



**Synthèse du 2<sup>ème</sup> débat du CRIB de Paris (2011),  
Année européenne du volontariat et du bénévolat**

**« Après moi le déluge ou comment  
renouveler les dirigeants bénévoles »**

**26 avril 2011**

**Maison des Associations du XIV<sup>e</sup> arrondissement**

CRIB de Paris  
8 rue Albert Bayet – 75013 Paris  
[www.cribdeparis.com](http://www.cribdeparis.com)  
[evin.cochet@pps.com](mailto:evin.cochet@pps.com)



2011, année européenne du bénévolat et du volontariat



*Avec le concours de la Mairie de Paris*





Le débat intitulé « *Après moi le déluge ou comment renouveler les dirigeants bénévoles* » a eu lieu le 26 avril 2011 à la Maison des Associations du XIVème. Il a été organisé par le Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles (CRIB) de Paris. Il était animé par **Frédéric CORNU** et **Evin COCHET**, respectivement directeur de l'ADDEL et responsable du CRIB de Paris.



## ■ Contexte

Le CRIB de Paris organise en 2011 un cycle de débats afin de promouvoir le bénévolat dans le cadre de l'Année Européenne du Bénévolat. Ces débats visent à amorcer une réflexion collective sur la place et le rôle du bénévole dans son association et plus largement dans la société.

## ■ Objectifs du débat

Il était attendu de ce débat, un clivage sur les thèmes tels que les moyens pour les dirigeants de préparer la relève, la volonté ou non de céder son poste ou encore les possibles différences dans les attentes et les projets entre des différentes générations.

## ■ Introduction au débat :

Les animateurs ont présenté l'Année Européenne du Bénévolat et du Volontariat. Ce débat est le second du cycle organisé par la CRIB dans le cadre de cette année 2011.

Les règles du débats ont été précisées à cette occasion : « *personne n'a raison ou tort, nous ne cherchons pas de consensus, nous sommes ici pour échanger nos idées et nos points de vue* ».

## ■ Présentation des intervenants

### **Dominique THIERRY :**

Vice-président de France Bénévolat, il est co-auteur de l'étude France Bénévolat (2008) : « Le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs : une question clé pour l'avenir du



mouvement associatif ! ». Il a aussi été enseignant pendant plus de 25 ans à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

### Jacques GUENEE :

Président de la COFAC Ile de France (Coordination des Fédérations des Associations de Culture et de Communication), il est également Président du groupement Régional des Associations d'Amis de Musées de la Région Ile de France. Il assume la fonction de coprésident de l'association Mémoire et racines.

### Serge MERCIER :

Président du Comité des Offices Municipaux des Sports de Paris mais aussi Président de l'Office Municipal des Sport (OMS) du IVème arrondissement de Paris, il est par ailleurs Président du DOJO CLUB SPORTIF du MARAIS.

### Jérémy COSTE :

Ancien président de la commission "Jeunes Dirigeants" du CROS Rhône Alpes, il est dorénavant membre de la commission « jeunes dirigeants » du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF).

### Caroline LANDREAU :

Présidente et fondatrice de l'association AscEnDanse Hip hop, elle est aussi coordinatrice de projets culturels en direction des jeunes au sein de l'association Ciné-vacances. En outre, elle a été membre du Conseil Départemental de la Jeunesse.

## Ouverture du débat :

### Dominique THIERRY :

*« Commençons par les éléments factuels. Il n'y a pas de crise du bénévolat mais crise du renouvellement, il y a souvent confusion.*

*En France, 50% des dirigeants sont retraités et 70% sont des hommes.*

*Cette crise du renouvellement a trois types de raisons majeures :*

1. *Les raisons objectives :*

- *Disponibilité (durée et temps) : qui explique la forte présence de retraités*
- *Peur face au risque juridique*
- *Gestion : contrainte en fin de mois pour équilibrer les budgets, payer les salaires, recevoir les subventions (modèle économique)*

2. *Les raisons sociales (globales et extérieures)*

*Il existe une évolution de l'engagement et du bénévolat. On trouve plus gratifiant et plus passionnant aujourd'hui de travailler sur l'action plutôt que sur le projet global de l'association.*

3. *La gouvernance interne*

*Plus le président porte intégralement l'association (d'autant plus si c'est un homme et si ce président est le fondateur) et plus il est difficile de renouveler les dirigeants. On va chercher un clone et la quantité de travail fait peur.*

*Les anciens cadres de milieu professionnel qui cherchent à reproduire dans l'association le modèle de l'entreprise favorisent l'émergence de logiques de pouvoir en contradiction avec la logique associative. »*



## Interventions des invités :

### Question de l'animateur :

« Selon vous, y a-t-il une crise du bénévolat ? Quelle est votre vision d'ensemble sur notre thème ? »

### Serge MERCIER :

« Il y a une crise des dirigeants bénévoles dans le mouvement sportif. Les OMS fédèrent près de 2000 clubs sportifs. Les grands clubs (propriétaires d'installations) ont du mal à renouveler car ce sont devenu des entreprises (20 ou 30 salariés), ce qui implique des besoins de compétences (RH, comptabilité et diplôme pour le sport).

Les jeunes qui passent des diplômes qui sont coûteux ne souhaitent pas forcément devenir bénévole ensuite. »

### Jacques GUENEE :

« Il y a différents mondes dans les associations : quand on dirige une association avec de nombreux salariés, c'est différent d'une petite association de quartier. Si crise il y a, c'est de façon diverse, on ne peut pas généraliser.

Beaucoup d'associations sont créées autour d'un homme et d'un projet. Il est dur de reprendre un projet qu'on n'a pas créé et d'entrer dans le costume du prédécesseur.

On a vu l'apparition de nombreux conseils (conseil de quartier, conseil de la jeunesse, conseil de lycée...) avec le temps. Il y a donc une augmentation de l'engagement mais ces conseils prennent du temps ! »

### Serge MERCIER :

« C'est la démocratie participative ! »

### Jérémy COSTE :

« Il n'y a pas de crise du dirigeant bénévole. Mais il y a un problème d'information et de formation. Les associations sportives ont beaucoup évolué en trente ans.

Le mouvement olympique forme les jeunes dirigeants (jeune : non pas dans le sens de l'âge mais de l'engagement). Nous (CNOSF), on forme les jeunes sportifs aux responsabilités associatives.

Pour rappel, on compte environ 100 000 bénévoles en Europe.

L'offre est très fournie, presque même trop au point que les bénévoles ne savent plus où aller. »

### Caroline LANDREAU :

« Je ne pense pas qu'il y a de crise, je vois de l'investissement. Mais l'engagement est plutôt ponctuel car on cherche à voir le fruit du travail. Pour les dirigeants, il peut y avoir des craintes dès que l'association a des salariés. En plus, les bénévoles engagés vont chercher à devenir salariés et non rester bénévole. »

### Serge MERCIER :

En réaction à Jérémy Coste : « Au niveau du CDOS, la moyenne d'âge est de 69/71 ans. »

### Jérémy COSTE :

« On peut être un jeune dirigeant à n'importe quel âge. »



## ■ Débat ouvert avec la salle

### Réaction de la salle :

Un président de 6 associations : « Il y a un vrai besoin de compétences et de permanence dans la démarche (formation).

On a vu une transformation des attentes : la fonction devient difficile dans une société qui a changé de tête. Les problématiques sont liées à la disponibilité, à la reconnaissance et à la formation. Il est difficile de lâcher ses mandats, je ne demande que ça. Il faut trouver des solutions pour faire face au conservatisme, peut être grâce à la VAE (validation des acquis de l'expérience). »

### Jacques GUENEE :

« Il y a une nouvelle catégorie de bénévole avec les volontaires. Ils sont à moitié indemnisés avec un rapport différent avec les dirigeants. Ils ont modifié le paysage. »

### Caroline LANDREAU :

« Dans notre cas, nous sommes une association locale dont on est fondateurs. Nous n'avons pas de système pyramidal (fédératif). On compte environ 200 adhérents et les dirigeants sont jeunes.

Je crois que lorsqu'on est fédéré, il faut 10 ans pour monter en responsabilité.

On parle beaucoup des difficultés mais peu de ce que l'on apprend par ces engagements (budget, comptabilité, fiche de paie...). »

### Réaction de la salle :

Président d'une fédération de retraités : « que pense l'URSSAF des volontaires, y a-t-il eu des investigations ? »

### Dominique THIERRY :

« Le seul risque réel est la requalification d'un bénévole en salarié s'il y a un lien de subordination, mais il y a très peu de cas ». »

### Réaction de la salle :

Président d'une petite association : « Il y a un effet générationnel selon le secteur de l'association. Quand on crée une association, on est en face d'une question et on va y répondre et alors ça devient difficile de lâcher son bébé. La société a changé et l'objet peut évoluer.

Les jeunes vont peut être préférer créer une association plutôt que s'investir dans une structure déjà existante.

De plus, les têtes blanches ne laissent pas toujours parler les jeunes ». »

### Jacques GUENEE :

« Je ne pense pas qu'il faille opposer les générations car ce sont les anciens qui peuvent aussi pousser l'engagement des jeunes. La formation vient des aînés ». »

### Réaction de la salle :

Un bénévole et prestataire auprès d'associations : « il constate un fossé entre les associations. Les anciens sont entre eux depuis si longtemps que le fossé s'est fait avec des jeunes de 25 ans.

Il faut être conscient du risque, c'est ce qu'on fait ici ce soir en en parlant. »



**Jacques GUENEE :**

« Avec les emplois jeunes, il y a eu 100 000 jeunes dans les associations. Beaucoup sont encore dans le milieu mais pas au sein des associations : ils ont eu besoin de voir ailleurs. Quelles impressions et incitations cette expérience leur a laissé ? »

**Dominique THIERRY :**

« Voici 10 ans que le mouvement olympique se pose la question et le CNOSF ne se fige pas sur le renouvellement mais sur la place des femmes, des jeunes et de la formation ».

**Réaction de la salle :**

« On parle beaucoup du mouvement sportif. Les bénévoles ont envie de terrain et n'ont pas de motivation à entrer bénévolement dans un Conseil d'Administration ».

**Question de l'animateur :**

« Pensez-vous qu'il y a un problème de jeunesse, d'envie, de crainte ou de place ? »

**Jacques GUENEE :**

« Disons-nous que c'est un problème nouveau ou pas ? Quand j'étais jeune, on disait « enfin », il n'y a donc rien de nouveau ».

**Serge MERCIER :**

« Il faut définir ce qu'être jeune. J'étais professeur d'EPS, je suis à la retraite. On observe qu'à 18 ans, les jeunes n'ont plus le temps de pratiquer, puis arrivent les problèmes sociaux (se loger...), surtout à Paris ».

**Jérémy COSTE :**

« Il y a 2 profils de dirigeants :

- Ceux qui s'investissent pour rendre service car ils sont déjà épanouis professionnellement
- Ceux dont la fonction de dirigeant est un faire-valoir de fin de carrière quand la vie professionnelle a été peu valorisante ».

**Réaction de la salle :**

Une président fondateur de son association : « j'ai trouvé 36 bénévoles grâce au Pôle Emploi. Cela a été long pour trouver des bénévoles ! Le but est de créer 3 emplois dont le mien parmi ces bénévoles. Je crains pour la pérennité du bénévolat et de ne pas réussir à remplacer les postes de bénévoles. »

**Dominique THIERRY :**

« Il y a des territoires où il y a une crise du bénévolat, par exemple la Seine Saint-Denis (93). On ne trouve pas de solution dans ce cas. Par exemple, les retraités quittent le département alors que c'est la tranche la plus engagée.

Il y a une gouvernance intergénérationnelle à trouver. Les jeunes sont autant ou même plus engagés aujourd'hui mais ils trouvent mal leur place donc ils créent souvent leur association. Les associations en place se lamentent mais ne créent que rarement de la place : il faut apprendre aux vieux à écouter. »

**Réaction de la salle :**

« Les associations 1901 doivent s'interroger sur ce qu'elles sont aujourd'hui. Parfois aussi, il y a des rassemblements éphémères, parfois en-dehors de l'organisation loi 1901. »



**Jacques GUENEE :**

« Ce problème intergénérationnel est social (dans les cafés, au restaurant...) : on se réunit par génération. »

**Question de l'animateur :**

« Sommes-nous d'avantage sur un mode éphémère aujourd'hui ? »

**Jacques GUENEE :**

« Non, je n'ai rencontré que des gens qui se sont engagés... »

**Serge MERCIER :**

« Il ne faut pas s'écarter du débat, ici c'est la pérennité des associations. J'ai appris beaucoup par le bénévolat mais les jeunes sont contents quand ils sont salariés ».

**Caroline LANDREAU :**

« Les bénévoles de l'association (depuis 9 ans) ne sont pas des zappeurs. Chacun a sa mission et chaque année, il reprend son action concrète. On a créé cette association à 2, je suis devenue présidente et la cofondatrice est salariée. Les jeunes ont été responsabilisés petit à petit et on a fini par les salarier. C'est la professionnalisation du mouvement. Si on peut les salarier, c'est indécent de continuer à leur demander de travailler bénévolement. »

**Réaction de la salle :**

Un bénévole/salarié : « une association se définit par un projet, un moment et une volonté. Des associations peuvent mourir, ce n'est pas grave. Si personne ne s'intéresse au projet, c'est dommage. »

**Question de l'animateur :**

« C'est une destruction créatrice : d'un côté ça meurt, de l'autre ça construit. »

**Réaction de la salle :**

Une fédération française : « Nous avons un problème de renouvellement des dirigeants sur le plan national car il faut obligatoirement pour accéder à la fonction être licencié de la fédération, c'est-à-dire une personne qui connaît les rouages. Il faut le former en interne et c'est long. On a donc créé des passerelles avec des sociétés pour préparer l'avenir. Les jeunes sont intéressés comme bénévoles sur des projets mais pas encore pour être dirigeants ».

**Réaction de la salle :**

« On sépare action et projet. Dans le projet, le président a pour rôle d'être gardien du projet. C'est un poste souvent difficile d'accès car il y a une crainte de perdre l'essence du projet. On fatigue les bénévoles, on les use, et ils finissent par créer ailleurs car on ne leur laisse pas de place. Ce sont les mêmes dirigeants qui critiquent et posent des conditions rendant les postes inaccessibles. »

**Question de l'animateur :**

« On peut donc avoir du mal à lâcher prise ? »

**Serge MERCIER :**

« Il y a les études pour les jeunes, puis ils vont créer une vie de famille... Cela prend du temps ! »



**Jérémy COSTE :**

*On doit permettre à ceux qui s'engagent d'avoir un retour (à l'université par exemple, à la fin d'un semestre), ce n'est pas choquant. »*

**Réaction de la salle :**

*« Comment donner envie aux bénévoles à devenir dirigeants et former les dirigeants à laisser sa place ? »*

**Réaction de la salle :**

*« Il faut travailler sur la valorisation de l'expérience et insérer cette démarche dans notre système : on perd quelque chose aujourd'hui. Aux USA par exemple, les entreprises valorisent l'engagement ».*

**Réaction de la salle :**

*« J'ai passé 20 années comme bénévole, puis le dirigeant est parti. Je me suis proposé pour prendre la relève et ai été élu par 3 voix contre 2. Je me suis alors posé la question de la légitimité. Ensuite, on m'a mis tellement de bâtons dans les roues que j'ai préféré quitter l'association pour en créer une nouvelle. »*

**Question de l'animateur :**

*« J'aimerais que nos intervenants répondent à deux questions :*

- Comment fait-on pour laisser sa place un peu plus ?*
- Comment donner envie de s'engager ? »*

**Jacques GUENEE :**

*« La meilleure façon est de partir. L'exemple est que peu d'associations meurent lorsque le président meurt, cela signifie qu'il y a une mobilisation pour prendre la relève. Pour ce qui est de l'envie, il y a un phénomène psychologique récent : on n'a moins envie de prendre des responsabilités qu'avant, ça n'intéresse plus. »*

**Réaction de la salle :**

*« Et ça fait peur ! Je suis présidente d'une MJC et la plus jeune du bureau. Les retraités ne veulent pas prendre de responsabilité. Par contre ils veulent bien à court terme faire de la représentation. »*

**Serge MERCIER :**

*« Je ne sais pas comment faire. La gouvernance c'est important. Peu de gens se présentent, donc l'élu peut parfois ne pas être bon. »*

**Réaction de la salle :**

*« On propose des postes spécifiques de chargé de mission pour les personnes qui n'ont pas été élus au national s'il y avait plusieurs candidats. Mais au niveau régional, le président fait en sorte de ne pas avoir d'opposant. »*

**Serge MERCIER :**

*« Pour céder sa place, la meilleure solution est de partir, mais est-ce la meilleure formule ? »*

**Dominique THIERRY :**

*« Une recommandation classique : prévoyez une durée limitée des mandats dans les statuts »*

**Réaction de la salle :**

*« Chez moi, ils ont refusé ma démission ! »*



## Réaction de la salle :

Un club de sport : « J'ai 5 ans d'engagement. Je suis jeune et j'avais annoncé que je ne ferai pas plus de 5 ans à un poste, mais personne ne veut venir. Le poste est lourd et les jeunes veulent bien faire de petites tâches mais rien de plus.  
En plus, les pouvoirs publics veulent un interlocuteur stable, c'est une contrainte d'efficacité. »

## Dominique THIERRY :

« Il y a deux grandes difficultés :

- L'implication des bénévoles sur un projet pour finir par accepter des responsabilités
- La complexité de la gouvernance collective (on peut trouver du soutien dans la formation). »

## Jérémy COSTE :

« Au CNOSF, une des solutions c'est l'engagement sur la compétence (en fonction des filières d'études par exemple). De la sorte, ça sert à l'individu pour son avenir, et une fois qu'il est là, il faut le former et l'accompagner (expliquer le projet à long terme...).  
Ensuite il faut le valoriser, puis partager le projet et enfin ce sera à lui de transmettre. »

## Question de l'animateur :

« Et si on a des bâtons dans les roues ? »

## Jérémy COSTE :

« Il faut être naïf pour croire qu'il n'y a pas de jeu de pouvoir. Ça peut même être saint pour tirer vers le haut par le jeu de compétitions. »

## Caroline LANDREAU :

« Pour m'engager, on m'a mis devant le fait accompli du siège vide. Cela a favorisé mon investissement.

D'autre part, ma vie personnelle m'a permis de m'interroger sur mon engagement à venir. J'ai décidé de garder le poste de présidente mais on va soulager la partie administrative par un salarié. Si la charge n'est pas trop lourde, je crois que ça facilitera la succession à ce poste ».

## Réaction de la salle :

« La valorisation passe par le salaire pour les bénévoles.  
Il faut sortir du « moi » pour entrer dans le « nous ». L'association est une bonne école politique. »

## Serge MERCIER :

« Il y a ici André Bahon de la direction départementale. Je le salue car je le connais car on se voit en réunion... en journée ! Il faut donc être disponible pour y assister ! Cela demande un engagement en temps conséquent par rapport à la vie personnelle. »

## Réaction de la salle :

« Déléguer et simplifier sont deux éléments importants pour le renouvellement »

## Conclusion de l'animateur :

« Des débats ne sortent pas des solutions toutes fabriquées mais ils aident à cheminer.  
Merci à tous, merci la Maison des Associations du XIVème arrondissement et la ville de Paris pour l'accueil et merci aux intervenants. »



## CONTACTS :

### **CRIB de Paris :**

Tel : 01.45.80.54.00

Fax : 01.45.80.54.98

Evin COCHET : [evin.cochet@ppsj.com](mailto:evin.cochet@ppsj.com)

Anthony MICHAUD : [anthony@ppsj.com](mailto:anthony@ppsj.com)

## En savoir plus :

- CRIB de Paris : <http://cribdeparis.com/home.html>
- PPSJ : <http://www.ppsj.com/>
- DDCS : <http://www.ile-de-france.jeunesse-sports.gouv.fr/2011/02/08/la-ddcs-de-paris>