



Dans le cadre du décret Éducation permanente

## La Plate-forme francophone du Volontariat présente :

# Etude

80303 signes

## Les volontaires de gestion face à la professionnalisation du monde associatif

Lucie Dugardin & Amandine Tiberghien

*Militance et gestion font-ils encore bon ménage ?*





## Table des matières

2

Table des matières .....	2
Introduction.....	4
1. Définition .....	6
2. Quelques éléments de contexte .....	8
a) Au cœur du secteur associatif.....	8
b) Dans un panorama économique précis.....	10
c) Le volontaire de gestion, un volontaire parmi les autres ?.....	13
3. Le profil du volontaire de gestion .....	16
a) Généralités .....	16
b) Une typologie des membres du Conseil d'Administration .....	18
c) Volontaires de gestion dans le secteur associatif ou dans le secteur marchand, même réalités?.....	20
4. Devenir volontaire de gestion... ..	21
5. La bonne gouvernance dans le secteur non marchand, c'est quoi au juste ? .....	25
a) Quelques éléments de définition et de contexte .	25
b) La gouvernance des associations sous influence ..	29
c) Les spécificités du secteur non marchand .....	31





d) Un geste des pouvoirs publics : soutenir le dynamisme associatif .....	33
6. Rôles et responsabilités des volontaires de gestion .	34
a) Généralités .....	35
b) Responsabilité du volontaire au sens de la loi ....	37
7. Les degrés d’engagement d’un Conseil d’Administration .....	41
8. Un binôme de tête : la relation entre les volontaires de gestion et la direction.....	43
9. Devoirs d’un administrateur volontaire .....	46
10. Les garde-fous de la responsabilité .....	47
11. Autres freins à l’engagement des volontaires dans les instances .....	50
12. Comment susciter l’implication de volontaires au sein des instances de décision et de gestion ?.....	52
13. Quelques pistes pour renouveler son Conseil d’Administration .....	54
14. La courbe de vie d’une association et ses impacts sur le volontariat de gestion .....	56
15. Des propositions pour demain ? .....	58
Conclusion.....	61
Bibliographie.....	63





## Introduction

S'il est abusif de parler de « crise du volontariat » dans un pays comme la Belgique, on peut en revanche légitimement parler de crise de renouvellement des volontaires de gestion. Ce constat fait consensus au sein du monde associatif, sans que les raisons en soient clairement identifiées et surtout hiérarchisées.

Différentes explications peuvent être retenues et seront analysées tout au long de la présente étude. Ainsi, pour certains, l'explication résiderait dans le grand nombre de responsabilités qu'implique la gestion d'une association, et qui incombent au Conseil d'Administration. D'autres pointent la difficulté que constituerait la répartition des rôles entre les administrateurs : en effet, chacun est amené à jouer un rôle différent, mais complémentaire, au sein de la structure. Il s'agit non seulement d'en être conscient, mais également que le champ d'action des uns et des autres soit balisé et formalisé. Enfin, d'autres obstacles, que nous développerons le long de cette étude, sont également montrés du doigt.

Nous le voyons, les questions soulevées et les enjeux liés à ce type de volontariat sont multiples. Il s'agit donc, dans le cadre de cette étude, de comprendre les réalités des volontaires de gestion et d'une bonne gouvernance associative. Nous ne pourrions bien entendu pas exposer toutes ces réalités, mais du moins, mettre en exergue celles qui ont été soulevées lors de groupes de travail, de réunions, de rencontres et autres qui ont eu lieu tout au long des années 2011 et 2012. Le but central de ces démarches est





d'apporter des éléments de réponse à la question suivante :  
« Comment soutenir l'acte citoyen qu'est ce volontariat de gestion, tout en permettant une bonne gouvernance associative ? »

Pour répondre à cette question de recherche, nous partirons de l'hypothèse suivante : les volontaires de gestion, tout comme le secteur non marchand, ont leurs propres spécificités en termes de rôles qu'ils occupent, de responsabilités qu'ils détiennent ou encore dans le degré de leur engagement. Ces spécificités peuvent rendre la fonction de volontaire de gestion peu attrayante et peuvent causer certains problèmes en ce qui concerne le renouvellement de ces volontaires. Des solutions à ces problèmes existent et se trouvent, d'une part, à l'intérieur même du secteur associatif, mais elles peuvent également, d'autre part, être fournies par des pouvoirs publics plus attentifs aux besoins du monde associatif.

Évoquons maintenant la méthodologie que nous mettrons à l'œuvre tout au long de cette étude. Dans un premier temps, il nous semble nécessaire de passer par une étape descriptive, où nous tâcherons de définir et d'appréhender ce qu'est un volontaire de gestion, son profil, et également le monde associatif dans lequel il évolue. Ensuite, nous adopterons une posture plus explicative : en abordant différentes réalités du volontariat de gestion (rôles, responsabilités, devoirs, etc.) et de la bonne gouvernance, nous essaierons de montrer quels sont aujourd'hui les freins à l'engagement des volontaires de gestion et comment des solutions peuvent être trouvées pour lever ces freins.





## 1. Définition

Ils sont membres d'Assemblées générales, de Conseils d'Administration et d'organes de décision décentralisés. Ils ont bien souvent de grandes responsabilités au sein des associations. Si certains soulignent principalement leur action de soutien et d'encadrement, en France on les appelle aussi dirigeants associatifs. À la Plate-forme francophone du Volontariat, la dénomination commune choisie est celle de ***volontaire de gestion***.

6

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

Contrairement aux entreprises et sociétés privées, les organismes sans but lucratif ne relèvent pas de la propriété d'un ou plusieurs individus, mais bien de la propriété d'une collectivité incarnée par l'Assemblée générale (AG); collectivité représentée par les volontaires de gestion au sein des organes de décision des associations. Les volontaires de gestion sont les personnes qui veillent en tout temps à ce que ce bien commun soit respecté et garanti. Ceux-ci sont également chargés de s'assurer que les fonds (publics et privés) soient utilisés de façon responsable et aussi efficacement que possible.





Un volontaire de gestion peut s'engager en tant que personne physique ou en tant que personne morale. Dans ce dernier cas, il représente une organisation.

Les statuts de l'organisation fixent généralement les conditions d'accès aux fonctions de ces dits volontaires. Les restrictions à ces fonctions doivent obligatoirement être prévues dans les statuts.

Différentes conditions peuvent être posées pour pouvoir être volontaire de gestion, en voici quelques exemples :

- Être majeur ;
- Avoir un âge minimal ou maximal, ou avoir un âge compris dans une fourchette ;
- Avoir une ancienneté de présence ;
- Ne pas être déchu de ses droits civiques ;
- Ne pas cumuler plus de deux, trois mandats ou plus ;
- Ne pas être dirigeant d'une société qui réalise des services pour l'association.
- ...

Les actions de ces volontaires sont généralement concentrées autour de la participation aux instances de pilotage de l'organisation telles que les Assemblées générales ou le Conseil d'Administration<sup>1</sup>. En bref, une association se définit très souvent par ce que ses volontaires de gestion en font.

---

<sup>1</sup> BROGNIET, Mathieu, « Citoyenneté : être jeune et volontaire aujourd'hui » in *Démocratie* (mars 2009), revue en ligne, <http://www.revue-democratie.be/index.php?p=art&id=566> (consulté le 2 mars 2012).





## 2. Quelques éléments de contexte

Pour mieux appréhender les réalités inhérentes au volontariat de gestion, il est important de mieux comprendre le contexte dans lequel ce type de volontariat évolue. En effet, les conditions et circonstances qui entourent au quotidien le volontaire de gestion influent inévitablement sur son évolution.

### **a) Au cœur du secteur associatif**

Malgré le rôle central qu'il joue dans la satisfaction des besoins individuels et collectifs, le secteur associatif semble encore relativement mal défini et compris. Il semblait donc primordial de commencer par définir cet élément de contexte, pour mieux comprendre la réalité du terrain des volontaires de gestion. Il s'agit dans cette partie de tenter d'expliquer ce que l'on entend par association et secteur associatif<sup>2</sup>.

Pour définir ce secteur, partons d'abord des éléments qui le composent : les « Institutions sans but lucratif » (ISBL). Une ISBL est définie comme étant une organisation « *créée pour produire des biens ou des services et à laquelle son statut interdit de procurer un revenu, un profit ou tout*

---

<sup>2</sup> HAUTENNE, Bruno, « Contribution à une sociologie de l'association », *Pensée Plurielle*, 2004/1 (n° 7), pp. 11-16





*autre gain financier à l'unité qui la crée, la contrôle ou la finance* »<sup>3</sup>.

En d'autres mots, le secteur associatif comprend des organisations (c'est-à-dire avec une existence institutionnelle) qui ne distribuent pas de profit à leurs membres ou à des administrateurs. Ces structures ne font, de plus, pas partie de l'appareil étatique. Elles ont leurs propres règles et instances de décision ; enfin, l'adhésion à celles-ci est libre.

Dans le contexte belge, quelles sont les structures concernées par une telle définition ? Il s'agit des « *associations sans but lucratif* » (ASBL), des « *associations internationales sans but lucratif* » (AISBL), des fondations d'utilité publique ainsi que des associations de fait<sup>4</sup>. Ces structures sont régies par une loi datant de 1921, modifiée le 2 mai 2002.

### Secteur associatif et société civile

Si le secteur associatif se distingue de la sphère privée/familiale, de la sphère politique et du marché, il est en revanche souvent assimilé à ce que certains appellent la société civile organisée. Définir ce concept serait une tâche ardue : en effet, il n'existe aucun consensus scientifique réel pour définir ce terme. Néanmoins, tous les représentants académiques s'accordent sur le fait que la société civile est

---

<sup>3</sup> Définition donnée par le « Système Européen des Comptes Nationaux » (SEC)

<sup>4</sup> Moniteur belge





totale­ment autonome tant par rapport à l'État que par rapport au marché et à la sphère privée.

Ce terme, malgré ses problèmes de définition, est de plus en plus utilisé par les représentants politiques, dans les médias ou autres. Généralement, il est utilisé pour désigner des associations et structures qui expriment une certaine opinion ou s'impliquent dans le dialogue public ou politique.

## b) Dans un panorama économique précis<sup>5</sup>

Le volontariat de gestion et, plus largement, le secteur associatif s'inscrivent également dans un contexte économique qu'il sera intéressant de développer ici.

En Belgique, près d'un salarié sur dix travaille pour le secteur associatif. Au total, ce sont plus de 17 000 associations employant du personnel salarié qui contribuent au PIB (Produit intérieur brut) à hauteur de 5 %, soit une valeur ajoutée de près de 22 milliards d'euros<sup>6</sup> !

Certes, ces chiffres datent de 2008, mais ils témoignent assurément de la vitalité du secteur associatif. En termes d'apport économique, le secteur des institutions sans but lucratif (ISBL) rivalise avec d'autres secteurs d'activités importants comme le secteur de la construction ou le secteur financier. En outre, son incidence sur l'économie belge s'est

---

<sup>5</sup> Les chiffres de ce chapitre proviennent d'une étude quantitative « Le poids économique des associations en Belgique », réalisée grâce à la Fondation Roi Baudouin et à la Banque Nationale de Belgique : [http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05%29\\_Pictures,\\_documents\\_and\\_external\\_sites/09%29\\_Publications/PU B\\_2053\\_ISBL\\_FR.pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05%29_Pictures,_documents_and_external_sites/09%29_Publications/PU B_2053_ISBL_FR.pdf)

<sup>6</sup>[http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10165/1/PUB\\_1796\\_LesAssociationsEnBelgique\\_2008.pdf](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10165/1/PUB_1796_LesAssociationsEnBelgique_2008.pdf)





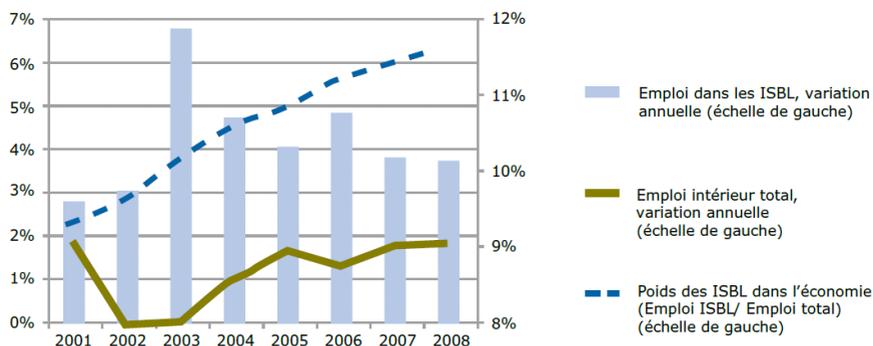
accrue grâce à une croissance vigoureuse qui, en moyenne annuelle, a surpassé celle du reste de l'économie.

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

11

On a souvent entendu le discours suivant « *Volontariat= piqueur d'emploi* ». Néanmoins, au travers de ces chiffres, on peut voir que le volontariat et plus spécifiquement le volontariat de gestion est un employeur important en Belgique.

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



Source : Instituts des Comptes nationaux (ICN)





## Un emploi au féminin...

En 2006, Catherine Davister, sociologue, a montré que le personnel associatif est plus féminisé que celui des entreprises privées, parce que ce secteur est principalement axé sur la production de services aux personnes. Elle précise que malgré la féminisation de l'emploi au sein de l'économie sociale, l'entrepreneuriat reste relativement masculin<sup>7</sup>. Globalement, les femmes sont moins présentes que les hommes dans les instances dirigeantes. « *L'accès des femmes à la vie associative est inférieur à celui des hommes dans tous les types de participation sauf en ce qui concerne les salariés* ». En effet, « *deux salariés d'association sur trois sont des femmes* »<sup>8</sup>.

Serait-il souhaitable de demander aux pouvoirs publics d'agir pour plus de parité, comme ils ont déjà pu le faire dans d'autres secteurs? Ceux-ci peuvent soutenir une sensibilisation et une réflexion pour plus d'égalité, néanmoins le choix de leurs actions doit être bien réfléchi et ne pas porter atteinte au principe de liberté associative. Il nous semble que la solution réside dans un changement de mentalités : il faut que, dans notre inconscient collectif, la frontière qui sépare les rôles traditionnellement supposés masculins des rôles dits féminins s'atténue, qu'il devienne « normal » pour une femme d'occuper un poste à responsabilité. Un travail de sensibilisation et de réflexion sur l'égalité doit avoir lieu dans le secteur associatif pour

---

<sup>7</sup> DAVISTER, Catherine (2006), « La GRH en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, Vol.1, pp.1-86

<sup>8</sup> TCHERNONOG, Viviane ; TABARIES, Muriel (2005), « Les femmes dans les associations », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, No.297, pp.60- 81.





permettre une participation équilibrée des hommes et des femmes dans des rôles de volontariat de gestion, car nous sommes malheureusement encore loin d'atteindre cet idéal...

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

13

### c) Le volontaire de gestion, un volontaire parmi les autres ?

Le monde du volontariat paraît parfois difficile à appréhender : en effet, on peut y faire tellement de choses et de tellement de manières différentes ! C'est pourquoi, de sorte d'aider tout un chacun à lire le monde du volontariat et à y trouver son chemin, la Plate-forme francophone du Volontariat a identifié quatre profils de volontariat et dégagé les caractéristiques de chacun d'entre eux. Certains sont davantage connus que d'autres et le volontariat de gestion est d'ailleurs l'un de ces profils.

En quelques mots, les quatre profils de volontariat sont :

#### ➤ Le volontariat d'animation

Le volontariat d'animation a encore de beaux jours devant lui. Sa mission : éveiller grâce à des méthodes





didactiques et pédagogiques. Jeunesse, aînés, sport ou culture, le volontariat d'animation se retrouve dans tous les secteurs autour d'un maître mot : énergie. Un engagement que le décret « jeunesse » résume en trois mots : « *du temps, du talent et du cœur* ».

14

Ce sont des individus qui s'engagent dans l'animation avec des convictions, des réflexions, des projets et veulent les partager avec d'autres. Cette volonté de partage peut se traduire, par exemple, dans l'organisation de séjours, d'activités, etc. centrés sur le rapport au milieu dans lequel on évolue, la vie quotidienne, la place de l'hygiène, la vie collective, etc. Ces activités seront l'occasion de porter certaines valeurs éducatives.

Il peut s'agir, par exemple, d'un animateur d'une organisation de jeunesse ou dans un club sportif.

### ➤ **Le volontariat de service**

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

Si beaucoup de volontaires sont actifs dans plusieurs domaines, la majorité mène des activités liées à la





promotion de la santé, aux soins, aux services sociaux et au sport ; viennent ensuite la préparation aux catastrophes et l'intervention en cas de catastrophe, puis les services généraux de soutien.

Un exemple de volontariat de service bien connu est le secouriste, mais citons également les taxis sociaux ou encore les volontaires dans les hôpitaux.

15

### ➤ Le volontariat de militance

Qualifiés ou sans compétence particulière, jeunes ou pensionnés, ruraux ou urbains, seuls ou en famille, ces volontaires offrent quelques heures de leur temps uniquement par passion. Qu'ils mettent cette passion pour la défense d'intérêts ou de valeurs, pour la protection de l'environnement, les relations nord/sud, dans des mouvements d'aînés, d'étudiants ou syndicalistes, ils ont en commun leur envie de s'investir, de découvrir et de rencontrer. Résistance à la domination, au despotisme, à l'oppression, à l'exploitation et aux injustices, ces idéaux nous rappellent à quel point la militance est un acte inhérent à la démocratie<sup>9</sup>.

Le militantisme d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier. Depuis quelques années, on parle plutôt de « militantisme moral » pour évoquer ces solidarités qui dépassent les solidarités de classe très présentes avant. On assiste à l'essor des causes telles que l'antiracisme, l'humanitaire, la défense des droits de l'homme, la lutte contre le SIDA ou la défense

---

<sup>9</sup> LAUGIER, Albert ; OGIEN, Albert, « *Pourquoi désobéir en démocratie ?* », Paris, La Découverte, 2010, pp. 1 – 55.





de l'environnement, du droit des consommateurs, du développement durable, etc.<sup>10</sup>.

- Et finalement, le sujet de cette étude, le **volontariat de gestion**.

16

Ces profils ne sont pas exclusifs. On peut être volontaire de gestion et volontaire de militance (pensons par exemple à un administrateur dans une structure environnementale). Pour certains, il y a aussi un passage d'un profil à un autre. On peut ainsi commencer dans une structure comme militant puis avoir envie de diffuser les idées que l'on défend au travers d'animation dans les écoles pour terminer dans un Conseil d'Administration.

### 3. Le profil du volontaire de gestion

Après avoir expliqué le contexte du volontariat de gestion, le chapitre suivant a pour vocation de décrire à quoi ressemble le volontaire de manière non exhaustive.

#### **a) Généralités**

Au sein des associations, le Conseil d'Administration (CA) est une instance décisionnaire dont les rôles varient en fonction du type de structure, de la composition du conseil et des mécanismes de prises de décision mis en place.

---

<sup>10</sup> WILLEMEZ, Laurent, « Pereverare Diabolicum : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social », *Lien social et politique*, n° 51, 2004, pp. 71-82.





Certains Conseils d'Administration sont très interventionnistes, d'autres délèguent énormément, mais tous se retrouvent sur trois missions-clés : contrôle, stratégie et relations. Ces missions s'articulent autour du principe de bonne gouvernance (voir *infra*), pour assurer la cohérence entre les objectifs de l'association et la plus-value pour les bénéficiaires de l'activité.

Les volontaires qui composent les Conseils d'Administration présentent des profils et des attentes très variables. Mais malgré des distinctions assez importantes d'un Conseil d'Administration à l'autre, on peut dégager une typologie des administrateurs. La plupart du temps, ces individus font partie des couches sociales de statut élevé et très participatives<sup>11</sup>. Ils ont tendance à vouloir orienter l'action du groupe et se dévouent entièrement à la cause collective. Le plus souvent, il y a peu de mixité générationnelle et de diversité culturelle au sein des Conseils d'Administration et on y retrouve une majorité d'hommes. Le niveau d'éducation des administrateurs est globalement dans la moyenne ou supérieur à cette moyenne et ils partagent un goût pour l'acte gratuit, la convivialité et le temps passé avec les autres. En termes de valeurs, les volontaires de gestion ont en commun leur engagement militant, un idéal de la démocratie et de la participation citoyenne.

Les volontaires de gestion sont soit directement élus au sein de l'Assemblée générale, soit « recrutés » en dehors de l'organisation, éventuellement par cooptation des autres

---

<sup>11</sup> GODEMONT, J. ; GOYVAERTS, K. et MARYNISSEN, R. (2006), *De vergrijzing verzilverd ? Een verkennend onderzoek naar ouderen in het Vlaamse vrijwilligerswerk*, Steunpunt Gelijkekansenbeleid, Antwerpen, 217 p.





administrateurs, ce qui est plus rare. Les raisons pour lesquelles les Conseils d'Administration posent leur choix sur un individu en particulier peuvent dépendre d'une série de facteurs comme sa connaissance de l'association, la pertinence de son réseau, ses compétences spécifiques, etc. Les attentes autour des volontaires de gestion sont généralement élevées. Ces derniers sont censés avoir une bonne capacité d'écoute, d'analyse et d'inventivité, mais aussi être capables de travailler en groupe et montrer une volonté de s'investir pour le projet.

## b) Une typologie des membres du Conseil d'Administration

Raquel Rego, chercheuse à l'Université Technique de Lisbonne, a développé dans son article « *Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs* »<sup>12</sup> une approche en quatre profils : l'associatif, le spécialiste, le politique et le professionnel. En plus de ces quatre profils, un cinquième pourrait être ajouté : le bénéficiaire.

- **L'associatif**

Son engagement dans une association est lié à sa trajectoire individuelle. Il donne une importance primordiale au collectif et préconise un fonctionnement peu hiérarchisé. Capable

---

<sup>12</sup> REGO Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 29 septembre 2010





d'assurer des fonctions de représentation extérieure au plus haut niveau, le volontaire associatif se plie facilement à la réalisation de tâches simples. Il peut rejoindre une instance de gestion par les réseaux amicaux ou militants et son désengagement sera souvent lié à des raisons personnelles, professionnelles ou politiques.

- **Le spécialiste**

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

- **Le politique**

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

- **Le professionnel**





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

- **Le bénéficiaire**

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

Peu importe le profil de ces volontaires de gestion, le volontariat reste un acte citoyen empreint d'une volonté de faire évoluer les choses. Si cette notion disparaît, le volontaire de gestion quitte très souvent ses fonctions.

### **c) La gestion dans le secteur associatif ou dans le secteur marchand, mêmes réalités ?**

Dans un premier temps, soulignons qu'il est difficile d'envisager qu'il existe un profil type d'administrateur du secteur marchand qui serait identique dans une banque, dans une société pharmaceutique ou dans une société de menuiserie et nous voulons éviter de tomber dans la





caricature. Néanmoins, nous pouvons tout de même tenter de trouver certaines divergences. La spécificité fondamentale des administrateurs du secteur marchand est qu'ils gagnent leur vie dans cette fonction et en font même parfois leur métier. À l'inverse, les administrateurs de l'associatif trouvent généralement leur(s) motivation(s) ailleurs : avoir une vision en perspective, s'impliquer à distance dans un projet qui peut leur procurer plaisir et fierté, etc. Ils ne reçoivent pas de rémunération pour leur implication, mais peuvent, comme tous les autres volontaires, recevoir un défraiement. Une autre différence est que dans le secteur associatif, les Conseils d'Administration se doivent parfois de mettre en place certaines normes de légitimité. Ainsi, dans le secteur marchand, les actionnaires ont ce titre du fait qu'ils sont propriétaires de parts dans la société. Mais, dans une ASBL, les administrateurs doivent avoir une certaine légitimité et/ou représentativité. Par exemple, dans une association qui s'occupe de personnes handicapées, on imposera qu'un tiers du Conseil d'Administration soit composé de parents d'enfants handicapés. Cette demande de légitimité est sans doute moins prégnante dans le secteur marchand.

#### 4. Devenir volontaire de gestion...

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

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





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

Ensuite, le volontaire de gestion va devenir, dès son arrivée, le garant de la situation financière de l'association. Cet aspect est incontournable pour permettre une prise de décision efficace. À ce titre, les nouveaux administrateurs peuvent bénéficier d'un historique et un planning peut être établi annuellement pour l'examen des budgets.

En troisième lieu, il sera utile pour le nouvel administrateur de cerner le réseau et les partenaires de l'organisation : qui sont les collaborateurs récurrents de la structure, quel est leur rôle et quelles sont leurs exigences vis-à-vis de l'organisation ? Très souvent, l'organisation fait partie de plusieurs réseaux que le Conseil d'Administration doit apprendre à connaître pour pouvoir les actionner à bon escient.

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

Enfin, la structure du Conseil d'Administration et la description des responsabilités respectives doivent être scrupuleusement analysées. En effet, le futur volontaire a tout intérêt à identifier d'entrée le rôle qu'il peut jouer et ce que l'on attend de lui. Il est bien entendu primordial de prévenir et de convenir des responsabilités que prennent les individus dans le cadre de leur mandat, en définissant notamment les assurances qui ont été contractées et en différenciant ce qui relève du domaine de la responsabilité





générale du Conseil d'Administration et de la responsabilité individuelle.

Dans certains Conseils d'Administration, des mécanismes de freins et de contrepoids ont été mis en place pour prévenir les conflits d'intérêts entre les membres et l'organisation.

23

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

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

Ce défi peut parfois être un frein pour les volontaires de gestion. L'entrée dans un Conseil d'Administration ou une instance de gestion est un moment-clé pour intégrer la personne, pour l'outiller dès le départ. C'est là une des conditions qui permet la bonne gouvernance.

Un problème est néanmoins qu'il manque cruellement d'un appui des pouvoirs publics pour développer des moyens de formation dans le non marchand. Ainsi, dans la Déclaration de Politique Régionale wallonne 2009-2014, on peut lire : « Le développement des secteurs non marchands et la valorisation des acteurs de terrain constituent une priorité pour le Gouvernement et pour tous les bénéficiaires ». Or, force est de constater que rien n'a été fait dans ce sens.





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

Comme un compagnon dans le cadre du rôle de volontaire de gestion, chaque organisation peut transmettre un manuel à ses volontaires pour les guider tout au long de leur engagement. Pour les nouveaux entrants, ce manuel d'orientation fournit des informations utiles sur la structure, les autres volontaires et le personnel. Pour les personnes expérimentées, c'est un outil de travail indispensable qui recense les ressources sur l'organisation et le Conseil d'Administration. Le manuel peut contenir une liste des membres du conseil, les responsabilités de chacun, la politique à appliquer en cas de conflit d'intérêts potentiel, la couverture de la police d'assurance et des précisions sur le défraiement si nécessaire.

Au niveau de l'organisation, le manuel peut répertorier les statuts, les règlements, les missions et la vision, le plan d'action stratégique et, bien sûr, les rapports financiers et la liste des bailleurs. Le calendrier des activités et les outils de communication permettront aussi à l'administrateur de disposer d'un matériel un peu plus ludique. Enfin, lors de la réalisation de ce document, il faut être attentif à ne pas accabler les nouveaux membres du Conseil d'Administration avec trop d'informations et les encourager à lire, poser des questions et évaluer l'utilité du manuel chaque année.

Jusqu'à maintenant, nous nous sommes limités à décrire le volontariat de gestion, le profil de ce type de volontaire et le contexte dans lequel il évolue. Une autre notion néanmoins importante est celle de « bonne gouvernance ». En effet, rappelons que la question que nous posons est celle





du bien-être des volontaires de gestion, et nous avons posé l'hypothèse que des freins existaient à l'engagement des administrateurs volontaires, et que les solutions à ces problèmes peuvent être trouvées à la fois dans le chef des associations, et à la fois dans l'action des pouvoirs publics. Nous allons donc maintenant rentrer dans la partie plus analytique de cette étude en tentant de mettre à jour les problèmes auxquels sont confrontés les volontaires de gestion et en essayant d'apporter des éléments de solution.

## 5. La bonne gouvernance dans le secteur non marchand, c'est quoi au juste ?

Qu'est-ce que la gouvernance ? Peut-on parler de bonne ou de mauvaise gouvernance ? N'est-ce pas dangereux de transposer un concept relevant du secteur marchand au non marchand ? Comment effectuer cette transposition ? Cette partie de l'étude va tenter de répondre à ces quelques questions.

### **a) Quelques éléments de définition et de contexte**

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





Dans un premier temps, définissons cette notion. La gouvernance a été définie par Julie Rijpens et Sophie Adam comme « *la manière de partager le pouvoir entre toutes les parties impliquées d'une façon ou d'une autre dans une organisation ; elle vise à améliorer la performance organisationnelle et à permettre l'accomplissement des objectifs dans les meilleures conditions possibles, notamment afin de s'assurer que les actes de l'organisation soient en accord avec la mission qu'elle s'est fixée, que les intérêts des principales parties prenantes soient préservés et que ces parties prenantes bénéficient des activités de l'organisation* »<sup>13</sup>.

Initialement, le concept de gouvernance ne concernait que les pratiques de direction et de conduite des organisations dans le secteur marchand. À partir des années 1990, son champ d'application s'est étendu au secteur public avec le « New Public Management »<sup>14</sup>, qui a entraîné une nouvelle façon de concevoir l'État de façon plus minimaliste. Par la suite, le transfert de ces normes a fini par englober d'autres secteurs, dont le monde associatif.

Selon Vincent Gengler, directeur du secteur social aux Facultés universitaires de Namur, il est intéressant de constater que c'est au moment où le secteur marchand a été contraint de réfléchir à ses valeurs de gestion que le monde associatif a également été pointé du doigt. Pourtant, les dysfonctionnements épinglés dans l'un ou l'autre de ces secteurs n'ont jamais été similaires. En effet, du côté du

---

<sup>13</sup> ADAM, Sophie ; RIJPENS, Julie, « La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? », *Les Dossiers d'ASBL Actualités*, 2011, n° 12, pp. 18-36.

<sup>14</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/New\\_public\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/New_public_management)





secteur marchand, il était question de fraude ; du côté du secteur associatif, on a plutôt parlé d'un amateurisme présumé. Toujours selon Vincent Gengler, il s'agit de cultures de gestion différentes entre, d'une part, la maximisation des profits et, d'autre part, la mise en œuvre de projets. Or, il est légitime que les structures associatives puissent, comme les autres, être gérées de façon responsable, d'autant plus si les fonds qui les financent sont publics.

Le concept de gouvernance transposé au modèle associatif repose sur un discours axé sur la performance, la transparence et la responsabilité. Mais comment ce transfert des dispositifs managériaux s'est-il amorcé dans les réalités de l'associatif organisé ? Le champ d'action du milieu associatif s'est progressivement étendu et couvre désormais des missions d'intérêt général, ce qui entraîne une volonté de faire preuve d'une plus grande lisibilité et d'une plus grande légitimité de l'action associative vis-à-vis du secteur public. Paradoxalement, les subventions publiques accordées aux associations pour assurer ces missions ne sont pas fixes, conduisant celles-ci à une recherche d'optimisation constante de leurs ressources.

Cependant, le management entrepreneurial ne mesure pas la performance des organisations à la lumière de leur rendement, délaissant ainsi toute analyse de l'impact sur la société dans son ensemble, ce qui est l'essence même des activités dans le monde associatif et ce pour quoi les volontaires décident de s'impliquer. La mesure de la performance ne peut donc se révéler pertinente pour les associations que si elle est couplée à l'analyse du projet associatif et si elle prend en compte les finalités poursuivies.





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

En conclusion, une bonne gouvernance dans une association tient de l'équilibre entre le développement de l'objet social de la structure et la recherche des moyens pour y parvenir, le risque étant que les moyens, administratifs ou financiers, deviennent une fin en soi. Un équilibre doit être trouvé entre la bonne répartition des rôles entre les instances responsables de l'orientation générale et de la stratégie, et celles responsables de la gestion journalière.

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

Terminons en citant Pierre Malaise, directeur de la Confédération des Employeurs des Secteurs sportif et socioculturel (CESSoC) : « *La gouvernance, ce n'est jamais que l'organisation de la prise de décision dans un cadre de règles sur lesquelles on est tombé d'accord ; ce n'est pas une valeur en soi. Et cela ne dispense pas de créer un cadre*





de valeurs au regard desquelles les décisions doivent se prendre ». <sup>15</sup>

## b) La gouvernance des associations sous influence

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

Cette loi de 1921 a prévu que les ASBL soient composées d'une Assemblée générale, d'un Conseil d'Administration et, pour les ASBL de grandes tailles, d'un organe de contrôle indépendant.

### Ce que dit la loi<sup>16</sup>

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

- La création et la modification des statuts
- La nomination et la révocation des administrateurs

<sup>15</sup> Plate-forme francophone du Volontariat, « *Militance et volontariat de gestion font-ils encore bon ménage ?* », Les cahiers de la PFV, n° 1, janvier 2013 (<http://www.levolontariat.be/public/files/publications/2013/20130402091051-14942778.pdf>)

<sup>16</sup>[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&table\\_name=loi&cn=1921062701](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=1921062701)





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

Le Conseil d'Administration est l'organe qui a la compétence de gestion et de représentation. Il doit obligatoirement :

- Tenir et actualiser le registre des membres
- Convoquer et préparer les assemblées générales
- Soumettre dans les six mois qui suivent leur clôture, les comptes et bilans de l'organisation, ainsi que proposer un budget pour l'année suivante
- Faire le dossier justificatif dans le cadre d'un changement de statut
- Depuis 2002, exercer toutes les compétences résiduelles

En d'autres mots, on peut dire que, d'une part, l'Assemblée générale peut être comparée au parlement de l'ASBL. Elle est composée de minimum trois membres de l'association. Ces membres disposent de droits élargis sur l'ASBL qui concernent notamment la modification des statuts, la nomination et la révocation des administrateurs, leur décharge, l'approbation des budgets, comptes et bilans, la dissolution de l'ASBL, etc.

D'autre part, le Conseil d'Administration peut être assimilé quant à lui au gouvernement de l'ASBL. Ses membres sont chargés collectivement de l'administration et





de la représentation de l'ASBL. Désignés par l'Assemblée générale, les membres du Conseil d'Administration sont des personnes morales ou physiques.

Depuis la modification de la Loi de 1921 (voir *supra*), l'Assemblée générale a vu son rôle limité par l'attribution au Conseil d'Administration des compétences « résiduelles », c'est-à-dire celles qui ne sont pas explicitement réservées à l'Assemblée générale par la loi ou les statuts. Lorsque le nombre de membres est faible ou lorsqu'il y a un recouvrement important entre les représentants à l'Assemblée générale et au Conseil d'Administration, les Assemblées générales sont des chambres de validation des décisions construites par le Conseil d'Administration.

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

### c) Les spécificités du secteur non marchand

Même si chaque association a ses propres réalités, elles appartiennent toutes à ce que l'on appelle communément aujourd'hui le troisième secteur, appelé aussi tiers secteur ou société civile organisée. Cette appartenance se caractérise par une adhésion à certaines valeurs telles que la recherche de démocratie et d'égalité, la solidarité, la coopération, la participation, le développement durable, etc. La quête de ces idéaux sociétaux engendre évidemment des conséquences sur la gouvernance<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> DEFOURNY, Jacques ; NYSSENS, Marc, « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States : Convergences





En effet, si ces valeurs peuvent être perçues comme bénéfiques pour la gouvernance et pour la société dans son ensemble, elles permettent parfois au contraire de justifier l'absence de mécanismes formels de bonne gouvernance. Il ne faut pas que le fait de faire partie du non marchand puisse être, par exemple, utilisé pour justifier l'absence de mécanismes qui préviennent la prise de pouvoir d'un des membres du CA ou encore les conflits d'intérêts. En effet, lorsque ces valeurs sont utilisées comme des garanties implicites de bonne gouvernance, elles ouvrent parfois la porte à des dérives.

Dans certains cas, l'accroissement en taille de l'ASBL peut entraîner des difficultés dans l'application de ces valeurs du fait de la formalisation progressive, de la concurrence grandissante ou encore du renforcement des contrôles. De plus, les valeurs partagées par le secteur non marchand sont généralement intégrées et vécues différemment en fonction des réalités des organisations et des individus qui les composent. Citons également la modification de la loi sur les ASBL en 2002 qui a rendu les règles plus lourdes et le système de contrôle plus serré qu'auparavant.

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

---

and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, 2010, P.32-53





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

Globalement, face à ces règles toujours plus lourdes et à la complexification du monde associatif, on constate aujourd'hui une tendance à la professionnalisation de ce secteur associatif et à une standardisation des outils de gestion. Les attentes sont d'autant plus importantes dans les organisations dont la taille augmente proportionnellement à la part des subventions publiques et privées dont elles bénéficient<sup>18</sup>.

#### **d) Un geste des pouvoirs publics : soutenir le dynamisme associatif**

Parfois, par certaines de leurs attitudes, les pouvoirs publics compromettent la bonne gouvernance du secteur associatif. Citons l'exemple d'une association environnementale qui peut se voir supprimer ses subsides, car elle s'est positionnée contre un projet immobilier soutenu par un ministre. Il est donc urgent que les pouvoirs publics soutiennent le dynamisme associatif, en appliquant la Charte associative. Qu'est-ce que la Charte associative ? C'est la reconnaissance unilatérale, par les pouvoirs publics, de la plus-value associative. Ce texte organise le droit à l'égalité de traitement et permet de rappeler les principes

---

<sup>18</sup> PFV, « Le volontariat et la professionnalisation du secteur non marchand », Analyse dans le cadre de l'éducation permanente de la Plate-forme francophone du Volontariat, 2013(<http://www.levolontariat.be/education-permanente/>)





fondateurs de l'associatif belge : liberté de s'associer, liberté de parole, droit à l'égalité de traitement ! Plus que tout c'est aussi une certaine vision de l'action associative qui est consacrée : les associations sont financées sans que cela ne touche à leur liberté associative, il ne s'agit pas de considérer l'associatif comme un pouvoir public délégué.

34

Or, cette Charte n'est toujours pas appliquée actuellement, malgré les dispositions de la Déclaration de Politique Régionale wallonne 2009-2014 allant dans ce sens. Celle-ci permettrait, entre autres, d'assurer la complémentarité des actions menées par les pouvoirs publics et les associations à travers le respect des principes d'égalité de traitement et de non-discrimination, notamment par la transparence et l'objectivation dans l'octroi des subventions. Il serait urgent de mettre en œuvre tous les moyens pour pérenniser les outils de concrétisation de la Charte à travers l'adoption de textes fondant des droits opposables, mais aussi de soutenir les initiatives nécessaires pour assurer la transposition par les pouvoirs locaux des prescrits de la Charte dans leurs règlements.

## 6. Rôles et responsabilités des volontaires de gestion

Comme nous l'avons déjà mentionné, les volontaires de gestion ont des rôles et responsabilités spécifiques de par leur fonction. Que risque le volontaire en cas de manquement ? Comment faire pour que ces rôles et responsabilités ne soient pas vus comme des charges et ne deviennent pas en soi des freins à l'engagement ? Les





pouvoirs publics peuvent-ils faire quelque chose face à ce phénomène ?

## a) Généralités

35

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

Les volontaires de gestion composent les Assemblées générales et les Conseils d'Administration des associations. Au sein de ces derniers, les rôles et responsabilités des volontaires peuvent varier selon l'identité et la manière de fonctionner de l'instance décisionnaire.

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





de moyens et, enfin, un rôle de mise en conformité aux dispositions légales et éthiques<sup>19</sup>.

À côté des responsabilités, les niveaux d'engagement d'un Conseil d'Administration peuvent osciller entre une simple fonction de validation jusqu'à une fonction de représentation pour laquelle les administrateurs sont choisis pour leur notoriété, en passant par des Conseils d'Administration qui s'impliquent en définissant les activités de l'organisation. Ces modalités d'engagement ne sont pas cloisonnées et il est même recommandé de disposer d'une certaine mixité au sein de ces conseils. Il faut bien sûr entendre ici mixité dans tous les sens du terme : mixité sociale, mixité culturelle, mixité de genre...

D'un côté, l'Assemblée générale constitue l'organe souverain d'une ASBL. Elle va approuver les décisions politiques et financières au sens large.

Si ces assemblées sont en passe de devenir de simples lieux de validation, elles peuvent, en cas de crise ou de difficultés, se transformer en lieu d'arbitrage ou de discussion. L'Assemblée générale doit au moins être composée de trois personnes qui sont membres effectifs de l'association disposant du droit de vote et de compétences élargies. De l'autre côté, les Conseils d'Administration détiennent la lourde responsabilité de tenir les rênes de l'organisme et d'en assurer l'orientation au nom de leurs membres. Les conseils peuvent déléguer des tâches à un ou

---

<sup>19</sup> J.L. Miller-Millesen, « Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors : A theory-Based Approach », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, n°4, 2003, p. 521-547





plusieurs individus, mais devront toujours exercer un contrôle sur l'exécution de ces tâches. En théorie, ils mettent en pratique les décisions de l'Assemblée générale.

## b) Responsabilité du volontaire au sens de la loi

Dans la loi de 2005 relative aux droits des volontaires, un article est consacré à la responsabilité du volontaire et de l'organisation :

**CHAPITRE IV. – Responsabilité du volontaire et de l'organisation<sup>20</sup>.**

**Art. 5. <L 2006-07-19/39, art. 5, 004 ; En vigueur : 01-01-2007> Sauf en cas de dol, de faute grave ou de faute légère présentant dans le chef du volontaire un caractère habituel plutôt qu'accidentel, celui-ci n'est pas, sauf s'il s'agit de dommages qu'il s'occasionne à lui-même, civilement responsable des dommages qu'il cause dans l'exercice d'activités volontaires organisées par une association de fait visée à l'article 3, 3bis et occupant une ou plusieurs personnes engagées dans les liens d'un contrat de travail d'ouvrier ou d'employé, par une personne morale visée à**

---

<sup>20</sup>[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2005070359&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2005070359&table_name=loi)





*l'article 3, 3bis, ou par une association de fait qui, en raison de son lien spécifique soit avec l'association de fait susvisée, soit avec la personne morale susvisée, peut être considéré comme une section de celles-ci. L'association de fait, la personne morale ou l'organisation dont l'association de fait constitue une section est civilement responsable de ce dommage.*

*À peine de nullité, il ne peut être dérogé à la responsabilité prévue à l'alinéa 1er, au détriment du volontaire.*

La situation des administrateurs volontaires n'est pas explicitement définie dans la loi relative aux droits des volontaires. C'est pourquoi plusieurs interprétations sont possibles et qu'il faut rester très prudent sur ces questions.

Lors des discussions en séance plénière de la Chambre, notamment celle du 18 mai 2005 (n° 137), Rudy Demotte, alors ministre fédéral des Affaires sociales et de la Santé publique (ministre de tutelle donc) a confirmé que les administrateurs et mandataires d'associations exerçant leur fonction à titre gratuit n'étaient pas exclus du champ d'application de la loi. En effet, ils répondent bel et bien à la condition qui exige que le volontariat soit toute activité « *exercée au profit d'une ou de plusieurs personnes autres que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore de la collectivité dans son ensemble* » (article 3b de la loi relative aux droits des volontaires). On pourrait donc en conclure qu'un administrateur d'ASBL est considéré comme volontaire au sens de la loi à condition :





- qu'il ne soit pas rétribué pour cette fonction ;
- qu'il n'ait pas de relation professionnelle avec l'ASBL (contrat d'emploi).

Pour savoir comment apprécier la responsabilité d'un administrateur volontaire, la Cour constitutionnelle a estimé, dans un arrêt récent en date du 19 décembre 2007, qu'il convenait de distinguer en quelle qualité l'administrateur a causé un dommage à un tiers.

Si l'administrateur a agi en tant que simple volontaire, alors la loi relative aux droits des volontaires et plus spécifiquement son article 5 sont applicables, ce qui signifie qu'il bénéficiera de l'immunité partielle de responsabilité (sauf en cas de dol, faute lourde ou faute légère habituelle).

En revanche, si l'administrateur a accompli des actes juridiques dommageables au nom de l'association, l'article 1992 du Code civil lui sera applicable. Cela signifie que :

- si l'administrateur commet une faute hors des limites de la mission qui lui avait été confiée, l'association ne pourra être tenue responsable : l'administrateur devra en principe en répondre lui-même vis-à-vis du tiers lésé, quelle que soit l'importance de sa faute, même la plus légère ;
- si l'administrateur a commis une faute dans les limites de son mandat, c'est l'association mandante qui devra en répondre.





L'ASBL peut reprocher à un administrateur ou à plusieurs administrateurs d'avoir mal géré l'association. Dans ce cas, on parle de responsabilité par rapport à l'ASBL. Il existe alors deux types de responsabilités : la responsabilité contractuelle, qui résulte de la mauvaise exécution du contrat liant les deux parties, et la responsabilité aquilienne ou extracontractuelle, qui résulte d'une faute commise en dehors de tout contrat. Allons un peu plus loin dans la définition de ces notions :

→ **Responsabilité contractuelle**

L'administrateur est lié par un contrat de mandat à l'ASBL. Il représente l'ASBL et agit en son nom. S'il exécute mal le contrat de mandat, il commet une faute de gestion et sa responsabilité contractuelle peut être engagée. L'administrateur doit agir comme une personne normalement « prudente et diligente » et doit répondre de toute faute, même légère. Toutefois, si le mandat de l'administrateur est exercé à titre gratuit, sa responsabilité sera appréciée moins sévèrement par le juge.

Seule l'ASBL peut engager une action en responsabilité contractuelle contre un administrateur. La responsabilité mise en cause est une responsabilité individuelle : chaque administrateur répond uniquement de la faute qu'il commet.

S'il y a faute concurrente, les administrateurs seront alors tenus *in solidum*. Dans ce cas, l'ASBL pourra poursuivre un des administrateurs, qui devra réparer intégralement le dommage, à charge pour lui de se retourner contre les autres pour qu'ils supportent chacun leur part.

Si la faute commise est une faute commune, et souvent elle l'est puisque le Conseil d'Administration est un





organe collégial et les décisions sont prises par l'ensemble des administrateurs, la responsabilité solidaire des administrateurs sera engagée. Cela signifie que l'ASBL pourra également se retourner contre n'importe quel administrateur pour lui réclamer la totalité de la réparation du dommage. Ce sera alors à l'administrateur poursuivi de réclamer aux autres leur part dans le paiement.

Un exemple de faits qui peut entraîner la responsabilité contractuelle des administrateurs :

- Oublier de souscrire à une assurance incendie ;
- Signer une convention à des conditions nettement désavantageuses pour l'ASBL ;
- Négliger de faire des démarches nécessaires afin d'obtenir un subside auquel l'association a droit.

➔ Responsabilité aquilienne ou extracontractuelle

On parle de responsabilité aquilienne lorsque la faute est commise en dehors de tout contrat. Dès lors, ce type de responsabilité ne pourra être engagé que si la faute commise par l'administrateur n'est pas exclusivement contractuelle. La faute devra être accomplie à l'occasion du contrat et enfreindre le « devoir général de prudence qui s'impose à tous ».

## 7. Les degrés d'engagement d'un Conseil d'Administration

Différents éléments vont avoir un impact sur l'engagement des volontaires de gestion : l'âge de la structure, son évolution et les individus qui en font partie...





D'après un ouvrage de Rachel Rock, Maria Oltero et Sonia Saltzam, on peut établir quatre modèles d'implication des Conseils d'Administration<sup>21</sup> :

- **Un conseil qui valide** : le but du délégué à la gestion journalière ou de la direction est d'obtenir la validation du conseil. On lui soumet les possibilités de décisions et il donne (ou non) son approbation. Il y a peu d'implication des individus et la préparation des conseils est réduite à son minimum.
- **Un conseil qui représente** : ce sont des individus influents avec un large réseau, ceux-ci offrent une visibilité et une crédibilité à l'association. Généralement, le conseil laisse une liberté d'action à la direction ou au délégué à la gestion journalière pour les décisions stratégiques et opérationnelles. Les membres du conseil restent néanmoins informés des activités pour en faire la publicité.
- **Un conseil actif** : les individus sont fortement impliqués tant dans la gestion journalière que dans les décisions stratégiques. Le conseil joue un rôle de supervision et mise sur la bonne expérience dans la gestion d'ASBL dont disposent les administrateurs.
- **Un conseil mixte** : ce type de conseil mélange des individus influents et des administrateurs actifs dans le suivi quotidien. Cette diversité permet au conseil dans son ensemble de prendre des décisions en connaissance de cause tout en assurant la visibilité

---

<sup>21</sup> OLTERO, Maria ; ROCK, Rachel ; SALTZAM, Sonia, « Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance », aout 1998, [http://www.lamicrofinance.org/files/15301\\_MBP\\_Gouvernance.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/15301_MBP_Gouvernance.pdf)





de la structure et le contrôle efficace sur les activités.

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

## 8. Un binôme de tête : la relation entre la présidence et la direction

En Belgique, on peut estimer qu'en 2011, il y avait entre 130 000 et 135 000 ASBL dans lesquelles les dirigeants sont, pour l'essentiel, des volontaires. Cela reflète le dynamisme associatif de notre pays qui peut compter sur la participation d'au moins 450 000 volontaires de gestion dans tout le royaume. Toutefois, ce chiffre devrait être diminué quelque peu, car beaucoup d'administrateurs jouent leur rôle dans plusieurs Conseils d'Administration. Engagés bénévolement





dans les instances décisionnaires des associations, le rôle de ces citoyens tend à se professionnaliser de jour en jour<sup>22</sup>.

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

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

Dans ce contexte, le délégué à la gestion journalière ou, plus généralement, la direction exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration. Cependant, il n'est plus rare de nos jours que la gestion soit assurée par un ou plusieurs permanents sous la supervision du Conseil d'Administration. Les fonctions de cette direction ou

---

<sup>22</sup> Chiffres avancés par Georges Dutry lors de son intervention : « Le volontariat de gestion, pierre d'angle de la dynamique associative non-marchande », le 11 mai 2011 au Parlement bruxellois lors de notre colloque « Au cœur du volontariat : entre motivation et gestion ».





coordination vont fortement varier d'une structure à une autre, mais un enjeu central se retrouve dans l'articulation des rôles entre cette dernière et le Conseil d'Administration. Ces deux acteurs majeurs doivent déterminer ensemble la marge de manœuvre dont ils disposent mutuellement. Le délégué à la gestion journalière peut ainsi lui-même alimenter les perspectives à moyen et à long terme, au travers d'un plan d'action par exemple. Une communication transparente et compréhensible doit être mise en place, notamment sur les questions primordiales des comptes et budgets. Cette relation de confiance doit permettre au Conseil d'Administration de jouer son rôle de contrôle, de développer une vision stratégique et des objectifs partagés avec la direction.

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

Plus haut, nous avons parlé du besoin de la part des pouvoirs publics de mettre en place des formations pour les volontaires. Or, ces formations peuvent aussi être utiles pour le délégué à la gestion quotidienne. Il faut donc débloquer des moyens pour offrir des formations de qualité aux administrateurs et aux responsables associatifs. La relation entre les deux parties permet une bonne gestion de l'ASBL et aide à préserver l'emploi. Afin d'avoir une expertise théorique, mais aussi de terrain, les associations et leurs fédérations doivent disposer de moyens structurels suffisants pour assurer la formation des administrateurs et des responsables associatifs.





## 9. Devoirs d'un administrateur volontaire

Nous avons déjà évoqué plus haut les responsabilités des volontaires liées à la loi relative aux droits des volontaires ainsi que les règles en matière d'assurance. Nous ne reviendrons donc pas sur la question. Parlons maintenant des devoirs d'un administrateur volontaire.

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

- **Un devoir de diligence**, qui les oblige à agir en « *bon père de famille* » de manière prudente et raisonnable, en faisant preuve de bonne foi et dans les intérêts de l'organisation. Un administrateur qui possède une expertise particulière, comme un avocat ou un comptable par exemple, doit exercer une diligence qui correspond à ses compétences. Les administrateurs ont l'obligation de prévoir les conséquences de leurs décisions avant de les mettre en application. Dans ce but, il est préconisé de détenir une bonne connaissance de la situation quotidienne et financière de l'organisation.
- **Un devoir de loyauté**, qui les somme de faire primer les intérêts de l'organisation sur leurs propres intérêts en tant qu'administrateur ou en tant que personne. Pour certains volontaires de gestion engagés dans plusieurs structures, cela peut parfois s'avérer difficile à appliquer. La confidentialité des discussions et des décisions ainsi que la solidarité vis-





à-vis de celles-ci sont des aspects essentiels du devoir de loyauté.

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

## 10. Les garde-fous de la responsabilité<sup>23</sup>

Toutes ces responsabilités liées à la fonction d'administrateur ont de quoi effrayer les candidats volontaires, comme en témoigne d'ailleurs une enquête menée par les étudiants de la Haute-Ecole de Namur-Liège-Luxembourg (Hénallux) avec l'aide de la Plate-forme francophone du Volontariat. Néanmoins, un certain nombre d'éléments permettent aux membres des instances de gestion de se protéger<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Table-ronde « Militance et Volontariat de gestion, les deux font la paire ? » organisée le 11 mai 2011 au Parlement bruxellois lors de notre colloque « Au cœur du volontariat : entre motivation et gestion » et Étude réalisée dans le cadre du Laboratoire d'ingénierie sociale durant l'Année académique 2011-2012 par Dewez Marielle, Lerinckx Yannick, Pattyn Quentin et Sale Élise « *Comment encourager l'engagement en tant que volontaire et plus particulièrement volontaire de gestion ?* »

<sup>24</sup> M. DAVAGLE, « La responsabilité contractuelle de l'administrateur envers l'ASBL », in Les Dossiers d'ASBL Actualités, « La responsabilité du dirigeant d'ASBL », 2008 /Dossier n° 5, Edipro, Liège, pp. 25 à 30.





- Les procès-verbaux des réunions ou rapports de réunions

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

48

- Informer l'Assemblée générale

Les administrateurs ont pour devoir d'informer l'Assemblée générale des fautes particulièrement graves commises par le Conseil d'Administration dans son ensemble ou par certains de ses membres.

- La décharge des administrateurs

Lors de chaque Assemblée générale, les administrateurs peuvent être « déchargés ». Cela signifie que ceux-ci sont donc déchargés des responsabilités qui leur incombaient durant leur mandat.

- La démission

De plus, un administrateur peut lui-même décider de démissionner. Toutefois, il ne faut pas que cela cause des préjudices supplémentaires à l'association. Dans certains cas, il pourrait arriver que l'administrateur doive poursuivre





son mandat jusqu'à ce que l'Assemblée générale soit en capacité de le remplacer de sorte de ne pas rendre la situation plus précaire. Il faut néanmoins que la démission soit notifiée et que l'Assemblée générale ait déchargé l'administrateur pour que celui-ci ne soit plus responsable des actes du Conseil d'Administration.

- L'assurance administrateur

Enfin, le moyen le plus efficace pour protéger les administrateurs, tant au niveau collectif qu'individuel, est de contracter en leur faveur une assurance administrateur. L'intervention de la compagnie d'assurances sauvegarde le patrimoine privé des administrateurs. Cette assurance ne couvre que les pertes découlant d'actes préjudiciables imputés à des administrateurs, ce qui signifie une erreur, une déclaration inexacte, une omission ou toute autre faute prévue dans le contrat d'assurance. Une telle protection apaise très souvent les craintes des volontaires et diminue les obstacles au recrutement de nouveaux administrateurs compétents.





## **11. Autres freins à l'engagement des volontaires dans les instances**<sup>25</sup>

De manière générale, le rôle des volontaires de gestion a évolué à différents niveaux : augmentation du volume de dossiers à traiter, réunions plus fréquentes ou plus longues, démultiplication des règlements à observer... .

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

Pour expliquer cette situation, plusieurs raisons peuvent être avancées. Tout d'abord, évoquons les raisons objectives, comme la disponibilité qui est demandée de la part des administrateurs. Ces derniers sont soumis à des contraintes d'horaires et de calendriers qui sont rarement compatibles avec leurs obligations professionnelles. De ce fait, les dirigeants associatifs sont souvent des retraités.

Les volontaires de gestion craignent également le risque juridique dans une société qui a tendance à se judiciairiser à

---

<sup>25</sup> Table-ronde « Militance et Volontariat de gestion, les deux font la paire ? » organisée le 11 mai 2011 au Parlement bruxellois lors de notre colloque « Au cœur du volontariat : entre motivation et gestion » et Étude réalisée dans le cadre du Laboratoire d'ingénierie social durant l'Année académique 2011-2012 par Dewez Marielle, Lerinckx Yannick, Pattyn Quentin et Sale Élise « *Comment encourager l'engagement en tant que volontaire et plus particulièrement volontaire de gestion ?* »



outrance et cela peut amener les volontaires à s'éloigner des postes clés comme la présidence ou la trésorerie.

Les contraintes liées à la gestion elle-même font parfois reculer les plus téméraires des administrateurs. En effet, quelle que soit la taille de l'association, les budgets sont souvent difficiles à boucler et les mécanismes de financement de plus en plus complexes (adhésions, subventions, contrats, mécénats privés, etc.). Face à cela, l'administrateur doit à la fois devenir spécialiste des financements européens, des subventions publiques, des lois sur les marchés publics, du transfert de compétences aux collectivités locales, des règles propres aux associations, de la fiscalité, du droit commercial et même du droit du travail ! En conséquence, les qualifications des volontaires se révèlent insuffisantes pour pouvoir exercer un contrôle de qualité sur les activités l'organisation.

Citons maintenant les raisons sociologiques : les mentalités ont évolué et on a aujourd'hui tendance à considérer qu'il faut privilégier davantage l'action et le résultat immédiat, au détriment parfois du projet et de la militance. Dans ce contexte nouveau, où le volontariat serait devenu plus individuel et plus contractuel, les bénévoles rechignent davantage à endosser des responsabilités qui correspondent la plupart du temps à des activités institutionnelles peu enthousiasmantes.

À l'inverse, la professionnalisation du secteur associatif aiguise l'intérêt de cadres issus de milieux professionnels, qui y reproduisent des logiques de pouvoir inadaptées ou compensent clairement au sein de l'association les frustrations de carrière vécues dans leur vie professionnelle. Ainsi, c'est le pouvoir et l'égo qui sont favorisés au





détriment du projet associatif et ces dirigeants peuvent alors donner l'impression que l'association leur appartient.

Ensuite, évoquons les raisons managériales : il existe incontestablement un grand écart entre les moyens, méthodes, structures de formation des volontaires de gestion. Celles-ci sont parfois quasi inexistantes, ou bien non accessibles à des volontaires.

Enfin, terminons par les raisons communicationnelles : il faut avouer qu'être membre d'un Conseil d'Administration ne séduit pas.

## **12. Comment susciter l'implication de volontaires au sein des instances de décision et de gestion ?**

Comme nous venons de le voir, motiver les volontaires à s'impliquer dans des instances de gestion n'est pas chose aisée. Dès lors, posons-nous la question suivante : comment inciter les volontaires de la structure à s'impliquer dans les instances de gestion ? Comment rendre le Conseil d'Administration plus attractif aux yeux des volontaires ?

Des solutions sont à trouver à la fois dans le chef des associations, mais également du côté des pouvoirs publics.

Commençons par les possibilités d'action dans les associations et prenons le cas des volontaires déjà actifs dans la structure. Le volontaire est donc déjà actif et soit lui, soit d'autres membres de l'association, estiment qu'il a des compétences qui pourraient être utiles dans une fonction de





gestion. Dans ce cas, soit le volontaire arrête son premier engagement et s'investit uniquement dans la gestion, soit il poursuit son investissement de terrain en plus du travail dans les instances. On prend donc le risque de déformer le terrain ou d'instaurer une saturation chez le volontaire. Par ailleurs, la possibilité d'évoluer dans ses fonctions est un élément qui peut aussi renforcer la motivation et les compétences des individus au profit du projet de l'association. Pour autant, la gestion d'une association peut sembler peu attractive. Tout en remplissant leurs missions légales, les instances doivent être à l'écoute des individus qui les composent et de la vision qu'ils peuvent développer de l'association. Cette notion d'écoute est primordiale pour assurer le bien-être des administrateurs volontaires.

Ensuite, une des motivations principales pour faire venir des administrateurs est de les faire prendre des décisions. Dans certains Conseils d'Administration, on demande à des personnes de venir, on les informe, mais ces personnes ne décident pas, n'ont pas de rôle attribué. Il faut également les mettre en situation d'apprentissage pour qu'ils ressortent des Conseils d'Administration en ayant appris quelque chose qui va nourrir leur motivation propre. De plus, ne s'occuper que de la gestion au sein d'un Conseil d'Administration peut se révéler ennuyeux : il faut pouvoir diversifier les tâches.

De manière générale, il faut entretenir un esprit d'équipe et une dynamique de projet collectif. La convivialité et le plaisir de se retrouver ensemble ont une place non négligeable parmi les Conseils d'Administration.

En conclusion, les volontaires, qu'ils soient de gestion, d'animation, de service ou de militance, s'engagent aujourd'hui de façon plus volatile. Pour les inciter à inscrire leur engagement dans la durée, ils ont besoin d'une





valorisation et d'une reconnaissance de leur rôle au sein de l'association. Il faut veiller à ce que les bénéficiaires de l'action de l'association soient représentés dans les instances de gestion et mener une réflexion sur la répartition des responsabilités entre permanents et volontaires de gestion. Mais avant tout, il est essentiel de ramener la notion de plaisir au cœur de l'engagement volontaire des instances de gestion.

Du côté des pouvoirs publics, nous avons déjà, tout au long de cette étude, pointé quelques défaillances et manquements qui seraient pourtant autant de facilitateurs de l'engagement des administrateurs volontaires s'ils étaient mis en application. Nous pensons ici à l'application de la Charte associative déjà mentionnée, qui permettrait l'amélioration de la bonne gouvernance des associations, mais également à l'appui à la mise en place de formations pour les administrateurs volontaires et pour la personne déléguée à la gestion quotidienne de l'association. Les pouvoirs publics pourraient aussi rassurer les volontaires de gestion en prenant en charge une assurance administrateur, protégeant les volontaires impliqués dans les Conseils d'Administration.

### 13. Quelques pistes pour renouveler son Conseil d'Administration

Afin de débusquer de nouveaux administrateurs qui se moulent efficacement dans le projet et les missions de l'association, on peut aisément identifier un certain nombre





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

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

La mixité des profils est également un moyen d'améliorer l'image du Conseil d'Administration : trouver autour de la table à la fois des psychologues, des juristes ou des architectes amènera des différences dans les angles d'approche et alimentera le débat. Enfin, le renouvellement des volontaires de gestion est indissociable de la question de l'attractivité du monde associatif dans son ensemble.





## 14. La courbe de vie d'une association et ses impacts sur le volontariat de gestion

56

Sybille Mertens, du Centre d'Économie sociale de l'ULG, a établi un **cycle de vie des Conseils d'Administration** en 5 phases :

- ***Phase de management amateur***

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

- ***Phase de supermanagement***

C'est durant cette phase que le Conseil d'Administration se réunit régulièrement et prend les grandes orientations stratégiques sur base des informations communiquées par le délégué à la gestion journalière. Le profil des administrateurs peut encore évoluer pour laisser la place à des membres influents sur le plan relationnel, politique ou financier.





Deux possibilités s'offrent alors à la structure :

- *Phase du modèle actionnarial*

Le directeur prend alors beaucoup de décisions

- *Phase du modèle de coopération*

Ce modèle permet un équilibre entre monitoring et évolution de la structure

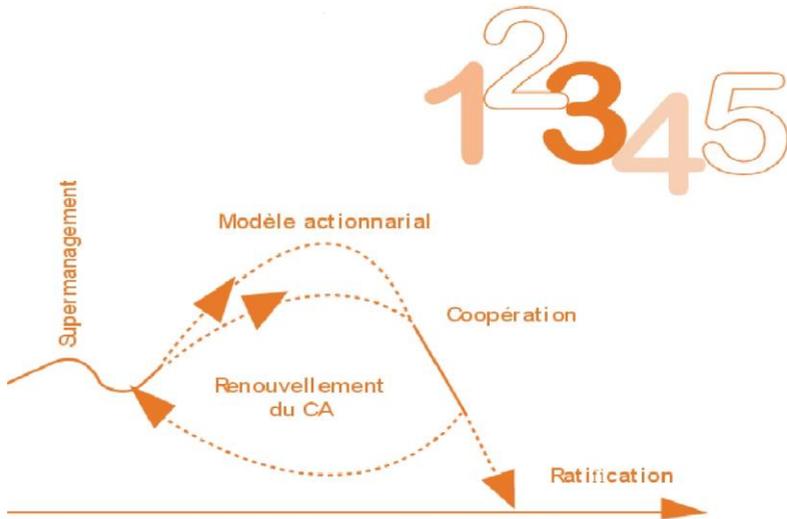
57

Fin du cycle

- *Phase de ratification des propositions*

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





Source : Julie Rijpens et Sybille Mertens (2008)

## 15. [Des propositions pour demain ?](#)

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





### 1. Définir des statuts :

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

59

### 2. Élaborer une stratégie :

L'organisation élabore une stratégie définissant la manière dont elle implique les parties prenantes dans la poursuite de son but. Elle leur rend des comptes sur la manière dont elle poursuit son but, mène ses activités et atteint ses objectifs, de façon transparente et adéquate. Les attentes des parties prenantes ont une implication directe sur l'aboutissement des projets de l'organisation. Une communication claire et transparente doit donc être mise en place vers l'ensemble des parties prenantes. Le Conseil d'Administration est composé d'un nombre suffisant de personnes de sorte d'assurer la légitimité et de permettre une dynamique de groupe. Les administrateurs qui proviennent d'un cercle étranger à celui de l'organisation et qui partagent les valeurs de l'association apportent très souvent une plus-value par leur regard critique et leur recul.

### 3. Répartir les rôles :

Décrire les rôles et articuler les différents organes de l'OPS visent à organiser leurs interactions, le contrôle ainsi qu'une répartition équilibrée des pouvoirs. On définit ainsi les compétences et pouvoirs de chaque organe de l'OPS avec précision. Il s'agit de trouver un équilibre entre les pouvoirs au sein de l'organisation et de mettre en place des mécanismes de contrôle qui permettent de prévenir les conflits. Cet équilibre et cette répartition des rôles doivent





être établis dans les statuts et éventuellement dans un règlement d'ordre intérieur. Le but est de limiter le cumul des mandats et de s'assurer que le contrôle soit soumis à différents acteurs. La répartition des tâches entre le délégué à la gestion journalière ou la direction, le Conseil d'Administration et l'Assemblée générale est définie et transmise au moment de l'entrée en fonction des administrateurs.

#### 4. Équilibrer et diversifier la composition du Conseil d'Administration

Un Conseil d'Administration doit être composé d'individus dont les compétences (à entendre au sens large) doivent se compléter. Les individus qui sont désignés pour en faire partie doivent être renouvelés régulièrement. Il faut parvenir à un équilibre entre le renouvellement et la continuité. Il faut également veiller à instaurer une certaine mixité en termes de genre, d'âge, etc.

#### 5. Travailler de manière collégiale

Un Conseil d'Administration ne se résume pas à désigner les bons profils, mais aussi à mettre en place un modèle de fonctionnement collégial et des méthodes qui permettent la discussion et l'échange. Un ordre du jour doit être déterminé à l'avance par le président et le délégué à la gestion journalière. Un ordre d'importance de priorité doit être posé dans les points à voir ainsi qu'une estimation du temps que chacun des points va prendre. De plus, les administrateurs doivent préparer les Conseils d'Administration ainsi que, régulièrement, une évaluation du monde de fonctionnement du Conseil d'Administration. Un compte-rendu des réunions du Conseil d'Administration doit être envoyé dans les plus brefs délais pour permettre à chacun des administrateurs de





s'exprimer à ce sujet. Tout cela permet d'accélérer la prise de décisions.

De plus, le Conseil d'Administration doit fonder solidement son cadre de contrôle de la gestion de l'ASBL. En effet, la mise en place de mécanismes de contrôle permet de se consacrer sereinement à la stratégie d'action.

## Conclusion

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

Faire en sorte que les volontaires de gestion trouvent un peu de temps et de place pour que leur volontariat incarne encore l'acte militant qui a fait leur engagement n'est pas simple, mais possible. Entre obligations administratives et comptables, entre dossiers de subsides et jeu politique, les administrateurs peuvent s'outiller pour mettre en place une bonne gouvernance avec l'aide de leur délégué à la gestion journalière.

Militance et volontariat de gestion sont toujours possibles, mais moins faciles à préserver, et cela a une implication sur le « recrutement » et la « fidélité » des volontaires de gestion.

Dans notre société, ces citoyens remplissent, parfois sans s'en rendre compte, des fonctions de la plus haute importance : fonction productive et créative, fonction gestionnaire, fonction entrepreneuriale, fonction sociale et





de résistance, fonction politique et de réseau. Malgré la portée de leurs actions, les volontaires de gestion sont souvent très méconnus du grand public. C'est pourquoi la Plate-forme francophone du Volontariat a mis en exergue dans la présente étude les nombreux apports de cet engagement volontaire, mais aussi les responsabilités parfois lourdes qui composent le quotidien de ces individus. Plusieurs pistes pour soutenir ces individus sont proposées dans le dernier chapitre de cette étude. Globalement, on peut retenir que les pouvoirs publics ont aujourd'hui un rôle central à jouer dans la formation des volontaires, tout spécifiquement dans une offre et un soutien adapté aux besoins des volontaires de gestion, mais aussi dans la publicité et la valorisation de ces héros de l'ombre.





## Bibliographie

- Bénévoles Canada, « Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif », *L'Initiative ontarienne de filtrage*, 1re édition, 2002, <http://benevoles.ca/files/LiabilityFre.pdf>
- BROGNIET Mathieu, « Citoyenneté : être jeune et volontaire aujourd'hui » dans *Démocratie* (mars 2009), revue en ligne, <http://www.revue-democratie.be/index.php?p=art&id=566>
- DAVAGLE Michel, « La responsabilité contractuelle de l'administrateur envers l'ASBL », in *Les Dossiers d'ASBL Actualités*, « La responsabilité du dirigeant d'ASBL », 2008/Dossier n°5, *Edipro*, Liège, pp.25 à 30.
- DAVISTER Catherine (2006), « La GRH en économie sociale », Les cahiers de la Chaire Cera, Vol.1, pp.1-86
- DEWEZ Marielle, LERINCKX Yannick, PATTYN Quentin, SALE Elise, Etude réalisée dans le cadre du Laboratoire d'ingénierie sociale durant l'année académique 2011-2012, Master en Ingénierie sociale, HENALUX, « *Comment encourager l'engagement en tant que volontaire et plus particulièrement volontaire de gestion ?* »
- DUTRY Georges, « Le volontariat de gestion, pierre d'angle de la dynamique associative non marchande », le 11 mai 2011 au Parlement bruxellois lors du colloque de la PFV « Au cœur du volontariat : entre motivation et gestion ».





- Fondation Roi Baudouin, en collaboration avec la Banque Nationale, « Le poids économique des associations en Belgique, Analyse quantitative (édition 2011) », [http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05%29 Pictures, documents and external sites /09%29 Publications/PUB\\_2053 ISBL\\_FR.pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05%29 Pictures, documents and external sites /09%29 Publications/PUB_2053 ISBL_FR.pdf), consulté le 11decembre 2013.
- FRANCHOIS Elke, GIJSELINCKX Caroline, LOOSE Maxime, MAREE Michel, RIJPENS Julie, « Les associations en Belgique- une analyse quantitative et qualitative du secteur », édition 2008, [http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10165/1/PUB\\_1796\\_LesAssociationsEnBelgique\\_2008.pdf](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10165/1/PUB_1796_LesAssociationsEnBelgique_2008.pdf), consulté le 11 décembre 2011
- GODEMONT J., GOYVAERTS K. et MARYNISSEN R., *De vergrijzing verzilverd? Een verkennend onderzoek naar ouderen in het Vlaamse vrijwilligerswerk*, Steunpunt Gelijkekansenbeleid, 2006, Antwerpen, 217 pp.
- HELY Matthieu, MOREAU BERNARDEAU Denis, « La sphère de l'engagement associatif : un monde de plus en plus sélectif », 31 octobre 2007, la vie des idées.fr, <http://www.laviedesidees.fr/La-sphere-de-l-engagement.html>
- LAHIRE Bernard, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, Essais & Recherches, Sciences sociales, 1998, 272pp.
- LEBÈGUE Daniel, PICARD Jean-Paul, « La révolution discrète des Conseils d' Administration », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2006/5, n°61, pp.8-15.
- MERTENS Sybille, RIJPENS Julie, « La gouvernance en associations : pour une vision dynamique des CA»,





*Lettre d'information ASBL Actualités*, n° 108 - 13 novembre 2008, pp.1-8

- MILLER-MILLESSEN J.L., « Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A theory-Based Approach », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, n° 4, 2003, pp. 521-547.
- OGIEN Albert, LAUGIER Albert, *Pourquoi désobéir en démocratie ?*, Paris, La Découverte, 2010
- REGO Raquel, « Une typologie de l'engagement des dirigeants associatifs », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 29 septembre 2010
- RIJPENS Julie, « Volontaire de gestion... Et pourquoi pas ? », Publication réalisée sur demande de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Direction Générale de la Culture, dans le cadre de « 2011, Année européenne du volontariat »
- ROCK R., OLTERO M., SALTZAM S., « Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance », août 1998,  
[http://www.lamicrofinance.org/files/15301\\_MBP\\_Governance.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/15301_MBP_Governance.pdf)
- THIERRY Dominique, « Etude sur le recrutement et le renouvellement des dirigeants associatifs », juin 2008,  
<http://www.francebenevolat.org/uploads/document/s/renouv-2008.pdf>
- WILLEMEZ Laurent, « Pereverare Diabolicum : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social », *Lien social et Politique*, n° 51, 2004, pp. 71-82.
- Plate-forme francophone du Volontariat, Table-ronde « Militance et Volontariat de gestion, les deux font-





ils la paire ? » organisée le 11 mai 2011 au Parlement  
bruxellois lors du colloque de la PFV

