compétences dont ont besoin les associations étant de différentes natures, il est nécessaire de penser l'accompagnement en termes de parcours, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. De plus, même si elle reste variée, l'offre d'accompagnement se recentre progressivement sur les enjeux de changement d'échelle, d'amorçage et de recherche d'impact au détriment d'une offre d'accompagnement sur le long terme qui permette aux associations d'engager des mutations durables (accompagnement au changement). Enfin, toutes les associations n'étant pas dans ses problématiques, il convient donc de garantir une offre d'accompagnement qui réponde aux besoins de l'association à toutes les étapes de sa vie, y compris dans les territoires les plus isolés.**

**34 - Mettre en place une stratégie pensée dans une logique de parcours, destinée à renforcer la performance de l'accompagnement des associations.**

Les cibles prioritaires de cette stratégie sont les petites et moyennes associations, dans la mesure où elles disposent de moins de ressources mobilisables pour se faire accompagner.

### Cette stratégie est fondée sur plusieurs mesures :

- **Appui à l'action des têtes de réseau**, elles-mêmes renforcées par des accompagnements dédiés et une fonction « métier » d'accompagnateur reconnue
- **Structuration, déploiement et animation d'un réseau d'acteurs de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement au niveau régional**, prenant appui sur les réseaux « thématiques » déjà existants. Exemple d'outils à créer par ces réseaux : cartographie qualifiée des acteurs de l'accompagnement
- Pour les petites et moyennes associations employeuses, **soutien et ciblage renforcé du DLA**, qui accompagne aujourd'hui seulement 4% des associations par an. Ce volet d'intervention pourrait être consolidé par **l'extension du dispositif « Impact Emploi »** aux associations jusqu'à 20 salariés ETP
- **Renforcement des dotations aux CRIB/MAIA/PAVA** pour les associations non employeuses, qui sont actuellement très faiblement dotés.
- **Soutien à des démarches d'accompagnement au changement sur du temps long**, dont la mise en œuvre pourrait s'inspirer du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO) mis en place dans le secteur de la solidarité internationale. Cet accompagnement pourrait comporter un volet d'appui dédié à faciliter l'accès aux financements publics.

6 Les défis de la vie associative en Bretagne, Panorama des dynamiques associatives en Nouvelle Aquitaine

7 La France associative en mouvement – Recherches et solidarités – 15ème édition – Septembre 2017

8 Le Paysage associatif français – Viviane Tchermog- Hors-série Juris associations – 2013

9 « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salariée » - INSEE Première n° 1587 – Mars 2016

10 Edith Archambault. Les institutions sans but lucratif en Europe et aux Etats-Unis. Gestion et finances publiques, Les Editions Gestion et Finances Publiques/Lavoisier, 2010

11 Evolution de l'accompagnement des structures associatives : Constats, besoins et pistes de réflexion - 10 Juillet 2017 – Note collective

(ADASI, ADEMA, AVISE, Don en Confiance, FONDA, France Bénévolat, IDEAS, La Fonda, Le Mouvement associatif, Le Rameau, Passerelles et

Compétences, Probono Lab, RNMA)

12 Etude sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives – ADASI, Le Mouvement associatif réalisé par le cabinet Eurogroup Consulting – 2017

13 Direction jeunesse, éducation populaire et vie associative

14 *Direction régionale du développement de la vie associative*

15 Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle

16 Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

17 Centre de ressources et d'information sur le bénévolat

18 Missions d'accueil et d'information des associations

19 Point d'appui à la vie associative

20 Délégation interministérielle à l'ESS

### **Document 3 : Les responsabilités des dirigeants bénévoles**

Enquête réalisée du 10 novembre au 16 décembre 2020 par *Recherche et Solidarités, Le Mouvement Associatif et Aesio* ; Lucie SUCHET –Marion BOINOT –Cécile BAZIN –Marie DUROS –Patrick BONNEAU –Jacques MALET. Extraits :

#### **La perception des responsabilités**

#### **Panorama des responsabilités**

*Sont jugées importantes aux yeux des dirigeants bénévoles, les responsabilités suivantes :*



\* Résultat pour les seules associations employeuses

#### **Des responsabilités largement reconnues**

*Parmi la liste présentée précédemment, sont jugées importantes par plus de 80% des dirigeants bénévoles :*

> 90 %

Des responsabilités opérationnelles du quotidien

- Mener à bien les actions
- Veiller à une bonne entente/ambiance
- Assurer une bonne gestion

*Lecture : Plus de 90% des dirigeants déclarent importantes à leurs yeux, les 3 responsabilités opérationnelles ci-dessus.*

80% à 90%

Des responsabilités juridiques partagées

- Mesures sanitaires
- Respect de la réglementation
- Obligations d'employeurs\*
- Représentation vis-à-vis des institutions, des partenaires
- Obligations statutaires
- Obligations financières réglementaires

\* Résultat pour les seules associations employeuses

#### **Des responsabilités moins partagées**

*Parmi la liste présentée précédemment, sont jugées importantes par environ 50% des dirigeants bénévoles :*

± 50%

### Des responsabilités juridiques moins partagées et occasionnelles

- Représenter l'association en justice, au regard du droit pénal
- Au regard du droit civil
- Répondre aux obligations fiscales car ne concernent que les associations fiscalisées

*Responsabilités plus souvent partagées  
par les présidents et les trésoriers*

*Lecture : environ 50% des dirigeants bénévoles déclarent importante à leurs yeux, la responsabilité de représenter l'association en justice au regard du droit pénal ou du droit civil.*

### **Accompagnateur de la vie associative locale**

Voilà quelques temps que l'accompagnement des associations connaît un regain d'intérêt dans le discours public et les espaces de réflexion du secteur.

En premier lieu, rappelons les attentions d'ordre politique. Le chantier présidentiel « la France s'engage », initié en juin 2014, avait pour vocation de booster la capacité d'innovation des associations, notamment en structurant un accompagnement autour des lauréats.

Depuis, le président Macron exprimait sa volonté d'un accélérateur d'associations, idée reprise depuis par Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'ESS, qui va y donner corps dans les mois qui viennent.

Dans une dimension plus opérationnelle, l'accompagnement a aussi fait l'objet de réflexions particulières. En octobre 2016, un rapport établi par l'Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports reprenait à son compte les enjeux de l'accompagnement et rappelait divers dispositifs de soutien qui y répondent sur tout le territoire français. Le G10 (1) quant à lui, menait courant 2017 une analyse sur les besoins et solutions d'accompagnement et publiait une note s'intéressant aux complémentarités entre acteurs intervenant dans ce champ.

Nous nous proposons dans cet article de zoomer sur un positionnement **d'accompagnement particulier dont les caractéristiques principales sont la dimension généraliste et l'ancrage sur les territoires.**

Alors que le métier ne fait pas encore l'objet d'une reconnaissance formalisée, ces professionnels de divers coins de la France se reconnaissent derrière l'appellation d' « accompagnateur ». Certains ont déjà mené des réflexions pour définir ce métier et nous avons choisi de les associer en amont de cet article qui s'appuie sur de multiples contributions, qui comme nous allons le voir, convergent sur de nombreux points.

Appuyons-nous donc sur les travaux de nos contributeurs partenaires pour définir ce nouveau métier. Au sein d'une note, l'Espace associatif de Quimper (2) décrivait le métier d'accompagnateur en ces mots : « agir auprès du projet associatif, autour du projet associatif, et sur le contexte ».

#### **La montée en compétence**

« Auprès », en recevant les responsables associatifs lors d'entretiens qui permettent d'orienter, de débloquer des situations. « Autour », en donnant accès à des formations et à des ressources permettant d'avancer dans les projets. **Ces deux dimensions de conseil et de formation sont au cœur de l'accompagnement des projets collectifs.**

À la manière d'un médecin généraliste qui est en capacité de traiter un grand nombre de cas, mais qui oriente également vers des analyses complémentaires et des spécialistes dans des cas plus complexes, l'accompagnateur est le professionnel de proximité.

#### **→ L'accompagnateur, pour la coordination Savaara (3)**

« L'accompagnateur.trice est amené.e à cheminer, avec distance et empathie, avec les porteur.se.s de projet : information - conseil - orientation - accompagnement, à chaque besoin, une posture et un rythme adaptés. Ce cheminement implique de rester dans une écoute active, de reformuler, de creuser pour aller plus loin que ce qu'apporte le.la porteur.se, pour faire **un diagnostic partagé.**

Il s'agit aussi de **poser un cadre rassurant en balisant les étapes** et en accompagnant l'appropriation des éléments techniques. L'accompagnateur.trice se doit de mettre en lien le.a porteur.se avec d'autres porteurs.euses pour échanger, partager des pratiques, envisager des collaborations. ...

Il.elle doit connaître ses forces et ses limites, connaître les évolutions de son environnement et les mutations des associations, et savoir faire appel à des tiers (pairs, réseaux, spécialistes, orientation vers des structures relais).

Cela implique une bonne capacité d'auto-analyse et d'évaluation et une bonne connaissance de son territoire, des structures ressources et des dispositifs, pour bien travailler en réseau. »

Quand c'est pertinent, l'accompagnateur détectera des projets susceptibles de passer en accélération, pour reprendre les mots récemment utilisés par le président de la république et le haut-commissaire à l'ESS. Il identifiera des solutions d'accompagnement à même de garantir que le projet n'ait pas d'accident de la circulation une fois à pleine vitesse.

En revanche, à une époque où les perspectives de changement d'échelle de l'ESS génèrent la modélisation de parcours fort utiles aux projets désireux d'accélérer, et que l'accompagnateur doit connaître, le danger serait de croire qu'ils sont destinés à toutes les associations et de marginaliser les autres voies; on glisserait alors vers une exclusion de la majorité des associations à qui la circulation sur la voie rapide ne correspond pas.

Loin de donner la marche à suivre aux bénévoles qui se présentent à lui, l'accompagnateur rend visible des voies ; aux associatifs de les explorer à leur guise.

### **Une approche plus relationnelle que technique ?**

Loin d'être une juxtaposition d'apports de connaissances et d'utilisation d'outils, l'accompagnement apparaît dans sa dimension relationnelle. Il ne se limite pas à accompagner la gestion et le développement de l'activité mais il inclut le facteur humain, individuel et collectif, des personnes motrices du projet.

→ **Savaara** :

« Accompagner, c'est parfois savoir gérer des situations complexes : savoir et dire qu'on ne sait pas, savoir ne pas se réfugier derrière des réponses techniques, « ... », savoir remobiliser en cas de découragement et accompagner en cas d'échec, « ... ». Il est indispensable de s'attacher aux potentiels plutôt qu'aux manques, de repérer et valoriser les domaines d'expertises et les compétences formelles et informelles des porteur.se.s par rapport au projet, puis chercher ensemble les moyens et les solutions aux problématiques rencontrées. »

→ **Interphaz (4)** a de son côté mené des travaux de recherche ces trois dernières années en réunissant plusieurs accompagnateurs autour de leur pratique. Une vidéo qui présente le métier est accessible sur internet et valorise cette phase de réflexion.

Le groupe ressort également avec des pistes à approfondir pour équiper ce métier dans son intégralité.

**« L'accompagnement est une « relation », ou doit se problématiser comme une intervention dans un système de relations. À ce titre, une enquête pourrait être envisagée auprès des accompagnés, afin de mieux comprendre leurs interactions avec les accompagnateurs... »**

Nous pourrions ainsi interroger leur niveau d'engagement et souligner comment il en résulte un processus de construction de « public » et de formation de « valeur ». ... nous pourrions encourager non seulement la question de transmission, mais aussi valoriser les compétences développées par les différents publics engagés dans cette dynamique active sur les territoires. L'ensemble de ces démarches contribuerait non seulement à une formation continue de ces passeurs de projets, mais aussi à valoriser leurs compétences et à asseoir leur légitimité. ».

### **Une valeur ajoutée pour le territoire**

Enfin, pour reprendre la logique de **l'Espace associatif de Quimper**, la dimension « agir sur le contexte », relève d'une fonction d'animation territoriale. Faire se rencontrer les associations entre elles, organiser un dialogue avec les pouvoirs publics, et de plus en plus aider associations, entreprises et universités à se reconnaître mutuellement et à travailler ensemble.

De ces croisements naissent des coopérations et émergent des innovations sociales. Précisons donc notre vocabulaire : le nom d'accompagnateur de la vie associative locale (Aval), employé comme titre de cet article, a vocation à englober cette production collective, à visée territoriale, qu'une animation du tissu associatif local produit, au-delà de l'accompagnement des projets collectifs.

Cette appellation « Aval » affirme qu'associations et territoires sont bien les deux bénéficiaires de ce travail. **Cette dimension en devenir mérite que la profession mène progressivement une réflexion pour la qualifier, l'apprécier à sa juste valeur et sans nourrir de fantasmes.**

### **Construire la reconnaissance du métier**

Si un couteau suisse permet de couper sa viande au quotidien, le couteau du boucher lui sera toujours nécessaire pour désosser une grosse pièce. **L'Aval est donc aujourd'hui un métier**

**« couteau suisse », il sait faire un peu de tout mais n'a pas vocation à remplacer les outils plus spécialisés.**

Or aujourd'hui cette polyvalence se heurte au hasard des embauches. À ce jour les employeurs cherchent des candidats ayant un maximum des options du couteau suisse, et quant au reste ils forment leurs accompagnateurs sur le terrain. C'est l'expérience accumulée qui fait le professionnalisme ; autant dire que la situation fait peser individuellement sur chaque employeur une lourde responsabilité pour former ces équipes et assurer une qualité d'action. Il ne viendrait pas à un dirigeant l'idée de confier la comptabilité de sa structure à un passionné de maths qu'il formerait lui-même ; le dirigeant embauche un comptable ! Aussi simple que cela paraisse, ce n'est pourtant pas le cas pour l'accompagnement.

Il y a donc nécessité d'une structuration autour de ce métier qui s'incarnerait par l'intégration d'un référentiel métier au registre opérationnel des métiers et des emplois et l'enregistrement de diplômes adéquats au registre national des certifications professionnelles.

Ces efforts permettraient ensuite que ces formations soient prescrites par les conseillers en orientation et que les financements de droit commun y soient fléchés (OPCA, Pôle Emploi, régions, État) au plus grand bénéfice des actuels employeurs. Les logiques de base du secteur de l'emploi et de la formation seraient ainsi activables. Dans une optique de qualité de la fonction employeur, il serait aussi pertinent d'offrir cette lisibilité aux salariés du secteur puisqu'une formation demande des pré-requis à son entrée, met en lumière le métier exerçable ensuite et des métiers voisins, et ouvre des voix de continuation vers une qualification supérieure...

**Il revient aux acteurs du secteur de définir le bon niveau de compétences que ce généraliste doit acquérir dans plusieurs domaines, de réfléchir à éclairer la dimension relationnelle du métier et mener le débat sur la valeur ajoutée des accompagnateurs envers le territoire. Ce travail est un préalable à l'établissement de formations futures et à une reconnaissance complète de ce métier en pleine évolution.**

- (1) Groupe de travail informel regroupant dix grands réseaux associatifs : l'Adema, l'Avise, le Comité de la Charte, la Fonda, France Active, France Bénévolat, France Générosité, le Rameau, Passerelles et Compétences et le RNMA
- (2) Maison des associations du Pays de Cornouaille : [www.espace29.asso.fr](http://www.espace29.asso.fr)
- (3) La coordination Savaara est une structure d'appui aux associations en Auvergne Rhône Alpes.
- (4) L'association Interphaz est porteuse du projet de recherche-action Créa'Cit.

**Document 5 :** extrait de l'Annexe 5 de la circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations :

La première mission du délégué départemental est d'identifier à tout moment les centres de ressources à la vie associative privés et publics membres ou non de fédérations, unions ou réseaux associatifs. Ces centres de ressources sont par exemple les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) prévus par l'article 61 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, les partenaires des conseils départementaux de l'accès au droit (CDAD) régis par la loi du 10 juillet 1991 relative à l'aide juridique, les délégués du défenseur des droits prévus par la loi organique du 29 mars 2011, les maisons des associations et les tiers de confiance de l'URSAFF dans le cadre du dispositif Service emploi associatif (Impact emploi). Le label Centre de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) ou tout autre label local délivré par le délégué départemental permet d'identifier l'ensemble de ces centres de ressources départementaux répertoriés sur le site [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr). Le délégué départemental s'emploie à parfaire l'information et, le cas échéant, à organiser la formation des personnels privés et publics de ces centres de ressources. Il peut s'appuyer sur les correspondants associatifs désignés par chacun des chefs des services déconcentrés de l'État et de ses établissements. La coordination par le délégué départemental de ces correspondants associatifs actuellement désignée sous le vocable Mission d'accueil et d'information des associations, inclue systématiquement les centres de ressources privés et publics identifiés pour organiser leur maillage territorial eu égard à leurs compétences respectives. L'objectif est double. Il s'agit, d'une part, d'assurer l'accessibilité aux usagers d'une information de qualité sur l'ensemble du territoire et, d'autre part, d'accompagner les associations dans leurs projets.

La seconde mission du délégué départemental est de contribuer au développement de la vie associative, départementale et locale, autour de projets associatifs diversifiés, en facilitant l'engagement bénévole de tous et la prise de responsabilité (en particulier des femmes et des jeunes), ainsi que la professionnalisation et le développement des compétences associatives. Il participe à la sensibilisation des jeunes dans leurs milieux scolaire ou universitaire. Il mobilise et dynamise les politiques publiques et les financements publics. Il organise l'échange d'information sur les modalités de soutien aux associations au niveau départemental. Interlocuteur central des responsables associatifs au plan départemental, il facilite la concertation, la consultation, la simplification des procédures administratives, le développement des relations partenariales transparentes et évaluées entre l'État et le monde associatif et les collectivités territoriales partenaires. À ce titre, il s'emploie à promouvoir auprès des collectivités territoriales de son ressort territorial l'adoption de chartes locales. Les éléments méthodologiques permettant la déclinaison locale de la charte sont fournis par le ministère chargé de la vie associative.

Dans moins de la moitié des départements, le greffe des associations est actuellement géré par le délégué départemental ou un service en direction départementale proche. Le greffe des associations est une mission multiple de l'État différente de celles du délégué départemental. Il comprend l'enregistrement des déclarations et modifications des associations. Des missions de contrôle y sont adjointes. Dans tous les cas une coordination effective entre celui-ci et le greffe permet d'enrichir l'information délivrée aux associations et facilite la circulation de l'information.

\*\*\*

La mise en oeuvre de l'ensemble de ces mesures, dont certaines sont peut-être déjà en place dans votre département, doit être menée de manière souple, lisible et coordonnée. Ces mesures ont clairement pour but de simplifier les relations entre le secteur associatif et les services de l'État dans les régions et les départements et non de rendre plus lourdes et plus complexes les procédures existantes.

<https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/formation-des-benevoles.html>

### **Enjeux de la formation des bénévoles**

La formation des bénévoles, notamment des dirigeants, fait partie de la problématique plus générale de l'accompagnement des associations.

### **Faciliter la prise de responsabilité**

La question de la formation des bénévoles est trop souvent abordée en partant d'enjeux institutionnels : structuration de l'offre, financement des formations, enjeux pour les associations, recherche de consolidation, etc.

En effet, la formation sert à sécuriser l'environnement, notamment juridique, dans lequel évoluent l'association et ses bénévoles chargés de l'animer et de la diriger.

La maîtrise de notions juridiques, comptables, sociales, de gestion des ressources humaines salariées et bénévoles, ainsi que des informations relatives à la gestion des projets, à l'obtention de financements ou encore à l'élaboration de partenariats est nécessaire. Elle permet d'appréhender plus facilement une bonne gestion, facteur de pérennité et de développement de l'association.

Surtout, la formation facilite la prise de responsabilités des bénévoles, particulièrement des dirigeants, mais pas seulement : elle les sécurise, les rassure, les motive et les fidélise. Elle contribue à la professionnalisation des bénévoles, exigence de plus en plus recherchée par les associations.

Un récent rapport du Mouvement Associatif *"Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement"* l'enjeu de la formation des bénévoles est essentiel.

D'abord, pour répondre aux attentes individuelles des bénévoles et leur permettre d'acquérir et développer les connaissances et compétences nécessaires pour mener leurs activités de façon sereine.

Ensuite, pour les organisations elles-mêmes, dans leur capacité à accompagner ceux qui leur donnent du temps, et à susciter l'implication, en particulier dans les instances dirigeantes.

La formation est également un élément déterminant pour répondre aux difficultés nées de la complexification croissante des textes et obligations auxquels sont confrontés les dirigeants associatifs, aux exigences de « professionnalisation » de plus en plus importantes.

Le rapport ajoute que « des bénévoles compétents sont la source d'une gouvernance équilibrée dans une association ».

### **Fidéliser les bénévoles**

La formation constitue également un levier important pour fidéliser les bénévoles.

Centres de ressources et d'information, centres d'information sur la vie associative, chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, réseaux, fédérations, espaces associatifs gérés par les départements, maisons des associations gérées par les municipalités, pôles de la vie associative, dispositifs locaux d'accompagnement, organismes de formation privés, universités et autres institutions d'enseignement, etc. : à l'instar des autres dispositifs d'accompagnement, l'offre de formation manque cruellement de lisibilité pour les bénévoles. Toutefois, plusieurs dispositifs accessibles aux bénévoles leur permettent de se former ou de valider leurs compétences obtenues sur le terrain .../...

Pour répondre à l'investissement des millions de bénévoles et aux attentes de la population dans son ensemble, le développement de la vie associative est largement lié à un développement des compétences des bénévoles dans l'élaboration et la réalisation de leurs projets.

C'est le rôle qu'assume le Fonds de développement de la vie associative (FDVA). Il a pour objet principal de contribuer au développement des associations, à l'exception de celles qui interviennent dans le

domaine des activités physiques et sportives, notamment par l'attribution de concours financiers au profit des bénévoles élus ou responsables d'activités pour la formation tournée vers le projet associatif et pour la formation technique liée à l'activité ou au fonctionnement de l'association.

Depuis 2018, ce fonds soutient également le fonctionnement et les projets innovants des associations, en substitution des fonds auparavant attribués par les parlementaires dans le cadre de la « réserve parlementaire », laquelle a été supprimée par la loi du 15 septembre 2017 pour la confiance dans la vie politique. Il s'adresse essentiellement aux petites et moyennes associations, tous secteurs confondus (y compris associations sportives). Ce fonds est géré au niveau départemental.

### **Le bénévolat et la formation dans la loi ESS .../...**

#### **Création du compte d'engagement citoyen par la loi Travail .../...**

#### **Comment faire face au coût de la formation des bénévoles ?**

La principale difficulté pour les associations est de parvenir à financer une formation des bénévoles de qualité. Le recours à des formateurs professionnels est souvent conseillé, voire nécessaire. Or, le prix d'une formation dispensée par un organisme privé ou public de formation est rapidement compris entre 400 et 1500 € par jour et par stagiaire... Ces tarifs sont souvent prohibitifs et détournent malheureusement les associations de l'idée même de recourir à ces formations.

Pourtant il existe des possibilités pour faire bénéficier les bénévoles des formations dispensées par des professionnels :

La première est de se regrouper. Les stages de formation proposés dans leurs catalogues par les organismes de formation professionnelle peuvent le plus souvent être déclinés en interne. En vous regroupant avec d'autres associations sur un même sujet, vous pourrez alors négocier une formation pour 10 ou 12 bénévoles pour un coût journalier par bénévole bien moindre que le prix d'un stage « catalogue » unique : ramener à un bénévole le coût de la formation peut rapidement être divisé par dix et le rendre accessible ! Il faut cependant avoir à l'esprit qu'une formation n'est pleinement profitable que si elle s'adresse à un nombre réduit de stagiaires.

De nombreuses collectivités territoriales et des fédérations associatives financent et mettent en place avec les organismes de formation professionnelle des stages ou réunions de formations pour ensuite les proposer gratuitement ou avec une participation relativement faible aux associations. Renseignez-vous auprès de votre commune, de votre département ou surtout de votre région ! En effet, la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (art. 21) a fait de la région le véritable chef de file de la formation professionnelle.

Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) finance, par ailleurs, la formation des bénévoles .../... Depuis 2009 les mécanismes de la formation professionnelle.

Enfin, la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a institué plusieurs dispositifs destinés à favoriser la formation des bénévoles des associations, singulièrement ceux qui exercent ou aspirent à exercer au sein de celles-ci une activité dirigeante.

Dans l'esprit associatif et collaboratif, la première source de la formation des bénévoles doit être l'association elle-même : organiser en interne des stages de formation avec vos propres bénévoles et salariés, qui disposent souvent d'une expertise pointue, voire en bénéficiant du concours de tiers (autre association, collectivité locale, expert-sympathisant bénévole, etc.).