

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-006 /// Numéro spécial du 15 octobre 2018

/// www.juriseditions.fr

JURISassociations

numéro
spécial

Forum National des

 **Associations
Fondations**

ÉDITO

//// Soutenir et encourager
l'engagement
P. 5

PAROLES D'ACTEURS

//// Le mot des partenaires
P. 7

BONNES PRATIQUES ASSOCIATIVES

QUESTIONS POUR UN CHAMPION

//// Emploi associatif

//// Coopération

//// Bénévolat et gouvernance

//// Numérique

P. 12

Le rendez-vous annuel des dirigeants et responsables du secteur associatif !

10 Espaces animations

Village numérique, conseils de dircom, café-librairie, services aux associations, digital room...



© Foucha - Muyard

50 Personnalités attendues dont



François Hollande
Fondation la France s'engage



Christophe Itier
Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale



Pauline Véron
Adjointe à la Mairie de Paris chargée de la vie associative



Alexandre Mars
Fondation EPIC



Maud Sarda
Label Emmaüs



Léa Thomassin
HelloAsso

90 Stands

pour des consultations individuelles avec des experts du secteur associatif



© Foucha - Muyard

ÉDITO

Spécial Forum National des Associations & Fondations



Soutenir et encourager l'engagement

Conçu comme un lieu d'échange et de réflexion, le Forum National des Associations & Fondations s'impose depuis 13 ans comme le rendez-vous annuel des dirigeants et responsables du secteur associatif.

Innovation, renouvellement de la gouvernance, diversification des ressources, digitalisation... Les défis du secteur associatif sont nombreux. Avec l'aide de notre comité d'orientation, nous avons travaillé à l'élaboration d'un programme de près de 70 conférences et ateliers pour vous accompagner sur chacun de ces sujets. Au-delà de l'expertise de nos spécialistes, vous pourrez bénéficier de l'expérience et des bonnes pratiques de nos témoins, mais aussi rencontrer l'ensemble des partenaires du secteur associatif.

Les Français sont de plus en plus nombreux à vouloir agir et à s'engager. Si certains le font dans un cadre organisé, d'autres préfèrent une mobilisation informelle et ponctuelle. La plénière d'ouverture du Forum sera dédiée à la thématique de l'engagement et son évolution.

Comment favoriser l'engagement de toutes les générations ? Comment faciliter l'implication des entreprises et par conséquent la mobilisation des actifs ? Comment sensibiliser et encourager le renouvellement de la gouvernance ?

Découvrez le programme de cette 13^e édition !



Sophie Rouxel
Commissaire général



Laurent BACCOCHE
Directeur général adjoint

Comité d'orientation :

Yàèle AFERAT • Pierre ALDROVANDI • Christian ALIBAY • Sylvie ALLENO
Stéphanie AUBERT • Jean-Baptiste BOUDIN-LESTIENNE • Laurent BUTSTRAEN
Charles-Aymeric CAFFIN • Charlotte DEBRAY • Philippe-Henri DUTHEIL
Blandine FOURDRINIER • Emmanuel GAGNEROT • Solène GIRARD • Philippe GUAY • Chakib HAFIANI • Philippe JAHSHAN • Claudine JASSON • François JÉGARD • Sandrine LAPERCHE • Sandrine LAURENT • Dominique LEMAISTRE
Sabine LENGLET • Aude LEOTOING • Franck LEROY • Brigitte LESOT • Jean-Claude MARTY • Jean-Marc PAUTRAS • Philippe ROLLAND • Christian SERPAUD
Laurent TERRISSE • Jean-Pierre VERCAMER

Réagissez sur Twitter et Facebook avec #ForumAsso



FNAF



@FORUMASO

FIN
D'ANNÉE
OFFERTE

JURISassociations

Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...

...Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !

Bulletin d'abonnement à retourner à Juris éditions
80, avenue de la Marne · 92541 Montrouge Cedex
Pour toute information, contactez notre service clients au 01 40 92 20 85

OUI, JE M'ABONNE À JURIS ASSOCIATIONS POUR L'ANNÉE 2019
Je recevrai gratuitement tous les numéros à paraître jusqu'à fin 2018⁽¹⁾ !

| | PRIX HT | PRIX TTC ⁽²⁾ | QTÉ | TOTAL |
|--|----------|-------------------------|-----|-------|
| PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> 20 numéros de l'année 2019 avec la version numérique feuilletable offerte; moteur de recherche et fonctionnalités avancées (annoter, copier, imprimer, classer par dossiers personnels...) | 239,96 € | 245 € | | |
| Total à régler | | | | |

Réservé aux administrations

N° d'engagement :

N° de SIRET :

Service concerné :

Règlement par :

☐ chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz

☐ mandat administratif

☐ carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Expire fin :

Signature ou cachet :

Date :

☐ Madame ☐ Monsieur

Nom

Prénom

Organisme

Adresse

Code postal Ville

Tél. Fax

Courriel

Code NAF ou activité

Offre valable jusqu'au 31/12/2018 pour tout nouvel abonnement. Abonnement en année civile, renouvelable d'année en année par tacite reconduction pour une période d'un an sauf dénonciation écrite de votre part deux mois avant échéance de votre abonnement. Les informations recueillies par Editions DALLOZ à partir de ce formulaire font l'objet d'un traitement informatique destiné à la gestion des demandes, commandes et abonnements, et à la constitution d'un fichier clientèle à des fins de prospection commerciale en conformité avec vos centres d'intérêt. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : superviseurs_fu@lefebvre-sarrut.eu. Pour connaître et exercer vos droits, veuillez consulter notre Politique de confidentialité sur www.editions-dalloz.fr

⁽¹⁾ L'abonnement gratuit débute au jour de l'enregistrement de la commande.
⁽²⁾ TVA à 2,10 % pour les revues en version papier et numérique feuilletable.

La revue Juris associations est éditée par Juris éditions, un département des Éditions Dalloz · SAS au capital de 3 956 040 € · RCS Paris 572 195 550

622704

JURIS
éditions

DALLOZ

PAROLES D'ACTEURS

CHORUM



EMMANUELLE PARADIS

Chef de projet « Prévention et santé au travail »,
CIDES – Mutuelle Chorum

L'ESS est fortement concernée par les enjeux de santé au travail. Dans ce contexte, les associations se questionnent. Quels sont les effets concrets de la mise en œuvre de démarches de prévention ? Cela vaut-il vraiment le coup d'y consacrer du temps et des moyens ?

De nombreuses associations s'engagent de façon active dans des démarches de prévention des risques professionnels et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Et elles obtiennent des résultats !

La mise en place de démarches de prévention amène à des effets directs sur la santé des salariés (diminution des accidents du travail, des arrêts maladie), mais aussi sur la qualité de vie au travail (amélioration du climat interne, de la motivation, de la coopération...), sur l'organisation du travail (plus fluide) et, bien sûr, a des effets économiques : des études ont démontré que 1 euro investi dans la prévention a un rendement moyen de 2,20 euros.

À travers des témoignages, partager des expériences peut permettre d'outiller la prise de décision. C'est l'objectif de cette conférence. ■

CONFÉRENCE

Le rapport coûts-bénéfices des actions de la prévention des risques professionnels

➔ 11 h 15 - 12 h 45

IN EXTENSO

CHRISTIAN SERPAUD

Associé en charge du secteur
associatif, In Extenso Ile-de-France



Peu présents dans les petites structures, parfois surdimensionnés, les outils de suivi et de gestion financière sont relativement présents dans les structures associatives. Ces outils doivent néanmoins être en accord avec l'environnement dans lequel l'association évolue et s'adapter aux changements d'organisation interne. Ils sont mis en place pour répondre également aux attentes des donateurs et des financeurs.

Il est donc important de veiller à ce que les outils de pilotage restent cohérents pour garder leur efficacité. La simplicité est souvent invoquée comme la meilleure des solutions. Alors, existe-t-il un socle commun d'outils pour répondre avec simplicité aux besoins ? À ce socle, des modules peuvent-ils être agrégés pour répondre aux spécificités attendues ?

Une proposition de modèle avec des modules « métiers » sera présentée par nos experts et fera l'objet de témoignages d'associations et de financeurs. ■

CONFÉRENCE

Piloter votre association : des outils financiers pour répondre à vos besoins

➔ 14 h 00 - 15 h 30

PAROLES D'ACTEURS

CRÉDIT COOPÉRATIF



JEAN-MARC PAUTRAS

Directeur ESS,
Crédit coopératif

Pour se faire connaître et collecter des dons, comment utiliser les grands événements et tisser des réseaux locaux ?

Les acteurs d'intérêt général interviennent de plus en plus souvent dans un contexte concurrentiel. Leur notoriété devient un enjeu clé pour capter de nouveaux publics, de nouveaux donateurs ou maximiser la portée de leur plaidoyer. De nombreuses études constatent que les ONG ont une forte crédibilité auprès du grand public. Pour autant, il faut réussir à se faire connaître, notamment pour les plus petits acteurs.

Les bonnes pratiques de plus grandes structures peuvent être mises en œuvre par les structures plus petites. Il existe de nombreux événements accueillant du public, tant au niveau national que pour des manifestations locales. Leurs organisateurs peuvent accepter de valoriser des associations partenaires. Certaines associations ont même créé des postes de responsables événementiels, voire structuré des programmes entièrement dédiés, comme la Fondation Abbé-Pierre avec l'Abbé Road Tour. Avec l'accueil des prochains Jeux olympiques, de nombreuses opportunités vont voir le jour.

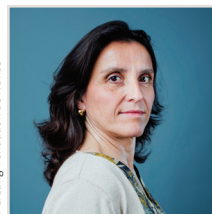
Autant de pistes de réflexion, porteuses d'espoir pour le développement de l'ESS, qui seront abordées lors du prochain Forum. ■

CONFÉRENCE

Faites l'événement ! Comment profiter des grands événements sportifs ou culturels pour se faire connaître ?

→ 14h00 - 15h30

FONDATION DE FRANCE



© L. Lung Fondation de France

CLAIRE BOULANGER

Experte « Solidarités nationales »,
Fondation de France

Comment la philanthropie se met-elle au service du développement des territoires ? Peut-elle favoriser l'émergence d'initiatives locales qui répondent à leurs enjeux spécifiques ? La création de fondations dédiées à une action locale fait partie de la réponse. Habitants, entreprises, associations... connaissent bien leur territoire et sont donc les mieux placés pour coconstruire des solutions adaptées aux besoins. Certaines de ces fondations sont appelées fondations territoriales : inspirées des *community foundations*, elles interviennent sur une zone déterminée (quartier, ville, département...) et dans de multiples domaines d'action. C'est le cas de la Fondation territoriale des lumières créée le 24 avril dernier par neuf entreprises pour améliorer les conditions de vie des habitants du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais. Cette création poursuit l'action menée avec le programme « Dynamiques territoriales » de la Fondation de France. Son principe : faire grandir les idées des acteurs locaux sur toutes les causes d'intérêt général et les transformer en projets utiles. Un moyen de réveiller et concrétiser les envies d'agir dans des territoires particulièrement fragiles ! ■

CONFÉRENCE

Mécénat et action territoriale : quels développements ?

→ 16h15 - 17h45

COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



JEAN BOUQUOT

Président de la Compagnie
nationale des commissaires
aux comptes

Les bonnes pratiques associatives de communication ne sont pas figées dans le temps !

Ces dernières années, la communication est devenue un enjeu recouvrant des notions de transparence, de sécurité et d'information. Depuis quelque temps, les associations s'engagent dans ces démarches informatives au travers de bonnes pratiques, qui constituent des usages reconnus par la majorité des acteurs d'un secteur pour les avantages et l'efficacité retirés de leur mise en œuvre.

Face à l'évolution de l'environnement technologique et la surveillance de nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux, ces bonnes pratiques sont contraintes de s'adapter afin que les acteurs du monde associatif puissent répondre aux nouvelles attentes de transparence des parties prenantes. C'est ainsi que la communication des associations a évolué tout d'abord dans la forme de ses supports (plaquette, site Internet, réseaux sociaux), puis dans le contenu des sujets abordés.

La communication s'est longtemps cantonnée à la description des actions menées dans le cadre du projet associatif et à des données comptables et financières. Mais, désormais, les parties prenantes veulent obtenir des informations de nature sociétale et environnementale liées à l'action des associations. Ne pas communiquer sur ces sujets conduirait à une diminution de la notoriété de l'association. La vérification de ces informations par le commissaire aux comptes, avant leur diffusion, contribue à leur qualité, à leur transparence et donc à leur sécurisation. ■

CONFÉRENCE

**La communication financière et extra-financière en 2018 :
émergence de nouvelles attentes et urgence de réponses
innovantes**

➔ 16 h 15 - 17 h 45



© kasto

80
conférences
& ateliers

4700
visiteurs
attendus

350
experts
mobilisés

90
partenaires
& exposants

PAROLES D'ACTEURS

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES



CHAKIB HAFIANI

Expert-comptable,
président du comité secteur
non marchand, Conseil
supérieur de l'Ordre des
experts-comptables

Compte tenu de la présence importante des associations du secteur de l'humanitaire et de l'aide au développement à ce grand rendez-vous annuel (21% des associations présentes en 2017), il nous semble indispensable de consacrer une de nos deux conférences à ce secteur : c'est une première au Forum. Une cartographie de ce secteur est nécessaire pour comprendre les enjeux et les grandes tendances. Les principaux programmes dédiés à ce secteur seront présentés, la stratégie des principaux bailleurs – notamment l'Agence française de développement (AFD) – sera exposée ainsi que les lignes de financement disponibles.

Les exigences croissantes des bailleurs en termes de cadre logique d'intervention, d'efficacité et d'objectifs quantifiables à atteindre, le tout dans une transparence et un reporting contraints, nécessitent un renforcement des capacités des associations et ONG opérateurs dans ce secteur.

Le rôle de l'expert-comptable est d'accompagner les acteurs de ce secteur dans la conceptualisation de cette gestion et dans la mise en œuvre des outils de reporting opérationnel et financier, d'éviter les dépenses inéligibles et de mener à bien l'audit externe. Pour toutes les associations et fondations, les experts-comptables seront à leurs côtés pour la mise en œuvre du nouveau règlement comptable dont le projet a été publié en juillet dernier. Notre deuxième conférence fait le point sur cette réforme. ■

CONFÉRENCE

**Le financement et la gestion des programmes
humanitaires et aides au développement**

→ 11 h 15 - 12 h 45

DELOITTE



JEAN-PIERRE VERCAMER

Associé Deloitte,
responsable « Audit secteur
associatif »

Lors d'une conférence, Viviane Tchemonog et Lionel Prouteau livreront les principaux enseignements de deux enquêtes nationales qu'ils ont récemment réalisées.

Viviane Tchemonog présentera les principaux résultats de l'enquête « Difficultés des associations », à laquelle ont participé 3 409 associations. 40 items de difficultés leur ont été proposés. La recherche de dirigeants bénévoles se situe à nouveau au premier rang des difficultés exprimées, quels que soient les types d'associations et devant les difficultés de trésorerie et recherche de financements.


Lionel Prouteau présentera quant à lui les principaux résultats issus de l'enquête menée sur le bénévolat en 2017 par le Centre de recherche sur les associations en collaboration avec l'Institut CSA auprès d'un échantillon de 5 039 individus. Seront en particulier mises en évidence la diversité des bénévoles et de leurs participations, ainsi que la forte concentration du volume global du bénévolat sur un nombre limité de participants puisque cette enquête permet d'estimer les durées des participations bénévoles. ■

CONFÉRENCE

**Difficultés rencontrées par le secteur associatif et
évolution du bénévolat**

→ 9 h 00 - 10 h 30



À la MAIF, nous nous engageons et accompagnons au quotidien les associations. Aujourd'hui avec notre partenaire  ulule, nous soutenons la réalisation de vos projets grâce au financement participatif.

Plus d'informations sur maif.fr/crowdfunding

MAIF - Société d'assurance mutuelle à cotisations variables - CS 90 000 - 79038 Niort cedex 9.
Entreprise régie par le code des assurances. ULULE, société par actions simplifiée au capital social de 253 061 €, immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 794 710 830, dont le siège social est fixé au 8, rue Saint Fiacre, 75002 Paris, France.



ASSOCIATIONS
& COLLECTIVITÉS

assureur militant

LES WALDECK : UN PRIX POUR VALORISER LES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES

Nombre d'associations mettent en place des démarches d'amélioration de leur organisation interne, des « bonnes pratiques » pour faire vivre leur projet associatif dans toutes ses dimensions. C'est ce que Le Mouvement associatif souhaite mettre en avant au travers des Waldeck.

Le trait dominant de ces dernières années est l'accélération et l'accentuation des mutations, qu'elles soient d'ordre économique, social, politique ou encore technologique. Les associations, comme lieux d'implication citoyenne, sont au cœur de ces dynamiques de changement, mais y sont également elles-mêmes confrontées dans leur organisation interne. Elles doivent ainsi avoir à cœur d'interroger leurs pratiques pour prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes, les évolutions de leur environnement, et faire vivre en leur sein les valeurs attachées à la loi de 1901. Pour y parvenir, nombre d'entre elles s'attachent à établir des « bonnes pratiques ».

Le Mouvement associatif a engagé fin 2014 l'organisation d'un Prix pour l'emploi de qualité, qui a été remis lors de deux éditions. Son but : mettre en lumière des initiatives associatives en matière de qualité de l'emploi afin de mieux faire connaître les réalités de l'emploi associatif. Pour cette nouvelle

édition, il a choisi d'élargir les thématiques traitées afin d'aller plus loin dans la valorisation des démarches mises en place par les associations sur des enjeux majeurs de leur fonctionnement interne. L'objectif : donner toujours plus de visibilité aux dynamiques qui font vivre au quotidien la liberté d'association, tant auprès des associations, des partenaires du monde associatif que du grand public.

Au-delà d'une simple dotation financière, candidater à ce prix est donc avant tout un acte militant. Faire part de son expérience, c'est permettre de la transmettre à d'autres associations en recherche de pratiques inspirantes à mettre en place au sein de leur structure. C'est aussi contribuer à rendre visibles toute l'inventivité et la capacité d'innovation des associations en leur sein pour faire vivre leurs valeurs et ainsi rendre compte de leur plus-value sociétale. Enfin, soutenir ce prix a aussi été un acte militant pour nos partenaires financiers que nous tenons ici à remercier pour leur confiance.

Le nom choisi pour ce prix – « Les Waldeck – Le Prix du Mouvement associatif » – est un hommage à cette loi de 1901 et à son auteur, Pierre Waldeck-Rousseau. Une loi qui permet depuis plus de 100 ans à deux ou plusieurs personnes de mettre librement en commun « leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »¹. Une loi dont la mise en place a accompagné le développement de la démocratie et de la citoyenneté dans tous les milieux sociaux et le stimule encore aujourd'hui. Une loi grâce à laquelle des citoyens se sont organisés pour apporter les réponses les plus pertinentes à des besoins collectifs, et ce dans tous les domaines (sport, loisirs, action sociale, environnement, etc.). Une loi, enfin, qui a impulsé les dynamiques associatives que Le Mouvement associatif s'attache à valoriser et animer, notamment à travers l'organisation de ce prix.

Ce dossier a vocation à éclairer de manière didactique et ludique les associations qui souhaiteraient candidater à ce prix. Tous les détails quant aux modalités sont accessibles sur le site Internet du Mouvement associatif². La remise des Waldeck est prévue quant à elle au premier semestre 2019. ■

LES CATÉGORIES DU PRIX

→ **Emploi** : créer un environnement de travail propice au bien-être de tous ses salariés.

→ **Engagement** : favoriser, soutenir, renouveler l'engagement de ses bénévoles dans toutes ses dimensions.

→ **Coopération(s) plurielle(s)** : s'associer pour aller plus loin au niveau interne et/ou externe.

→ **Pratiques numériques** : faire du numérique un levier au service du projet associatif.

1. L. du 1^{er} juill. 1901, JO du 2, art. 1^{er}.

2. www.lemouvementassociatif.org.

EMPLOI ASSOCIATIF : UNE FORCE ENCORE TROP MÉCONNUE ?

Pour mettre en œuvre leur projet associatif et engager leurs actions, les associations font notamment appel à des ressources humaines salariées. Éclairage.

Pour mettre en œuvre leur projet associatif et engager leurs actions, les associations font appel à des ressources humaines sous différentes formes. Parmi elles, 14 % ont choisi de devenir employeuses. Aux côtés des bénévoles et des volontaires, ce sont ainsi 1,8 million de salariés qui y sont investis¹, dont la moitié dans des organisations de plus de 100 salariés. L'action sociale et la santé en mobilisent 54 %, l'éducation, la formation et l'insertion 16 %, la culture 9 % et le sport 6 %.

Un poids économique des associations largement méconnu

Pour réaliser leurs actions, les associations mobilisent 104 milliards d'euros de budget². Ce poids économique largement méconnu est pourtant important dans un contexte où leur action répond à des enjeux centraux pour traverser les crises (réduction des inégalités, participation citoyenne, etc.). Pour y parvenir, elles ont développé un modèle socio-économique³ propre, non lucratif et au service de l'intérêt général, fondé sur différents types de ressources⁴ issues du bénévolat, du don, de la redistribution ou de la vente de biens et de services. Toutefois, elles doivent faire face à diverses contraintes liées à la contraction des ressources financières, à l'instauration de régulations marchandes ainsi qu'au renforcement des réglementations. Ce contexte global a notamment pour conséquence de fragiliser les petites et moyennes associations employeuses, qui sont moins en capacité de répondre à ces évolutions sans accompagnement externe⁵.

Influence du « modèle associatif » sur la relation des salariés au travail

Analyser l'emploi associatif s'avère complexe compte tenu de la diversité des structures au sein desquelles les salariés évoluent. Les associations sont tout d'abord des lieux de rencontre entre deux dynamiques : d'un côté, leur projet politique et, de l'autre, les parcours individuels des salariés et leurs motivations diverses à s'engager. En effet, ces organisations sont l'émanation de citoyens regroupés autour de la réalisation d'un projet associatif visant à répondre à des problématiques et des enjeux sociétaux identifiés collectivement. En se fondant sur le principe de la non-lucrativité, ces citoyens s'impliquent et administrent les associations, mais ne retirent de leur investissement aucun bénéfice économique direct ou indirect. Choisir d'exercer son activité professionnelle au sein d'une association est donc fortement marqué par cette spécificité non lucrative. Du côté des dirigeants, cela nécessite à la fois d'être un employeur « comme

les autres », en remplissant les obligations afférentes à la gestion d'une entreprise, et de veiller à intégrer et faire vivre les spécificités du modèle associatif.

Enjeux à venir

La spécificité du rapport au travail dans le secteur associatif s'est longtemps répercutée sur le niveau de satisfaction au travail, qui était plus élevé chez les salariés associatifs qu'ailleurs⁶. Parmi les motifs de satisfaction, on trouve une meilleure conciliation des temps de vie, une plus grande autonomie, un contenu qui pousse les salariés à vouloir continuer à travailler dans leur secteur, un sentiment d'« utilité des missions » ou encore une ambiance au travail bien perçue. C'est pour nourrir cette quête de sens dans leur travail que les salariés des associations acceptent une rémunération moins élevée que dans le secteur privé. Ils attendent en contrepartie que leur employeur leur apporte la clarté nécessaire quant aux valeurs et au projet de l'organisation, mais aussi leur garan- ●●●

1. Observatoire national de l'ESS, d'après Insee Clap 2014.
2. L. Reynaert, A. d'Isanto, « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié », *Insee Première* n° 1587, mars 2016 ; JA n° 538/2016, p. 6 et JA n° 539/2016, p. 16.
3. Dossier « Modèles socio-économiques – Un moteur hybride », JA n° 582/2018, p. 16 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des racines et des ailes », JA n° 563/2017,

p. 15 ; dossier « Modèles socio-économiques – Des modèles au top ? », JA n° 543/2016, p. 17 ; dossier « Modèle économique – Le changement, c'est maintenant ! », JA n° 523/2015, p. 15 ; dossier « Modèle économique – Face à l'usure, le sur-mesure », JA n° 503/2014, p. 16 ; dossier « Modèle économique – Sur quel pilier danser ? », JA n° 483/2013, p. 16.

4. Pour aller plus loin, J.-L. Laville, R. Sainseaulieu, *L'Association – Sociologie et économie*, Pluriel, 2013.

5. Dossier « Projet associatif – L'accompagnement à tous les étages », JA n° 570/2017, p. 15.

6. 6,3/10 contre 6,1/10 en 2013 selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

●●● tisse les bonnes conditions humaines et matérielles de sa mise en œuvre.

Certaines caractéristiques structurelles d'activités sur lesquelles sont fortement positionnées les associations peuvent nuire à la qualité de vie au travail des salariés concernés. En effet, les activités notamment de loisirs, culturelles, sportives ou de services à la personne impliquent un recours plus important aux temps partiels et à des formes d'emploi atypiques. Ces éléments structurels liés au fondement même de l'activité sont amplifiés par des contraintes externes plus conjoncturelles et qui sont actuellement très fortes. Elles concernent en premier lieu la baisse du volume et le changement de forme des emplois aidés⁷, tant au plan national que territorial, ainsi que la réforme des rythmes scolaires. Enfin, la qualité de l'emploi est aussi influencée par l'environnement économique qui a conduit certaines associations à développer des logiques gestionnaires, influençant les formes d'organisation de travail et pouvant susciter une crise de sens chez les salariés.

Ces différents éléments de contexte ont tendance à jouer sur la qualité de l'emploi, comme le démontre le Baromètre de la qualité de vie au travail (QVT), élaboré par la mutuelle Chorum, indiquant une note de 6,6 en 2013 et 6,3 en 2016 pour la QVT dans les associations⁸. Pour infléchir la tendance, différents leviers sont explorés au sein du monde associatif. Internes, par exemple, avec la mise en place de groupements d'employeurs pour lutter contre le temps partiel subi, ou externes, à travers la mise en place d'actions de plaidoyer régulières menées entre autres par Le Mouvement associatif

pour la mise en place d'une réelle politique de l'emploi d'intérêt général.

Un modèle à diffuser, des vocations à trouver

Longtemps posé comme « en dehors » de la sphère du travail, le monde associatif est au contraire en capacité de jouer un rôle majeur dans les transformations sociales du salariat, au-delà même du monde associatif. Cette question est un réel enjeu tant pour

faire évoluer le travail dans tous les secteurs confondus, mais aussi pour le monde associatif lui-même : à l'heure où de nombreux départs en retraite sont à prévoir dans les différents secteurs qui le composent, mieux valoriser et faire connaître l'emploi associatif est un défi à relever. ■



ET DANS VOTRE ASSO ?

1. Pour identifier le bon profil lors d'un recrutement :

■ Je travaille la fiche de poste afin qu'elle soit la plus représentative possible du contenu du poste.

▲ Tout se jouera à l'entretien : c'est l'occasion pour le candidat de voir l'ambiance de l'association.

● C'est au candidat de conquérir le poste et non l'inverse.

2. Faire adhérer les salariés aux valeurs et au projet de l'association :

▲ Cela va un peu de soi vu qu'ils ont choisi d'œuvrer au sein de cette association. La priorité est de fixer ensemble des objectifs annuels.

■ Cela se travaille en clarifiant le projet associatif et en faisant intervenir dans cette réflexion toutes les parties prenantes, y compris les salariés.

● C'est accessoire. Chacun ses valeurs !

3. Pour vous, la formation des salariés, c'est :

● Je crois beaucoup aux bienfaits de l'autoformation. Vive Wikipédia !

■ Surtout en cas de demande motivée du salarié.

▲ Uniquement quand le salarié ne possède pas une ou plusieurs des compétences clés.

4. Votre salarié propose une nouvelle idée :

■ Étudions cela ensemble.

● Au secours !

▲ Allons-y !

5. Pour favoriser une bonne ambiance de travail :

▲ J'accorde une place importante aux échanges, même spontanés.

■ J'ai un *happiness officer* (une personne en charge du bonheur au travail).

● L'association se transforme en boîte de nuit tous les soirs.

RÉSULTATS

■ **Majorité de carrés** : les démarches mises en place dans votre association peuvent être utiles à d'autres. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

▲ **Majorité de triangles** : vous vous posez les bonnes questions (ou vous êtes dans la bonne démarche). L'échange de pratiques peut per-

mettre de nourrir vos réflexions et celles des autres associations. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

● **Majorité de ronds** : Vous avez beaucoup d'humour et d'autodérision : c'est très bon signe. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

7. JA n° 565/2017, p. 7 ; JA n° 566/2017, p. 6 et p. 12 ; J. Marfisi, JA n° 566/2017, p. 40 ; JA n° 573/2018, p. 6 ; D. Castel, JA n° 574/2018, p. 39.

8. Les résultats complets sont disponibles sur www.chorum.fr ; M. Boyer, JA n° 555/2017, p. 16 in dossier « Économie sociale et solidaire – Un es(s)pace de travail idéal ? ».

I est possible de prendre part au projet associatif de manières très diverses : en tant que membre, bénévole, volontaire, élu, bénéficiaire ou encore en tant que donateur. Participer à un projet associatif, à un groupe dont la raison d'être est d'organiser une activité en commun, c'est « prendre part » au sens d'« être de la partie ».

Tendances du bénévolat

Les chiffres de Recherches & Solidarités montrent que 25 % des Français sont bénévoles dans une association¹. C'est une tendance en augmentation depuis 2010, qui est surtout portée par les moins de 50 ans. À titre d'exemple, 3,3 millions de jeunes de 15 à 35 ans sont bénévoles : un engagement en croissance depuis 2010². Au-delà des chiffres, le bénévolat est aujourd'hui davantage stimulé par le « faire », l'envie d'agir individuellement mais aussi collectivement. Ce « faire » est d'ailleurs de plus en plus valorisé dans les curriculum vitæ. Plus de reconnaissance donc, mais aussi plus de convivialité sont des motifs de satisfaction exprimés. Le projet collectif associatif a ainsi tout intérêt à intégrer ces aspirations individuelles : « être de la partie » n'est plus « faire partie de », comme cela pouvait être le cas

25%

des Français sont bénévoles dans une association. C'est une tendance en augmentation depuis 2010, qui est surtout portée par les moins de 50 ans.

BÉNÉVOLAT ET GOUVERNANCE : ALLIER DÉMARCHES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

C'est dans une position d'acteur que les individus s'engagent au sein des associations pour soutenir, agir, contribuer, entreprendre, piloter ou donner de leur temps bénévolement. Cette société de l'engagement compte aujourd'hui 1,3 million d'associations et 13 millions de bénévoles... et autant de manières « d'être de la partie ».

lorsque le bénévolat était davantage un bénévolat d'appartenance à une structure. Passée en mode projet, la participation du bénévole est également celle qui s'inscrit dans son parcours de vie. Aussi, les missions courtes et plus « faciles » à gérer sont-elles privilégiées par les jeunes, les étudiants et les salariés, tandis que les 46-75 ans, davantage maîtres de leur planning, ont plus de temps à donner pour des missions régulières. Face à ces aspirations et ces formes d'engagement protéiformes, nombreuses sont les associations qui repensent leur palette de mobilisation, d'animation et de valorisation du bénévolat.

La gouvernance collective à l'ère de l'entrepreneur

Dans un monde où l'agilité, la rapidité et la figure de l'entrepreneur prédominent, la

gouvernance collective à travers les conseils d'administration, bureaux ou commissions peut paraître lourde, chronophage, présentant peu de marge de manœuvre individuelle pour faire bouger les lignes. Le renouvellement des dirigeants associatifs bénévoles est aujourd'hui l'un des enjeux les plus importants pour le monde associatif. Ce serait même la première difficulté recensée par les associations : 53 % d'entre elles indiquent qu'elles ont du mal à renouveler leurs instances dirigeantes³. Pourtant, la gouvernance collective est le moyen, voire la garantie, de la participation des membres sur le projet commun qu'est l'association. Encore une fois, la notion de gouvernance renvoie à l'idée de projet et suppose de s'interroger sur les enjeux démocratiques liés à sa mise en œuvre, comme le note *La Tribune Fonda* consacrée ●●●

1. Recherches & Solidarités, « La France bénévole en 2016 », 13^e éd., juin 2016.

2. D. Thierry, *JA* n° 573/2018, p. 20 in dossier « Engagement associatif – Un coup de jeune ».

3. F. Duboscq, *JA* n° 569/2017, p. 43.

4. V. Tchernonog, J.-P. Vercamer, « Les associations entre mutations et crise économique – État des difficultés », Deloitte et université Paris 1, oct. 2012.

●●● au sujet⁵. L'orientation « projet » de la gouvernance croise aussi l'engagement « projet » des bénévoles. Les enjeux de la transmission, du renouvellement, de la parité, de l'efficacité, de la créativité, mais aussi de la convivialité font de la gouvernance associative⁶ un enjeu d'innovation démocratique important au service du projet commun.

Leviers de la participation

Les associations savent mobiliser des leviers de participation pour rendre la vie associative en leur sein vivante, conviviale, et donc attractive. À titre d'exemple, certaines associations donnent la possibilité de développer son idée solidaire au sein de programmes dédiés, en lien avec les domaines d'action de la structure. D'autres mettent en place des outils de communication qui permettent un engagement bénévole direct sur une action concrète, ce qui contribue à répondre à la motivation première du bénévole qui est « l'envie d'agir ». D'autres encore offrent une palette importante de formes d'engagement pour s'adapter à tous les parcours et des temps d'engagement courts ou sur du plus long terme. Concernant la participation aux instances dirigeantes, plusieurs pistes peuvent être investies pour qu'elles soient aussi des lieux de vie associative attractifs et participatifs. Il peut s'agir de mobiliser des outils d'animation favorisant plus de compréhension et de débat, de travailler sur la convivialité, mais aussi de mettre en place des outils pour limiter les effets de la cooptation des membres. Ces leviers existent ; il nous appartient qu'ils essaient. ■

5. La Fonda, « Gouvernances des associations : éclairages pour penser le changement », *La Tribune Fonda*, n° 224, déc. 2014.

6. Pour aller plus loin sur la gouvernance associative, v. P. Eynaud, *Gouvernance associative – Entre diversité et normalisation*, Juris Éditions – Dalloz, 2015 ; v. égal. dossier « Analyse socio-économique – La gouvernance, ADN des associations », *JA* n° 509/2014, p. 17.



ET DANS VOTRE ASSO ?

1. Une jeune femme voudrait être bénévole un jeudi par mois pour mettre à disposition ses compétences en informatique :

- ▲ Qu'elle vienne quand elle peut et on avisera sur le moment : même s'il ne s'agit pas d'informatique, il y a toujours de quoi faire dans une asso !
- Je lui propose que l'on réfléchisse ensemble, en impliquant le collaborateur déjà en charge de l'informatique, aux missions qui pourraient lui être confiées.
- Désolé, mais nous avons déjà un informaticien.

2. Pour anticiper le renouvellement de mandat du président :

- Nous essayons de mettre en place des démarches pour permettre à nos bénévoles de monter en responsabilité.
- ▲ Le président qui a fondé l'association décidera de passer la main quand il sera prêt.
- Les choses se passeront naturellement en temps voulu. *Carpe diem* !

3. Pour travailler à la satisfaction des bénévoles, il faut :

- La seule idée d'œuvrer pour l'intérêt général devrait être source de satisfaction.
- Permettre à ceux qui le souhaitent de conduire un projet ou une action en fonction de leurs compétences, aptitudes et disponibilités.
- ▲ Les positionner surtout sur nos actions les plus intéressantes.

4. Dans mon association, l'outil pour animer mon réseau de bénévoles, c'est :

- ▲ Notre site Internet et nos autres supports de communication qui sont très utiles pour faire circuler l'information.
- Quels outils ? Les bénévoles peuvent venir avec leur propre matériel si cela leur tient à cœur.
- Une tâche est confiée à l'un de nos chargés de mission car, dès son accueil, le parcours du bénévole au sein de l'association peut influencer sur les activités.

5. Pour rendre nos instances dirigeantes plus participatives :

- Nous avons défini des groupes de travail ou des commissions par thème pour impliquer l'ensemble des bénévoles dans les décisions stratégiques de l'association.
- ▲ Les bénévoles peuvent être invités de manière ponctuelle au conseil d'administration pour présenter aux administrateurs un dossier qu'ils suivent.
- C'est inutile ! Les instances de décision telles que nous les connaissons sont suffisamment participatives. Les administrateurs représentent l'ensemble des bénévoles de l'association.

RÉSULTATS

■ **Majorité de carrés** : les démarches mises en place dans votre association peuvent être utiles à d'autres. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

▲ **Majorité de triangles** : vous vous posez les bonnes questions (ou vous êtes dans la bonne démarche). L'échange de pratiques peut per-

mettre de nourrir vos réflexions et celles des autres associations. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

● **Majorité de ronds** : vous avez beaucoup d'humour et d'autodérision. C'est très bon signe. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

La tendance actuelle à la concentration des financements pourrait laisser penser que le développement de partenariats implique obligatoirement pour les associations de s'inscrire dans des logiques de regroupement ou de fusion qui dilueraient à terme leur projet associatif, voire les conduiraient à mettre la clé sous la porte. Cette crainte est d'autant plus prégnante pour les petites et moyennes associations qui disposent de moins de leviers internes et externes pour garantir la pérennité de leur projet associatif et des activités qui en découlent. Il ne faut pas nier que cette injonction au regroupement et à la fusion existe, mais un certain nombre de solutions peuvent être mobilisées pour la dépasser. En effet, les associations peuvent aussi se saisir de formes très variées de coopérations souples et agiles, qui sont autant d'occasions pour elles de garder leurs spécificités, leurs liens avec leurs territoires, tout en s'alliant avec des acteurs leur permettant de développer des actions plus complètes et plus efficaces.

Coopérer pour consolider, développer et élargir son projet

Une première forme de mise en commun naturelle pour les associations¹ est la mutualisation de moyens, de locaux, de ressources humaines. Elle peut se faire au sein d'un réseau, d'une fédération, mais également entre acteurs d'un même territoire. Coopérer, cela peut être aussi tout simplement connaître les actions des autres acteurs sur un même territoire et travailler en complémentarité avec eux. Par exemple, des festivals implantés sur un même territoire ont tout intérêt à échanger en amont

de leur organisation pour s'assurer de ne pas se faire concurrence et peuvent même travailler à se faire mutuellement de la publicité.

Les coopérations associatives peuvent être aussi un moyen pour chacune des parties prenantes de trouver les ressources nécessaires au développement de son action tout en lui ouvrant de nouveaux champs. Une association organisant des chantiers de bénévoles pour la restauration de patrimoine trouve ainsi auprès d'un village de vacances associatif des possibilités d'hébergement pour ses bénévoles, en échange de quoi elle assure des animations sur le patrimoine pour les vacanciers. Une coopération gagnant-gagnant dans laquelle chacun renforce son projet associatif.

Croiser les approches et domaines d'action donne, enfin, l'opportunité d'inventer des réponses plus complètes à des besoins et des situations de plus en plus complexes, avec une approche plus horizontale,

COOPÉRATION : UN ATOUT AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

Développer l'action collective, et donc des partenariats, des coopérations, est au fondement même du fait associatif, même si cela n'est pas toujours compris et valorisé sous cet angle. Cet agir collectif va souvent au-delà d'une seule entité associative et s'incarne sous des formes diverses.

sortant de la logique de silo. Les associations sont bien sûr plus impactées car cela touche au projet associatif lui-même et non aux seuls aspects de fonctionnement et d'organisation. Cela nécessite d'apprendre à se connaître, de prendre en compte les fonctionnements respectifs des gouvernances et des organisations, les temps internes de chacun, mais c'est souvent dans ces coopérations que s'exprime le mieux la force de transformation sociale associative. Les exemples en sont nombreux, mais méritent d'être mieux valorisés. C'est ainsi une coopération interassociative qui a permis de déboucher sur l'expérimentation aujourd'hui soutenue par les pouvoirs publics « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Sans forcément viser à s'inscrire dans une politique publique, les coopérations interassociatives permettent surtout de mutualiser des compétences et des savoir-faire pour enrichir les approches. ●●●

1. Dossier « Économie sociale et solidaire – La coopération en commun(s) », JA n° 559/2017, p. 15.

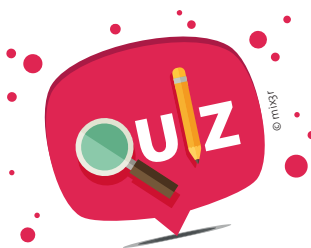
●●● Coopérer ? Oui... mais avec qui ?

Lorsque l'on parle de partenariats, il est nécessaire de s'interroger pour définir avec qui agir, pour être en accord avec ses valeurs et son projet associatif. Cette question peut se poser dans le cadre de partenariats inter-associatifs ou avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) tels que mutuelles, coopératives et fondations, mais encore plus fortement lorsqu'il s'agit d'acteurs privés lucratifs. Il est bien entendu impossible de donner une réponse générale à cette question dans la mesure où il appartient à la gouvernance de chaque association de définir sa propre « ligne rouge ». Il existe néanmoins des outils dont elles peuvent se saisir pour faciliter et organiser cette ouverture. Le pôle territorial de coopération économique (PTCE)², par exemple, est un outil de coopération locale des acteurs de l'ESS, en lien aussi avec des collectivités territoriales, au service d'un projet commun. Cet outil a notamment été déployé en Midi-Pyrénées pour structurer une filière d'alimentation bio regroupant une association en charge de la promotion du bio, des producteurs (associations d'insertion, coopératives), un organisme de formation et un distributeur sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Le dialogue structuré peut, quant à lui, être une méthode à mobiliser dans le cadre de partenariats noués avec les acteurs publics : favoriser le dialogue avec les citoyens et la société civile permet d'améliorer l'efficacité des politiques publiques dans leur conception, leur mise en place, leur suivi et leur évaluation. Cette forme de dialogue est notamment expérimentée pour

favoriser la participation politique des jeunes dans les Hauts-de-France.

Présentes partout sur le territoire et agissant dans tous les secteurs, avec des champs d'ex-

pertise différents, les associations peuvent trouver de multiples façons de développer et démultiplier leurs actions en s'appuyant les unes sur les autres. Il appartient à chacune, en se lançant dans cette aventure, de s'assurer que la forme et les modalités d'animation de ces partenariats soient bien adaptées aux enjeux auxquels elles souhaitent répondre. Mais la voie de la coopération est sans aucun doute, bien plus que celle de la concurrence, la voie d'avenir de l'action associative. ■



ET DANS VOTRE ASSO ?

1. Les associations de mon territoire, je les connais :

- Très peu. Nous avons déjà tant à faire avec notre association, alors celles des autres...
- Plutôt bien, oui. Il est important pour nous de connaître les autres initiatives associatives locales.
- ▲ Par la force des choses car nous sommes accueillis dans un lieu interassociatif. Mais cela ne va pas plus loin pour l'instant.

2. S'allier à des partenaires peut :

- ▲ Conduire à retravailler un peu son projet associatif.
- Être source de problèmes.
- Permettre d'apporter une réponse plus complète à un besoin identifié.

3. Pour construire un partenariat, je choisis en priorité :

- Celui en accord avec les valeurs de mon association.
- Celui qui peut mettre beaucoup sur la table.
- ▲ Celui qui a une équipe sympa, avec qui il sera agréable de travailler.

4. Agir collectif, c'est :

- Travailler ensemble dans un but commun.
- ▲ Un cap à franchir, même s'il est inconfortable, pour permettre à l'association d'évoluer.
- Servir ses propres intérêts par tous les moyens.

RÉSULTATS

■ **Majorité de carrés** : les démarches mises en place dans votre association peuvent être utiles à d'autres. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

▲ **Majorité de triangles** : vous vous posez les bonnes questions (ou vous êtes dans la bonne démarche). L'échange de pratiques peut per-

mettre de nourrir vos réflexions et celles des autres associations. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

● **Majorité de ronds** : vous avez beaucoup d'humour et d'autodérision. C'est très bon signe. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

2. G. Fontaine, H. Defalvard, JA n° 554/2017, p. 29 in dossier « ESS / pouvoirs publics – Une relation durable » ; C. Amblard, JA n° 508/2014, p. 36.

Si, à la communication, sont venus s'ajouter le financement participatif ou encore les outils collaboratifs comme enjeux de la transition numérique, les effets de celle-ci ne sauraient cependant se limiter à ces questions organisationnelles, aussi importantes soient-elles. Petit tour d'horizon.

Le numérique au service du projet associatif

La mobilisation du numérique au service du projet et du fonctionnement de la structure a été la mieux appréhendée par les acteurs associatifs¹. De nombreuses initiatives ont été prises à tous les niveaux, nationaux comme territoriaux, pour accompagner les associations dans cette dynamique. On pourrait ainsi citer, sans viser à l'exhaustivité, le travail initié par l'April – via un groupe de travail dédié – sur la promotion des logiciels libres auprès des associations, la démarche menée par le collectif RéZolutions numériques et, plus récemment, le lancement du programme PANA (points d'appui au numérique associatif)², initié par HelloAsso en partenariat avec la Fonda et Le Mouvement associatif, et de la plateforme OpenAsso portée par AssoConnect, Solidatech et Recherches & Solidarités. Au niveau territorial, citons les actions de la Maison du libre à Brest en direction des associations ou de la Philomathique à Bordeaux avec son programme « À l'asso du Web ».

Malgré le grand nombre d'actions, beaucoup reste à faire pour permettre à l'ensemble des associations de réussir leur transition.

TRANSITION NUMÉRIQUE : L'ARBRE QUI CACHE LA FORÊT !

À l'instar de l'ensemble de la société, les associations ont d'abord réduit la transition numérique aux enjeux de communication : sites Internet et réseaux sociaux pour résumer ! Mais, depuis quelques années, le sujet prend plus d'épaisseur.

Je rêvais d'un autre Web

Autre effet parmi les plus évidents de la transition numérique sur le monde associatif, l'émergence d'une galaxie d'associations dont le projet associatif porte exclusivement sur les enjeux numériques.

Si les mouvements altermondialistes ont popularisé le slogan « un autre monde est possible », de nombreuses associations œuvrent quotidiennement à éclairer les citoyens et les décideurs, à construire des solutions alternatives plus éthiques et à défendre un Web qui ne se résumerait

pas aux seules finalités marchandes : elles clament haut et fort qu'un autre Web est possible et qu'il ne tient qu'à nous, citoyens, de nous organiser pour le défendre. Parmi ces acteurs nombreux, on pourrait citer la Quadrature du Net ou encore Framasoft. Tous nous ont avertis très tôt des risques démocratiques inhérents à la place de plus en plus prégnante qu'occupe Internet dans nos vies, de la nécessaire défense de la neutralité du Web et de la promotion de solutions technologiques éthiques et davantage respectueuses de notre vie privée. D'abord modestes, des alliances solides se nouent aujourd'hui entre ces acteurs et le reste du tissu associatif. Le développement et le renforcement de ces coopérations constituent à l'heure actuelle un enjeu essentiel pour que la société civile, dans sa diversité, soit en situation de répondre aux nombreux défis sociaux et démocratiques qui sont posés.

Par ailleurs, des associations œuvrent aujourd'hui à l'émergence d'un Web ●●●

De nombreuses associations
clament haut et fort
**qu'un autre Web
est possible**
et qu'il ne tient qu'à nous,
citoyens, de nous organiser pour
le défendre.

1. Dossier « Numérique – La fibre associative », JA n° 561/2017, p. 15 ; dossier « Vie associative – Le déclin du numérique », JA n° 524/2015, p. 20.

2. JA n° 582/2018, p. 13.

●●● accessible à tous, utilisable et appropriable par tous, dépassant la seule question matérielle. Parmi les plus actifs sur cet enjeu, notons le collectif La MedNum, qui réunit les acteurs de la « médiation numérique » ou les acteurs de l'éducation populaire qui multiplient les initiatives notamment pour démocratiser la maîtrise du code informatique auprès des jeunes. Les acteurs associatifs s'organisent bel et bien pour qu'un Web non marchand et inclusif soit possible.

Données, donnez-moi...

Avec tout cela, nous ne devons pas oublier que les associations sont avant tout actrices de la vie démocratique. Et sur ce point, les enjeux numériques sont immenses. Tout d'abord, parce qu'il nous a fallu intégrer qu'Internet constituait une continuité de l'espace public et que, à l'instar de l'espace public physique, il nous fallait y définir des règles communes pour bien y vivre ensemble. Ensuite, parce que la concentration des acteurs marchands dans ce domaine fait peser des risques importants sur le respect de la vie privée des citoyens et donc sur la santé de nos démocraties.

Cette année, le scandale Cambridge Analytica nous a donné à voir concrètement l'ampleur des dérives auxquelles nous sommes exposés. En effet, 87 millions d'utilisateurs de Facebook ont vu leurs données piratées et utilisées pour influencer de façon déloyale les résultats des élections présidentielles américaines et du référendum sur le Brexit. Quelle aurait été l'issue s'il n'y avait pas eu ces manipulations ? Ces scandales à répétition nous imposent collectivement, pouvoirs publics et société civile, de nous

organiser en contre-pouvoir de ces nouveaux géants qui pensent pouvoir assumer seuls des responsabilités qui les dépassent largement ! Sur Internet, comme ailleurs, la démocratie s'enrichit de ses contre-pouvoirs.

Dans un autre registre, le débat public autour de Parcoursup montre bien que le recours de plus en plus fréquent à des algorithmes pour organiser la vie de la cité n'est pas sans poser de questions d'un point de vue démocratique. Dans leur quête pour davantage de transparence démocratique, les associations doivent s'organiser pour faire en sorte que les citoyens puissent savoir comment fonctionnent ces algorithmes qui ont un impact sur leur vie et ne restent pas des « boîtes noires » !

ET DANS VOTRE ASSO ?

1. Les outils numériques pour gérer mon association, c'est :

■ Des plateformes collaboratives, des logiciels spécifiques pour la gestion comptable et RH et la dématérialisation des données.

▲ Twitter.

● Un ordinateur.

2. La transition numérique dans mon association, c'est :

■ Un sujet au cœur de nos préoccupations que nous mobilisons au mieux au service de notre projet associatif.

▲ Compliqué à mettre en œuvre et suscite des réactions réfractaires.

● Une langue incompréhensible.

3. L'accompagnement des salariés, bénévoles, collaborateurs concernant le numérique, c'est :

■ La mise en place d'un groupe de travail dédié.

▲ Quand il est demandé par les salariés et jugé nécessaire.

● Il suffit de savoir manier une souris et tout s'enchaîne.

RÉSULTATS

■ **Majorité de carrés** : les démarches mises en place dans votre association peuvent être utiles à d'autres. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

▲ **Majorité de triangles** : vous vous posez les bonnes questions (ou vous êtes dans la bonne démarche). L'échange de pratiques peut per-

mettre de nourrir vos réflexions et celles des autres associations. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

● **Majorité de ronds** : vous avez beaucoup d'humour et d'autodérision. C'est très bon signe. N'hésitez plus : candidatez au Prix du Mouvement associatif !

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF

Ce dossier a été conçu et rédigé par l'équipe du Mouvement associatif : Mélissa Abes, Marion Boinot, Ahmed El Khadiri, Fula Mesika, Frédérique Pfrunder, Lucie Suchet et Fat-Binetou Sy.

