

Faire face aux mutations du secteur associatif avec le cabinet «Gain de cause»

Depuis plusieurs années de nombreuses associations doivent faire face à la baisse des subventions publiques et aux mutations du secteur associatif, ce qui impacte fortement leur stratégie, leur organisation et leur gouvernance. Rencontre avec Fabienne Duboscq, fondatrice du cabinet Gain de cause.

Sommes-nous face à une crise du secteur associatif ?
Certainement. Jamais le secteur n'a été confronté à autant de vents contraires... alors que les besoins sociaux sont de plus en plus importants.

Les associations, notamment celles qui gèrent des établissements, constatent non seulement le recul des subventions (-3 % par an)¹, mais sont aussi confrontées à des commandes publiques (+10 % par an)². Cette évolution n'est pas sans incidence sur l'organisation, et les missions de l'association. Les associations doivent diversifier leurs ressources, et parfois appréhender des formes nouvelles pour elles de financement, comme le mécénat, le crowdfunding, les fonds d'investissements de l'ESS...

Un autre élément vient impacter les organisations : le transfert des compétences de l'état vers les collectivités locales.

Les associations sont également de plus en plus nombreuses (400 000 associations créées en 6 ans). La concurrence est de plus en plus prégnante dans le secteur associatif. Un plus grand nombre d'associations doit se partager les adhérents, les donateurs, les mécènes, les bénévoles, les subventions publiques... Certaines associations choisissent de développer leur notoriété, d'écrire un plaidoyer, de revoir leur projet associatif, d'autres misent sur les alliances, les regroupements ou les mutualisations. Quoiqu'il en soit, les associations doivent s'interroger sur la façon d'aborder cette concurrence, mais aussi celle du secteur privé lucratif qui gagne du terrain également.

Les problématiques des associations, contribuent à la mutation du secteur associatif.

Alors que le nombre de bénévoles est passé de 11,3 millions à 13,2 millions entre 2010 et 2016 (+16,8 %)³, les associations constatent à une évolution de leur comportement. Aujourd'hui, une grande majorité des bénévoles préfère agir à proximité de son domicile, pour répondre à des besoins identifiés et dont l'action est facile et gratifiante sans être obligé de s'engager sur du long terme.

Certaines associations n'ont d'autre choix que de transférer des compétences vers des bénévoles faute de financement pour des postes salariés, elles doivent prendre en compte ce nouveau visage du bénévolat. Par ailleurs, une étude de France bénévolat⁴ met en évidence la réticence des bénévoles à prendre des responsabilités dans l'association. Un grand nombre d'association peine à renouveler leurs instances, ce qui peut freiner la dynamisation du projet associatif. Beaucoup d'association font état d'une crise interne de la gouvernance, ne parvenant pas à constituer un conseil d'administration rassemblant les compétences utiles pour appréhender toutes les dimensions de la mutation du secteur associatif.

Si la valorisation du bénévolat est indispensable pour pérenniser l'engagement, la valorisation du salariat est tout aussi déterminante. Les politiques salariales notamment pour l'encadrement sont moins attractives que dans le secteur privé.

Une solution sur mesure pour soutenir les dirigeants associatifs

Forte de 28 ans d'expérience dont 15 dans le secteur associatif, Fabienne Duboscq a choisi de créer son cabinet pour aider les dirigeants associatifs à relever les défis qui émergent de la mutation du secteur. Elle consacre l'essentiel de son activité aux associations et fondations dans le secteur du handicap, de l'aide aux aidants et de la recherche. Elle a été directrice du développement et de la communication à L'ADAPT pendant 5 ans, étant notamment à l'origine des Job Datings. Elle a rejoint ensuite la Fondation de l'Avenir pour la recherche médicale appliquée en 2007, en tant que directrice du développement et de la communication. Après l'obtention du BADGE de Management associatif délivré par l'École des Mines et l'Adema, et on lui a confié la direction de la fondation.

En 2014, elle est devenue directrice générale de l'UNAFAM. Fabienne Duboscq est également vice-présidente de l'Adema (association pour le développement du management associatif).

Le cabinet Gain de Causes propose aux



Fabienne Duboscq

dirigeants associatifs d'intervenir sur les questions de gouvernance, de développement des ressources, de communication, de plaidoyer, d'organisation interne, de ressources humaines (bénévoles et salariées). L'accompagnement se déroule le plus souvent en 4 étapes : diagnostic, recommandations stratégiques, plan d'actions, mise en œuvre et suivi du plan d'actions.

Fabienne Duboscq propose également d'accompagner les associations dans l'élaboration de leur projet associatif, et dans la conduite de projets dans le domaine du handicap et de l'aide aux aidants. Le pilotage de projets incluant des bénévoles et des salariés est une des spécificités du cabinet Gain de Causes. Le cabinet est également en mesure d'assurer des formations pour les bénévoles et des professionnels. ●

Pour en savoir plus : www.gaindecauses.com

¹ Le financement public des associations : entre subvention et commande Par Viviane Tchernonog – CNRS

² Le financement public des associations : entre subvention et commande Par Viviane Tchernonog – CNRS

³ L'évolution de l'engagement associatif en France de 2010 à 2016 – France bénévolat

⁴ L'évolution de l'engagement associatif en France de 2010 à 2016 – France bénévolat