

A circular photograph showing a group of people in business attire gathered around a table, looking at a document. One person is pointing at a bar chart on the document. There is a laptop and a smartphone on the table. The background is dark with some white and purple circular graphic elements.

NOTE

# Les associations en temps de crise sanitaire : fragilités et résilience

FEVRIER 2021



## Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lesquels il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



## Préambule

« **Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer** » Cette citation de Gaston Berger inspire largement l'esprit des travaux portés par notre institution et leur valeur prospective. Ainsi, au printemps dernier, le CESER a mené une réflexion globale et transversale, à chaud, sur les conséquences de la crise liée à la pandémie du COVID 19.

Ce travail est ici continué et approfondi, le temps ne jouant pas pour parler d'un « monde d'après », mais simplement un monde à inventer et à réinventer de façon individuelle et collective.

Ancrées au cœur de nos territoires, porteuses de lien social, culturel, humain, et combien nécessaires, en complément de l'action publique, auprès de tous et surtout des plus démunis, les associations d'Auvergne-Rhône-Alpes, dans leur diversité, leur capacité d'adaptation et leur réactivité ont fait la preuve de leur vigueur et de leur utilité sociale pendant cette crise.

Malheureusement, elles ont aussi été mises à mal et la période a révélé des fragilités structurelles conduisant les plus petites d'entre elles à reconsidérer leur modèle économique, notamment lorsqu'elles emploient quelques salariés.

Quelles sont les propositions stratégiques pour permettre récupération et renforcement du tissu associatif après ces temps de crise ?

La Commission « **Jeunesse, sport, culture, éducation populaire et inter-générationnel** » du CESER propose aujourd'hui une réflexion sur les pistes de rebond pour les associations, dont l'engagement demeure si essentiel pour tous les citoyens.

Antoine QUADRINI, Président du CESER Auvergne-Rhône-Alpes

NOTE

2021-04



**Présidente de la commission**

Mme Marie-Christine PLASSE



# SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>Reconsidérer les fonctions financières et de gestion au sein des associations .....</b>	<b>9</b>
<b>Accroître les fonds propres.....</b>	<b>10</b>
<b>Par une hybridation des ressources.....</b>	<b>10</b>
▶ En lien avec les acteurs publics .....	11
▶ En lien avec les acteurs privés .....	11
<b>Renforcer la compétence gestionnaire .....</b>	<b>12</b>
<b>Préciser les fonctions de chacun au sein des associations</b>	<b>14</b>
<b>Les adhérents.....</b>	<b>14</b>
<b>Les bénévoles.....</b>	<b>15</b>
<b>Les dirigeants.....</b>	<b>15</b>
<b>Les salariés.....</b>	<b>15</b>
<b>Mettre en œuvre un accompagnement public efficace des associations, en considération de leurs missions d'utilité sociale .....</b>	<b>17</b>
<b>Les préconisations du CESER .....</b>	<b>20</b>
▶ Axe 1 Sur le plan financier.....	20
▶ Axe 2 Concernant les acteurs présents au sein des associations .....	20
▶ Axe 3 Pour l'accompagnement efficace des associations.....	20

Conclusion.....	21
Bibliographie.....	22
Contributeurs.....	23
Remerciements .....	25
Déclaration des groupes.....	26
Résultats des votes .....	31
Contacts .....	38



# SOMMAIRE



# Introduction

Dans sa note de juillet (« **COVID 19 – Repenser demain, le regard du CESER** ») dans laquelle le CESER Auvergne-Rhône-Alpes recensait différentes pistes de sortie de crise, un volet était spécifiquement consacré aux associations, largement touchées par les conséquences de l'épidémie<sup>1</sup>.

Depuis ce point d'étape, les effets induits par la crise sanitaire se sont poursuivis et amplifiés, et l'activité des associations depuis l'été a continué à enregistrer de profondes perturbations.

Le document de juillet passait en revue un panorama général des mesures palliatives pouvant être envisagées. Dans un second temps, il a semblé intéressant d'en approfondir certaines de manière complémentaire aux observations émises au début de l'été.

Les petites associations comptant quelques salariés sont rapidement apparues comme cumulant diverses difficultés : en effet, elles ont subi de plein fouet les conséquences de l'épidémie, alors même qu'elles avaient à assurer a minima la poursuite de leurs obligations d'employeurs, pesant en cela tant sur l'activité économique que sur l'emploi en région.

La démarche conduite ces derniers mois a donc consisté à explorer plus précisément les pistes de rebond pouvant être envisagées pour les petites associations comptant moins de 10 salariés : comment accompagner leur nécessaire adaptation à ce nouveau contexte ?

Révélant et amplifiant des fragilités structurelles pré-existantes, la crise a conduit nombre d'associations à interroger leur modèle économique, voire la pertinence de leur statut pour affronter l'impact de l'épidémie dans la durée ; pour beaucoup, le traumatisme est profond, et les dégâts énormes : arrêt des activités, annulation d'événements, pertes d'adhérents, de subventions, de recettes de partenariats, dissolutions...

Pour autant, leur utilité sociale au cœur des territoires n'a jamais été aussi clairement reconnue ; les difficultés sanitaires ont fait émerger des attentes renouvelées en termes de solidarité et de logiques d'intervention économique et sociale, auxquelles les associations peuvent apporter certaines réponses, justifiant en cela un soutien public en leur faveur. Mais la crise leur impose aussi d'inventer de nouvelles façons de se positionner et de fonctionner, ce qui demandera du temps, ainsi qu'une forte capacité d'adaptation et de conduite du changement.

Au fil des auditions et échanges intervenus ces derniers mois auprès d'acteurs issus du monde associatif, la commission a peu à peu élaboré différentes propositions stratégiques susceptibles d'accompagner efficacement la résilience et le renforcement du tissu associatif, afin de permettre à celui-ci de poursuivre, avec des atouts renouvelés, ses missions au plus près des territoires et de leurs habitants.

---

<sup>1</sup> Enquête du Mouvement associatif et du RNMA « Où en sont les associations ? » - Mai-juin 2020 : 68% des associations ont fonctionné à moins de 20% de leur activité normale sur la période du premier confinement ; 86% ont dû annuler des événements

Trois axes d'action ont ainsi été identifiés et sont proposés dans cette contribution, s'adressant plus particulièrement aux petites associations employeuses, mais dont la pertinence demeure pour tous les acteurs associatifs :

- Au sein des associations elles-mêmes, reconsidérer les fonctions financières et de gestion
- Préciser également les rôles de chacun (dirigeants, bénévoles, salariés...)
- Mettre en œuvre un accompagnement public efficace des associations, en considération de leurs missions d'intérêt général

Compte tenu de la diversité des profils associatifs, les propositions ci-après ne sauraient cependant s'appliquer uniformément, et c'est avant tout dans une logique de « boîte à outils », dans laquelle les associations et acteurs concernés pourraient puiser, qu'elles ont été rassemblées.





01

## Reconsidérer les fonctions financières et de gestion au sein des associations

---

---

La crise sanitaire de 2020 a mis en évidence la fragilité financière d'un grand nombre d'associations, brutalement privées d'une grande partie de leurs ressources habituelles (revenus d'activité, cotisations, subventions...), pertes globalement non compensées malgré l'apport accru des dons observé par ailleurs avant l'été<sup>2</sup>. Notamment, la dépendance de certaines associations vis-à-vis des subventions publiques a été ainsi confirmée, tant en volume de financement qu'au regard des délais tardifs et souvent pénalisants avec lesquels les subventions leur sont versées.

De plus, les différentes aides publiques mises en place par les pouvoirs publics en réponse à la crise ont assez peu profité aux associations (14 % seulement d'entre elles ont obtenu au moins une aide<sup>3</sup>), qu'elles se soient trouvées en butte à des dispositifs inadaptés, ou tout simplement mal informées sur les soutiens disponibles et les moyens de les mobiliser.

Concernant les associations employeuses, la mise au chômage des salariés a certes amorti sur le moment les effets de la crise, et leur état financier à l'automne 2020, quoique contrasté, présentait des indicateurs de trésorerie a priori satisfaisants ; cependant un risque de dégradation de ceux-ci au fil du temps ne peut être exclu, notamment faute de perspectives tangibles de reprise d'activité pour 2021<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>Enquête du Mouvement associatif et du RNMA « Où en sont les associations ? » - Mai-juin 2020

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Audition de Claire LEAUTE, chargée de mission France active Auvergne, 23 septembre 2020

Le manque de ressources, mal endémique des associations ?

La question financière, ainsi que l'approche gestionnaire, ne sont pas toujours au centre des préoccupations des acteurs associatifs, avant tout animés par la mise en œuvre d'un projet, ce projet étant naturellement la raison d'être de l'association.

Si la recherche - et la gestion avisée - de moyens de financement ne doivent évidemment pas supplanter l'élan associatif, il n'en demeure pas moins qu'un manque de compétences en la matière peut se révéler très pénalisant pour l'association, voire menacer sa survie ou la poursuite de son objet. En effet, les sommes en jeu, qui peuvent être importantes, requièrent de fait un suivi attentif et maîtrisé que tous les dirigeants ou salariés d'associations ne sont pas toujours à même de procurer.

Ainsi, il apparaît comme essentiel pour les associations d'accorder une attention particulière à de telles questions, et notamment :

- Accroître les fonds propres
- Diversifier les sources de financement
- Renforcer la compétence gestionnaire

## Accroître les fonds propres...

Leur faiblesse pénalise les associations à différents niveaux : insuffisance en fonds de roulement pour faire face aux dépenses courantes, très forte dépendance aux rythmes de versement des subventions publiques, difficultés pour obtenir des prêts bancaires...<sup>5</sup>

Les associations insuffisamment dotées en fonds propres se retrouvent en effet tributaires de versements de subventions publiques effectués en décalage par rapport à leurs besoins, et sur le déblocage desquels elles ont peu de prise, même si par ailleurs ces subventionnements donnent lieu à un dialogue transparent sur la destination et les retombées des fonds alloués.

Ces retards d'encaissements des recettes attendues fragilisent leur perspective financière et leur capacité à faire face à leurs engagements, comme le relève le mouvement FRANCE ACTIVE dans son évaluation annuelle des prêts qu'il accorde aux associations employeuses<sup>6</sup>.

Ce manque de trésorerie est également potentiellement périlleux pour assurer le versement des salaires, cotisations ainsi que les charges récurrentes de l'association.

Enfin, les banques consentent plus volontiers des prêts pour pallier les attentes de recettes si l'association a un certain volume de fonds propres.

A différents égards, le développement de leurs fonds propres constitue donc pour les associations un enjeu important, afin de leur permettre de se placer dans une moindre dépendance vis-à-vis des financements publics. Le renforcement des fonds propres associatifs constitue d'ailleurs l'une des « 10 mesures pour les assos » élaborées par le Mouvement associatif à la suite de l'enquête précitée<sup>7</sup>, incluant notamment l'élaboration d'outils de financement dédiés, en lien avec le secteur bancaire.

Quelle que soit la forme de telles propositions, l'objectif est bien de sécuriser les modèles économiques associatifs, les fonds propres constituant à cet égard un levier important ; parmi les moyens de développer ceux-ci figure également la diversification des recettes.

## Par une hybridation des ressources

Hors subventions publiques, les associations disposent en effet d'un éventail important d'autres sources de financement pouvant être exploré, ou périodiquement revisité avec profit, notamment au gré des évolutions juridiques et/ou fiscales. De fait, le besoin des associations ne semble pas résider exclusivement dans l'attribution d'aides financières publiques supplémentaires.

<sup>5</sup> Audition de Claire NALLET, expert-comptable et commissaire aux comptes pour de nombreuses associations, 25 novembre 2021

<sup>6</sup> Audition de Claire LEAUTE, chargée de mission France active Auvergne, 23 septembre 2020

<sup>7</sup> « 10 mesures pour les assos », le Mouvement associatif :

1. Création d'un fonds de stabilisation suite à la crise, ouvert aux associations non employeuses
2. Exonération de la taxe sur les salaires sur 2020 et 2021 pour soutenir les associations employeuses de taille intermédiaire et +
3. Création d'une mesure de sauvegarde auprès des tribunaux judiciaires et de proximité spécifique pour les associations ayant une activité économique
4. Incitation fiscale des dons envers les associations d'intérêt général
5. Renforcement des fonds propres associatifs à travers la construction d'outils de financement adaptés
6. Sécurisation des financements des têtes de réseau associatives pour qu'elles puissent appuyer leurs associations membres
7. Finalisation du vote de la proposition de loi en faveur de la trésorerie des associations
8. Création de 100 000 emplois d'utilité citoyenne dédiés aux transitions
9. Incitation à l'engagement des jeunes via un renforcement des moyens alloués au Service civique
10. Soutien à l'accompagnement des associations par un renforcement des moyens dédiés

Peuvent ainsi être cités :

## ► En lien avec les acteurs publics

- Attribution de dotations exceptionnelles afin de permettre une reconstitution structurelle des fonds propres des associations, assorties ou non de conditions de reprise à terme (après 15 ou 20 ans) : c'est l'une des 10 propositions du Mouvement associatif
- Appels à projets d'opérateurs publics
- Commande publique, éventuellement en adaptant les conditions d'accès à celle-ci aux spécificités du monde associatif, pour favoriser les réponses collectives<sup>8</sup>. Sur ce point, un arbitrage soigneux entre logique de partenariat et réponse à une demande de prestations de l'autorité publique doit faire l'objet d'une réflexion préalable de la part des différentes parties. De fait, de nombreux acteurs du secteur associatif se déclarent favorables à un mode de soutien public reposant préférentiellement sur la subvention, et à une reconnaissance plus claire de la contribution des associations à l'intérêt général, sans les réduire à leur seule dimension économique<sup>9</sup>. Un dialogue renforcé entre autorités publiques et associations a d'ailleurs été souvent prôné en la matière, afin de favoriser concertation, partenariat et co-construction<sup>10</sup>.
- Contrats à impact sur projets sociaux et environnementaux innovants (l'investisseur privé et/ou public préfinance le projet ; l'État rembourse en fonction des résultats)

- Prêts participatifs directs de l'État, destinés aux très petites et petites entreprises dont l'activité a été affectée par les conséquences économiques de la Covid-19 et qui n'ont pu obtenir de prêt garanti par l'État. Toutefois, les prêts sont susceptibles à terme d'accroître les difficultés financières au moment de leur remboursement.
- Mesures fiscales destinées à favoriser le mécénat, pouvant permettre, au sein d'un territoire donné, un dialogue renforcé entre acteurs économiques et tissu associatif de proximité<sup>11</sup>
- Facilitation de l'accès des associations aux fonds européens : il s'agit là d'un vrai levier de financement que les associations hésitent parfois à mobiliser, compte tenu de différents freins (complexité administrative, délais de paiement pénalisants, pesanteur des contrôles...)

Sur cette question, une récente contribution du CESER<sup>12</sup> a émis plusieurs préconisations de nature à faciliter cet accès, et dont les associations pourraient bénéficier : communication sur les aides disponibles, simplification administrative des dossiers, accompagnement des porteurs de projets par les têtes de réseau, mandats accordés par la collectivité Région à certains acteurs pour faciliter la banarisation lors du démarrage des projets, les avances de trésorerie, les garanties des prêts bancaires, voire interventions auprès d'un pool de banques privées en capacité d'aider les porteurs.

A noter : la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes et la Maison des Européens diffuseront courant 2021 un guide pratique sur les financements européens, qui contribuera

lui aussi à mieux mobiliser ces aides.

## ► En lien avec les acteurs privés

Outre le mécénat permettant de recueillir des fonds auprès d'entreprises ou de fondations privées, les associations peuvent aussi nouer avec des acteurs privés de fructueux échanges de nature à leur permettre de capter de nouvelles ressources, et ainsi diversifier et accroître leurs fonds propres :

- Vente de produits et de services : elle peut procurer des débouchés précieux aux associations. Toutefois, une activité commerciale n'étant pas sans risques économiques, il convient de l'aborder avec professionnalisme, requérant éventuellement formations et accompagnement adapté.
- Développement de la philanthropie : intéresser le public à la cause défendue par l'association est également susceptible de permettre des levées de fonds. La qualité de la communication mise en œuvre est alors cruciale, mais celle-ci ne doit pas éclipser le projet associatif lui-même.

Des expérimentations intéressantes de mutualisation des démarches de communication sont en cours sur l'espace régional, telle la plateforme contributive AURA SOLIDAIRE animée par la CRESS, destinée à améliorer la visibilité de différentes initiatives émanant de l'économie sociale et solidaire.

Dans tous les cas, si la recherche de fonds propres peut apporter aux associations une bienvenue bouffée d'oxygène, il importe que de telles démarches ne prennent pas

<sup>8</sup> Audition de Pauline PETOT, Directrice de la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes, audition du 16 décembre 2020

<sup>9</sup> Collectif des associations citoyennes

<sup>10</sup> Loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014 prévoyant la production tous les deux ans d'un bilan de la vie associative, Charte des engagements réciproques signée entre l'État, le Mouvement associatif et les représentants des collectivités territoriales (février 2014), rapport « Pour une politique de la vie associative ambitieuse » (mai 2018)

<sup>11</sup> Forum « Mécénat et territoire » organisé par La FONDA au Centre Pompidou-Metz le 14 juin 2019

<sup>12</sup> Contribution « Pour une mise en œuvre des fonds FEDER-FSE plus efficiente en Auvergne-Rhône-Alpes », CESER Auvergne-Rhône-Alpes, janvier 2019

le pas sur leurs missions de départ, et que leurs activités ne soient pas parasitées par la quête de financements : si nombre d'associations doivent progresser dans leur approche des questions financières, leur cœur de mission reste clairement défini par le projet associatif.

Un appui peut venir de mesures de mutualisation et/ou de partenariat susceptibles d'accompagner la recherche de fonds propres, et de sécuriser les démarches initiées par les associations en la matière. De même, l'accès à une information à jour et de qualité est crucial (derniers exemples en date : le guide « Dispositifs de soutien aux associations sportives dans les territoires » du CNOSE, ou la plateforme mise en place par le Secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable et la Banque des Territoires, destinée à faciliter l'identification des aides d'urgence disponibles pour les structures de l'ESS<sup>13</sup>).

Au-delà de la recherche de nouvelles sources de financement, la qualité de la gestion mise en œuvre par l'association est, elle aussi, un levier important pour optimiser les ressources disponibles.

## **Renforcer la compétence gestionnaire**

Acteurs du monde associatif et observateurs de celui-ci s'accordent pour souligner les insuffisances en matière de gestion dans les associations ; cela est d'autant plus regrettable que le plan comptable des associations, complexe, requiert des connaissances pointues, et que les volumes financiers gérés par certaines associations nécessiteraient un suivi attentif et avisé, de par l'ampleur des responsabilités juridiques afférentes.

On constate une mauvaise maîtrise des règles de gestion, des demandes de subventions inadaptées, des engagements juridiques envers les financeurs mal cernés, des lenteurs dans les réponses apportées aux demandes de ceux-ci... De même, les responsabilités d'employeurs, requérant une réelle technicité, sont parfois mal cernées et sources d'incompréhensions voire de conflits. Les conséquences sont importantes, allant de la perte de sécurité juridique des associations à des erreurs de gestion pouvant être lourdement préjudiciables à leurs intérêts. Dès lors, la montée en compétence des associations est un enjeu fort, en face duquel doivent être mis en place des moyens adaptés.

S'il n'est pas souhaitable que la compétence gestionnaire prime sur la conduite du projet associatif, trop de lacunes peuvent s'avérer réellement pénalisantes, aussi un minimum de maîtrise en la matière s'avère-t-il indispensable, notamment par la formation des dirigeants, mais aussi des salariés.

A défaut ou de manière complémentaire, les associations peuvent s'appuyer sur des partenaires ou des dispositifs externes (France Stratégie, France Active, DLA...) à même de les accompagner et de les conseiller pour concevoir leur stratégie financière.

Par ailleurs, des outils de suivi se mettent aussi progressivement en place au sein du tissu associatif lui-même, tel le tableau de suivi de la trésorerie élaboré par le CNOSE.

Dans l'attente d'une simplification administrative toujours à venir, une piste intéressante réside enfin dans la mutualisation de certaines fonctions support libérant les associations des préoccupations gestionnaires, pour leur permettre de se consacrer totalement à leur

projet associatif.

A ce titre, les « maisons des associations » constituent un modèle intéressant de ressource pouvant assurer, telle la Maison des Associations de Bourg-en-Bresse<sup>14</sup> un éventail étendu de fonctions auprès des associations : accueil, conseil, documentation, formation, appui juridique aux projets, paies, mise à disposition de salles, conception de sites Internet, ... et plus globalement un accompagnement personnalisé au long cours.

<sup>13</sup> Communiqué de presse du 11 décembre 2020 du Secrétariat d'Etat chargé de l'Economie sociale, solidaire et responsable et de la Banque des territoires.

<sup>14</sup> Audition de Renaud DROUY, Directeur de l'Agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations (AGLCA) de Bourg-en-Bresse, 28 octobre 2020





## Préciser les fonctions de chacun au sein des associations

---

---

Dans le cadre de leurs activités, les associations rassemblent dans les faits des participants aux statuts très divers : bénévoles, adhérents, dirigeants, salariés ou collaborateurs accomplissant des fonctions comparables (services civiques, stagiaires...). La dynamique propre à chaque association s'appuie sur l'articulation de ces différents niveaux d'intervention et/ou de décision, chacun de ces « acteurs » pesant d'une manière ou d'une autre sur la vie interne de la structure, et le déroulement du projet associatif.

### **Les adhérents**

Ceux-ci rejoignent l'association, mus par le projet de pratiquer une activité ou d'accéder à différentes ressources. Pour autant, leur cotisation n'équivaut pas uniquement à un achat de prestation : à travers celle-ci, c'est une réelle adhésion aux valeurs de l'association, à son objet social, et ses modes opératoires qui est demandée à l'adhérent.

En cela, l'association est un laboratoire de citoyenneté dont les participants sont invités à être des acteurs, et non de simples « usagers », favorisant un apprentissage de la vie collective.

## Les bénévoles

Ils constituent le socle de l'association et son principal réservoir de contributeurs (temps, compétences...). La crise de la COVID-19 les a largement mobilisés, et a par ailleurs suscité parmi la population un fort engagement solidaire, venant renforcer leurs rangs.

Les derniers venus parmi les bénévoles sont cependant porteurs de nouvelles demandes quant au fonctionnement interne des associations (collégialité, horizontalité...), il convient d'organiser leur accueil et leur formation. Cela est d'autant plus nécessaire à l'heure où nombre d'associations témoignent de l'usure et de l'épuisement des bénévoles, minés par plusieurs mois de fonctionnement perturbé, et par les fortes incertitudes pesant sur l'activité future : la mobilisation s'affaiblit, et les dirigeants associatifs redoutent que les effectifs de bénévoles soient longs à reconstituer.

Les bénévoles représentent les forces vives des associations, sur lesquelles repose la mise en œuvre du projet associatif. L'engagement bénévole est une ressource précieuse qu'il convient d'accueillir, structurer, valoriser et pérenniser au sein de l'association, notamment via des offres de formation adaptées.

## Les dirigeants

Ce sont des bénévoles de l'association qui ont accepté de prendre des responsabilités associatives (Président, secrétaire, trésorier, administrateur...), renforçant en cela leur engagement envers l'association. A ce titre, ils remplissent des fonctions susceptibles de requérir une technicité financière ou juridique et pouvant engager la responsabilité de l'association. Certaines de ces missions appellent des compétences de niveau professionnel que ne possèdent pas tous les dirigeants, telles celles

d'employeur vis-à-vis des salariés de l'association. Il importe donc que les dirigeants soient sensibilisés aux risques ainsi induits, et soient autant que de besoin accompagnés, voire formés pour s'en prémunir.

En effet, sur le terrain la logique de projet peut créer parfois une certaine confusion des rôles entre les différents acteurs associatifs que sont dirigeants, bénévoles et salariés, suscitant incompréhensions, voire conflits entre les missions et les attentes réciproques des uns envers les autres. Il arrive qu'il soit demandé aux salariés des formes d'engagement excédant leur positionnement professionnel et correspondant davantage à un positionnement de militant, ce qu'ils ne sont pas nécessairement ; des contentieux, pouvant aller jusqu'au tribunal des Prudhommes, peuvent en découler.

Divers relais extérieurs sont en capacité d'accompagner efficacement les dirigeants dans ces missions parfois délicates, mais ils restent sous-utilisés par les associations, car méconnus : DIRECCTE, DLA, Maisons des associations...

Par ailleurs, les dirigeants d'associations ont la lourde mission de faire vivre le projet associatif, et d'impulser par leur action une dynamique propre à permettre le développement de celui-ci ; ceci requiert motivation, créativité, compétences avérées en communication, animation et coordination des différents acteurs. Dans les faits, les mandats des dirigeants sont, dans de nombreuses associations, reconduits d'année en année, sans revitalisation régulière de l'équipe dirigeante ; il arrive aussi que compte tenu de la pénurie de candidats, les détenteurs de ces mandats soient contraints de se succéder à eux-mêmes. L'âge des dirigeants et le nombre de mandats ne sont en général pas limités dans les statuts. Ainsi beaucoup de responsables associatifs correspondent à un profil majoritairement

masculin, âgé, et en place depuis de nombreuses années, avec très peu de mobilité et de dispositions propres à faciliter l'arrivée de nouveaux dirigeants. Ces spécificités peuvent pénaliser l'association : durant le premier confinement du printemps 2020, le manque de maîtrise numérique de certains dirigeants a bridé les capacités d'adaptation des associations, par méconnaissance des ressources pouvant être mobilisées en la matière.

Il est donc essentiel de favoriser l'accession de nouveaux membres au sein des équipes de dirigeants associatifs, et d'y instiller une diversité (féminisation, jeunes...) favorable à l'émergence d'idées et de ressources nouvelles au service du projet associatif.

Les dirigeants jouent un rôle clef dans le déploiement de la vie associative, que ce soit à travers la définition et l'animation du projet, ou sa mise en œuvre dans ses différentes dimensions. La formation et l'accompagnement par des relais compétents sont à même de les aider à assumer au mieux leurs responsabilités ; par ailleurs l'engagement de forces nouvelles parmi les cadres dirigeants associatifs doit être encouragé.

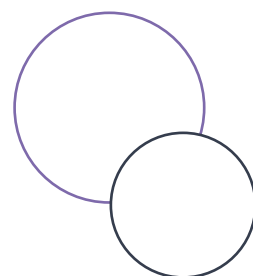
## Les salariés

Les salariés en fonctions dans les associations sont régis par les mêmes dispositions qu'auprès de tout employeur privé : Code du travail, conventions collectives, contrat de travail... Leur rôle est d'accompagner, dans le cadre de leurs compétences professionnelles, la mise en place des projets de l'association, sans se confondre avec l'action des bénévoles, ou des dirigeants. Durant la crise de la COVID-19, les salariés associatifs ont pu bénéficier des mêmes dispositions que leurs homologues d'autres secteurs : chômage, télétravail...

La présence d'effectifs rémunérés est bien sûr un facteur clé de réussite pour la mise en œuvre du projet associatif ; les demandes, portées par le Mouvement associatif à l'échelle nationale, de la création de 100 000 « emplois d'utilité citoyenne », du développement dans les associations agréées JEP (Jeunesse Education Populaire) du cofinancement Etat-Région de postes FONJEP (Fonds de coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire) visent à renforcer les capacités d'action des associations et viennent soutenir des projets nécessitant l'emploi de salariés qualifiés, ainsi que le renforcement des moyens alloués au Service Civique traduisent clairement cette préoccupation.

Leurs apports à l'association seront d'autant plus précieux qu'ils reposeront sur un positionnement professionnel apportant au projet compétences et moyens adaptés.

Une vision précise du rôle et des compétences des différentes parties prenantes au sein de l'association permet de mobiliser au mieux la richesse que chacun y apporte : énergie et engagement bénévole, animation et pilotage du projet par les dirigeants, professionnalisme des salariés, contribution à la vie collective des adhérents... L'enjeu est d'articuler au mieux, par une gouvernance souple et claire, ces différentes ressources irriguant la vie associative.







## **Mettre en œuvre un accompagnement public efficace des associations, en considération de leurs missions d'utilité sociale**

---

---

En mettant en œuvre leur projet associatif au service des populations, les associations assurent souvent des missions d'intérêt général et complètent l'action publique ; porteuses de valeurs tournées vers le partage, le lien social, la citoyenneté, la solidarité, elles font preuve d'innovation et incarnent un modèle économique solidaire et désintéressé. Leur finalité non lucrative est inscrite dans le premier article de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

Leur impact social, reconnu de longue date, est désormais mesurable : développé par l'UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire), l'outil en ligne VALOR'ESS propose un cadre permettant aux entreprises de l'ESS d'interroger leurs processus d'organisation et l'impact de leurs activités, afin d'en cerner la plus-value sociale dont bénéficie la collectivité<sup>15</sup>.

Cette utilité sociale légitime le fait que les associations se tournent fréquemment vers l'autorité publique pour solliciter des financements pour leurs activités. Mais dans les faits le besoin est plus large que le strict aspect financier : les associations souhaitent bénéficier d'un accompagnement aux multiples facettes de la part des acteurs publics, mais aussi privés.

---

<sup>15</sup> <https://www.valoress-udes.fr/>

En témoigne l'une des « 10 mesures pour les assos » relevée par le Mouvement associatif à l'issue de sa seconde grande enquête menée en 2020 auprès de 13 500 associations<sup>16</sup>, qui fait du « soutien à l'accompagnement des associations » sa dixième mesure, libellée ainsi :

- Renforcer l'animation et la coordination des acteurs de l'accompagnement sur les territoires par l'allocation de moyens dédiés dans le cadre d'une politique coordonnée
- Soutenir les têtes de réseaux associatives dans leur rôle d'accompagnateur et appuyer le renforcement de leurs compétences en ce sens
- Renforcer les moyens alloués aux dispositifs dédiés tels que le Dispositif local d'accompagnement (DLA)

Accompagnement et coordination sont donc au cœur des attentes du monde associatif, qui souhaite pouvoir s'appuyer sur des relais dans la conduite de ses projets, et trouver des ressources dans son environnement. Dans les faits, que recouvrent ces moyens, et comment sont-ils actionnés ?

## Optimiser ressources et compétences

De même que souligné précédemment en matière financière, la mise en commun voire la mutualisation de certaines ressources ou fonctions permet d'en faire bénéficier le plus grand nombre : compétences juridiques, RH, fonctions d'expertise, mais aussi partage de documentation ou d'espaces de travail partagé ... La demande est forte, mais requiert une coordination attentive. Les maisons des associations peuvent efficacement remplir ce rôle auprès des

associations de leur territoire, à condition d'être elles-mêmes reconnues et soutenues dans ces fonctions, au besoin par les opérateurs publics.

Avec l'appui des collectivités publiques, les réseaux associatifs peuvent aussi jouer un rôle précieux dans l'animation et la mise en place de soutiens ciblés au service des associations qu'ils fédèrent.

## Valoriser le monde associatif et accroître sa visibilité

L'un des moyens d'aider les associations à remplir leurs missions réside également dans des actions permettant de les rendre plus visibles dans le paysage et de légitimer leur action. Mieux connues et reconnues, elles iront plus aisément à la rencontre de leurs publics, bénévoles, et partenaires, étant mieux identifiées par ceux-ci.

A cet égard, toutes les mesures de valorisations sont à encourager. Dans ce domaine l'appui des autorités publiques est essentiel que ce soit dans l'organisation ou le soutien à des manifestations sur l'espace public (Forum des associations, journées de l'engagement associatif...)... Cela permet de les ancrer clairement parmi les ressources d'un territoire, et contribue à l'animation culturelle, sportive, éducative, ... de celui-ci.

De même, la collectivité peut relayer les valeurs associatives et leur donner une audience plus importante en appuyant certains supports (« passeport bénévole » par exemple), ou événements s'y rapportant : communication institutionnelle, affichage local, participation des élus à diverses manifestations en sont quelques exemples.

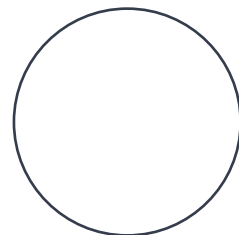
Par ailleurs, la mise en place d'« observatoires de la vie associative »,

comme il en existe sur certains territoires contribue aussi à la valorisation du rôle des associations : en l'absence de données disponibles préexistantes, la production d'informations en la matière est en effet capitale.

A noter : le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) accompagne la mise en place d'observatoires locaux de la vie associative, afin de mesurer les spécificités du tissu associatif local et répondre au mieux aux besoins repérés sur les différents territoires.

Enfin, la collectivité peut aussi manifester son attachement au mouvement associatif et aux valeurs dont il est porteur en y consacrant une délégation spécifique parmi les membres de son exécutif, et/ou un service ou une Direction dédiée dans son organigramme, témoignant en cela de la prise en compte du fait associatif en tant que tel, au-delà de ses différentes déclinaisons thématiques. Ceci permet également d'envoyer un signal fort aux associations elles-mêmes, ainsi dotées d'un interlocuteur clairement identifié avec lequel engager le dialogue.

Sur le plan de la gestion publique, une ligne budgétaire dédiée au fait associatif ou une comptabilité analytique permettant de retracer la totalité de l'engagement de la collectivité à ce titre, sont autant d'instruments d'appréhension d'une réalité associative souvent émettée en raison de son caractère transversal.



<sup>16</sup> Enquête du Mouvement associatif et du RNMA « Où en sont les associations ? » - Mai-juin 2020

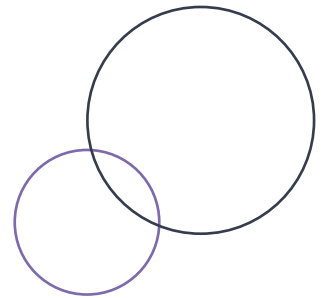
## Renforcer et pérenniser les relais présents aux côtés des associations

Les associations bénéficient déjà de différentes ressources qu'elles peuvent actionner ; l'intervention complémentaire des collectivités locales permettrait d'en démultiplier l'impact.

Notamment, il est proposé de rechercher un objectif de parité des financements Etat-Région pour l'accompagnement des associations, afin que la Région ajoute un euro à chaque euro dépensé par l'Etat dans son territoire, et notamment à travers les dispositifs suivants :

- Dispositif local d'accompagnement (DLA)
- Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)
- Financement des emplois d'utilité citoyenne au sein des associations

Par ailleurs, un fonds destiné à encourager les démarches de mutualisation au sein des associations pourrait être institué pour faciliter ce type de démarche.





# Les préconisations du CESER

## ► Axe 1

### Sur le plan financier

- Versement des subventions publiques réactif, en phase avec les besoins des associations
- Soutien actif à la constitution de fonds propres : attribution de dotations exceptionnelles, accès facilité aux appels à projets, à la commande publique, ainsi qu'aux fonds européens

## ► Axe 2

### Concernant les acteurs présents au sein des associations

- Soutenir les actions de formation des bénévoles et des dirigeants

## ► Axe 3

### Pour l'accompagnement efficace des associations

- Soutenir les réseaux associatifs et les structures ressources dans leur mission de coordination, de valorisation et d'accompagnement au quotidien des acteurs associatifs
- Valoriser les associations et accroître leur visibilité dans l'espace public
- Viser à un financement paritaire Etat-Région des dotations en faveur des associations



## Conclusion

Les associations assurent, depuis 120 ans, la mise en place de services d'intérêt général au plus près des territoires et des populations. Leur diversité de projets et de modes d'intervention est une richesse précieuse, complétant, en de nombreux endroits, l'intervention publique et légitimant le soutien de celle-ci à leurs réalisations.

Particulièrement depuis le début de la crise liée à la COVID-19, le secteur associatif a fait la preuve de sa valeur et de sa pertinence, fédérant toutes les énergies et inventant des réponses pragmatiques aux multiples questions soulevées par l'épidémie, dans une logique non lucrative et au service de l'intérêt général.

La nécessaire adaptation des petites associations à ce nouveau contexte et la poursuite de leurs missions appellent cependant, en leur sein même, une prise en compte plus affirmée des enjeux financiers et de gestion, et une clarification des rôles de chacun ; enfin, elles ne sauraient se passer d'un accompagnement attentif à leurs besoins procuré par divers acteurs publics et privés.

Au-delà, cette période est aussi l'occasion de souligner toutes les formes d'entraide et les solidarités en actes exercées par de nombreuses associations, démontrant l'extraordinaire réseau sans lequel le quotidien de nombreux citoyens serait plus dramatique encore. Elles complètent les actions des pouvoirs publics et mettent en mouvement des milliers de bénévoles qui donnent de leur temps pour les autres. Elles répondent aux difficultés des plus précaires mais sont aussi le germe d'un avenir meilleur.

## Bibliographie

- BAZIN Cécile, DUROS Marie, DUFOUR Marie et PREVOSTAT Guillaume - *La France associative en mouvement*, Recherches & Solidarités, 17<sup>ème</sup> édition, octobre 2019, 45 p.
- COMITE NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS - *Les dispositifs de soutien aux associations sportives dans les territoires : guide d'accompagnement des membres du CNOSF*, CNOSF, octobre 2020, 27 p.
- CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES - *Soutenir les associations pour ce qu'elles sont et ce qu'elles font*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, septembre 2017, 53 p.
- ESS FRANCE - *Note d'analyse de la conjoncture de l'emploi dans l'ESS au premier semestre 2020 : l'impact du Covid-19 sur l'ESS*, ESS France, janvier 2021, 32 p.
- INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'EDUCATION POPULAIRE - *Les chiffres clés de la vie associative 2019*, INJEP, juillet 2019, 36 p.
- LE MOUVEMENT ASSOCIATIF - *10 mesures pour les assos*, Le Mouvement associatif, juin 2020, 8 p.
- LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, Réseau national des maisons des associations, Recherches & Solidarités et Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse - *#Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? Enquête réalisée du 18 mai au 15 juin 2020*, Le Mouvement associatif, juin 2020, 44 p.
- MINISTERE DE LA CULTURE, DEPARTEMENT DES ETUDES, DE LA PROSPECTIVE ET DES STATISTIQUES - *Analyse de l'impact de la crise du Covid-19 sur les secteurs culturels : synthèse*, Ministère de la Culture, mai 2020, 55 p.
- SENAT, COMMISSION DE LA CULTURE, DE L'EDUCATION ET DE LA COMMUNICATION - *Conclusions du groupe de travail Covid-19 « Jeunesse et vie associative »*, Sénat, mai 2020, 17 p.



# BIBLIOGRAPHIE



## CONTRIBUTEURS

### Contributeurs

#### ► Marie-Christine PLASSE

Présidente de la commission 7 « Jeunesse, sport, culture, éducation populaire et intergénérationnel » (Collège 3)

#### ► Laurent CARUANA

1<sup>er</sup> vice-président – Référent de la commission

#### ► Jean-Marc GUILHOT

Vice-président délégué, Président de la Conférence des présidents

---

## Collège

### 1\*

- BEZ Nicole (UNAPL / CNPL)
- BOISSELON Alain (UNICEM)
- BORTOLIN Alain (CCIR)
- CELMA Patrick (MEDEF)
- PANSERI Anne-Sophie (MEDEF)
- PARAIRE Daniel (CCIR)
- PELLISSIER Elisabeth (CRMA)
- ROBILLARD Pierre (CJD)
- THOMASSON Pascale (CRA)

## Collège

### 2\*

- BISSON Bruno (UNSA)
- BOCHARD Frédéric (FO)
- CANET Fabrice (CGT)
- CARCELES Robert (CFE-CGC)
- DA COSTA Rosa (CGT)
- DUPUIS Stève (CFDT)
- GELDHOF Nathalie (CGT)
- LEYRE Michelle (FO)
- MORAIN Marie-Christine (CFDT)

## Collège

### 3\*

- AUBRY Marc (Mutualité)
- AUSSEDAT Philippe (Retraités)
- BARRETT Charlotte (AFEV)
- CHAMBA Cécile (JCE)
- COURIO Valérie (CRAJEP)
- DOYELLE Manon (PQ)
- GELAS Nadine (PQ)
- MANOLOGLOU Antoine (SYNDEAC)
- MARTIN Gérard (CINEMA)
- MASSAULT Christian (METIERS LIVRE)

\* Collège 1 : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / Collège 2 : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / Collège 3 : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / Collège 4 : Personnalités qualifiées



## CONTRIBUTEURS

---

### Collège 1\*

### Collège 2\*

### Collège 3\*

)

- MORISSE François (CFDT)
- MURCIA Jean-Raymond (CGT)
- RODRIGUEZ Vincent (CGT)
- ROUVEURE Gisèle (FO)
- TEMUR Hélène (FO)
- VRAY Annick (CFDT)
- NUIRY Jean-Bernard (PATRIMOINE/ARAC)
- RESCHE-RIGON Frédérique (FRAPNA)
- VIGNAUD Béatrice (URAF)
- ZAYET Zihar (PEEP)

\* **Collège 1** : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / **Collège 2** : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / **Collège 3** : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisis en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / **Collège 4** : Personnalités qualifiées



## Remerciements

*Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette note.*

*Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission ou du groupe de travail. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.*

## Remerciements

**Claire LEaute**, chargée de mission EES-DASESS- Formation, France Active Auvergne

**Sylvie RIVOL**, Présidente du Mouvement associatif

**Jeanne BAURY**, Déléguée régionale du Mouvement associatif

**Renaud DROUY**, Directeur de l'Agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations (AGLCA) de Bourg-en-Bresse

**Loïc BASSET**, Directeur Adjoint de l'Agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations (AGLCA) de Bourg-en-Bresse

**Claire NALLET**, expert-comptable

**Jean-Claude DELGENES**, fondateur du Groupe TECHNOLOGIA

**Pauline PETOT**, Directrice de la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes

**Philippe LOUVET**, UDES

# Déclaration des groupes

---

## ► Intervention de Daniel PARAIRE, au nom du collège 1

Monsieur le Président, Madame et Monsieur les conseillers,

Naturellement la crise sanitaire impacte de plein fouet l'activité de toutes les organisations, quelque en soit leur nature juridique : entreprises, administrations et secteur public et naturellement le tissu associatif auquel nous sommes tout un chacun naturellement attachés.

C'est d'ailleurs l'un des points qui est mis en avant dans la note « Covid 19 – repenser demain, le regard du CESER ».

Dans la synthèse des travaux d'audition, il est relevé la nécessité que nous avons de repenser le modèle économique de nos associations avec cette crise sanitaire du Covid 19 en apportant notamment un cadre et des outils permettant une gestion de crise de moyens pour pouvoir faire face à des besoins qui évoluent ou qui explosent avec la dimension sociale.

Il faut se rappeler que l'Etat et les collectivités se sont appuyés sur les associations pour prendre le relais de certaines actions civiques ou de solidarité. Elles ont même parfois anticipé la prise en compte de certains besoins nouveaux que la société met en avant.

A l'heure où notre pays est en crise, il ne faut pas oublier ce qui a été réalisé par le tissu associatif notamment pour accompagner et prendre en charge certaines attentes de la société. Les associations inscrivent leurs actions dans la proximité et dans le concret, tout comme les entreprises. Elles sont agiles, savent souvent s'adapter et prendre en compte des contraintes qui évoluent rapidement. Elles doivent plus que jamais conserver cette capacité d'adaptation même si un accompagnement public doit être nécessaire, dans certain cas.

Il faut cependant noter que la question de la pérennité des moyens était exprimée par le tissu associatif et en particulier par les petites associations bien avant la crise sanitaire.

Les associations n'ont toutefois pas vocation à se substituer aux entreprises qui doivent prendre le relais dès lors que ces dernières sont en capacité de mettre en place une offre économiquement rentable sur un marché qui l'accepte.

Avant la crise sanitaire, nous avons constaté un certain désengagement des pouvoirs publics dans le soutien au monde associatif. La diversité et le nombre d'associations rendent, en effet, difficiles la sélectivité d'un soutien public et le risque de dispersion des moyens voire de saupoudrage est réel.

Cela a conduit à poser deux pistes de réflexions aux associations dans la politique de soutien au tissu associatif :

- définir des priorités,
- rechercher de nouveaux moyens notamment auprès des acteurs privés pour prendre le relais des moyens publics plus rares.

Les entreprises, avant la crise, ont soutenu fortement certaines associations et continueront à la faire à hauteur de leurs moyens après la crise, je n'en doute pas. Des dispositifs fiscaux les y

incitent d'ailleurs. Les partenariats, et le soutien aux associations via des fondations d'entreprises par exemple se sont multipliés et il faut s'en réjouir.

Cela a sans doute aussi permis aux associations de réfléchir à donner plus de lisibilité à leurs actions pour dire simplement ce qu'elles font et comment elles le font.

Il ne s'agit pas non plus de tomber dans les excès de bureaucratie. Il y aurait sans doute à procéder à une simplification des procédures en particulier pour les petites associations. Elles ne doivent pas passer leur temps à produire des justificatifs qui n'intéressent bien souvent pas grand monde pour se concentrer sur leur but et leur objet. Il faut, là aussi, maximiser nos moyens dans le service rendu et non dans l'administratif improductif.

Cependant, elles ont besoin d'ouverture et de transparence pour donner de la confiance aux partenaires qui vont les accompagner, crise sanitaire ou non.

Il faut cependant s'attendre à ce que le niveau de soutien privé diminue du fait de la crise du Covid et la crise économique sectorielle à venir. Certaines entreprises n'en auront plus les moyens. On notera toutefois que, malgré la crise, des professions comme les restaurateurs se mobilisent et font preuve de générosité pour, par exemple, donner des repas aux étudiants ou pour donner des moyens financiers aux associations caritatives en reversant les bénéfices de certaines de leurs actions... Des exemples nombreux de solidarité pourraient être mentionnés dans d'autres secteurs, je souhaite les mettre en avant.

Cependant, les pouvoirs publics et les collectivités locales ne doivent effectivement pas éluder la question du soutien aux associations dans leur politique de relance.

Il ne faudrait toutefois pas éluder une troisième piste de réflexion qui me semble fondamentale.

Il s'agit en effet de se rappeler du sens que vient chercher le Membre d'une association en y adhérant.

Une association fédère bien souvent ses Membres autour d'une communauté d'idée ou de projets.

Ce rôle fédérateur est essentiel et ne pas prendre en compte cela serait mettre fin à l'idée même d'association.

Ce n'est pas la vocation d'une association de passer son temps à réclamer des aides. Elle pourrait cependant partager des ressources et des compétences par la mutualisation ce qui leur permettrait de dégager certaines économies.

Avant même la question des moyens, la question du sens donné par les Membres de l'association dans leur engagement est fondamentale.

On le voit bien, l'action d'une association repose parfois autant sur la bonne volonté des « permanents » ou des salariés de ces structures que du projet fondateur et fédérateur établi par les Membres de l'association.

De plus, la crise met en avant les désirs de bénévoles de s'engager dans le cadre associatif. C'est une ressource voire une richesse qu'il faut utiliser.

C'est à mon sens une piste de réflexion à conduire pour accompagner l'engagement de ces bénévoles, désireux de se fédérer pour agir ou pour apporter un soutien financier par le biais d'une cotisation.

Il faut en effet se rappeler que la cotisation est souvent la ressource majeure permettant à l'association de vivre et conduire son action d'intérêt général.

Les entreprises continueront, avec leurs moyens, à accompagner le tissu associatif car elles sont parties prenantes de la vie des territoires. Ce partenariat s'adaptera aux contraintes économiques mais il est aussi porteur de belles dynamiques.

Les chefs d'entreprises de notre région sont aussi des femmes et des hommes passionnés et des

acteurs de la cité engagés et solidaires.

Ils en font la démonstration chaque jour dans un contexte difficile et mouvant aux côtés de leurs collaborateurs, aux côtés des acteurs publics et des acteurs associatifs, bien évidemment.

Sauf expression individuelle contraire, le collège 1 votera favorablement l'avis qui lui est proposé.

---

## ► Intervention de Marie-Christine MORAIN, au nom de la CFDT, CFTC et l'UNSA

Bonjour à toutes et tous !

J'interviens ici au nom de la CFDT, de la CFTC et de l'UNSA.

Cette note qui vous est présentée est le fruit du constat des effets induits par la crise sanitaire sur les petites associations, et de l'inquiétude sur leur fragilité alors qu'elles représentent un maillage fourni et utile du territoire.

Il faut prendre soin de la société civile... L'Etat et les collectivités territoriales doivent mobiliser tous les acteurs qui accompagnent le public et lui rendent des services d'utilité sociale et collective. Les associations en font partie : elles créent un tissu de solidarité, une dynamique territoriale, un climat de bienveillance, qui soutiennent et relient les citoyens entre eux.

Mais pour les mobiliser ou les aider à évoluer, encore faut-il qu'elles existent et soient en capacité de fonctionner ; et que l'énergie des femmes et des hommes qui les font vivre soit utilisée pour les actions visées et non pas happée par la survie de leur structure...

Encore faut-il que leurs dirigeants, leurs bénévoles, leurs salariés aient les outils et les aides nécessaires, en termes de gestion humaine et financière, en termes de recherche de ressources plus ouvertes, en termes de formation, ainsi qu'en termes de reconnaissance de l'intérêt général qu'elles portent... Pour nous, ces associations sont indispensables pour une société plus riche en échanges, plus juste, plus équitable, plus heureuse.

Cette note réfléchit à des pistes pour leur permettre d'assurer ce rôle dans ce contexte de crise, des propositions pour qu'elles puissent mener à bien leurs projets ; pistes et propositions que nous soutenons, et dont nous souhaitons suivre la mise en œuvre opérationnelle nécessaire.

La CFDT, la CFTC et l'UNSA voteront favorablement cette note.

---

## ► Intervention de Lynda BENSELLA, au nom de la CGT

Pour reprendre les éléments d'introduction du rapport, dans sa note de juillet (« COVID 19 – Repenser demain, le regard du CESER ») dans laquelle le CESER Auvergne-Rhône-Alpes recensait différentes pistes de sortie de crise, un volet était spécifiquement consacré aux associations, largement touchées par les conséquences de l'épidémie.

Par-delà les aspects conjoncturels, impossible de ne pas évoquer les difficultés rencontrées en amont de cette crise sanitaire. La diminution des moyens alloués aux associations notamment dans le secteur culturel les avait déjà fragilisées.

Cela nous paraît essentiel dans la période. Par-delà le poids économique de ces formes d'organisation, cette période est aussi l'occasion de souligner toutes les formes d'entraide. Les solidarités en actes, exercées par de nombreuses associations, démontrent l'extraordinaire réseau sans lequel le quotidien de nombreux citoyens serait plus dramatique encore. Elles pâlisent les carences du pouvoir et mettent en mouvement des milliers de bénévoles qui donnent de leur temps pour les autres. Elles répondent aux difficultés des plus précaires mais sont aussi le germe d'un avenir meilleur.

Nous devons avoir une analyse globale mais à la fois spécifique au regard de la pluralité du monde associatif. Les atouts et faiblesses sont différents selon leur taille, leur secteur d'activité, leurs ressources, leur gouvernance... Sur ce dernier point, il est nécessaire d'avoir une approche lucide.

La liberté d'association est le résultat d'un courant idéologique qui s'est progressivement affirmé dans le droit positif. Ce principe fondamental est reconnu par les lois de la République de rang constitutionnel. La liberté d'association est une des libertés essentielles dans un régime démocratique. Il n'existe pas de démocratie sans contrepoids. Les associations peuvent constituer dans un système démocratique un rempart, comme les organisations syndicales, contre les abus possibles du pouvoir. Tocqueville a insisté sur ces avantages des associations : « Dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science mère ; le progrès de toutes les autres dépend du progrès de celle-là ». Elles évitent un face-à-face entre l'individu et le pouvoir politique, elles médiatisent les rapports entre les citoyens et les gouvernants...

Cependant, nous constatons un double mouvement qui tend à relativiser ce principe. Parfois la liberté d'association est menacée par l'évolution des rapports entre les associations et l'Administration. Le principe du financement par appels d'offres qui a souvent remplacé celui des subventions pluriannuelles introduit une mise en concurrence avec le risque de privilégier le moins disant économique au détriment d'un débat sur le projet associatif. De plus il installe une précarité pour les salariés et une insécurité pour les bénéficiaires, ce qui porte préjudice à l'objet même de l'association.

Par ailleurs, si la liberté d'association est un principe démocratique, nous devons parfois à contrario avoir un regard critique sur leur gouvernance, dont certaines bénéficient de financements publics conséquents. Cooptations au sein des CA, aller-retours entre le statut de salarié et celui d'administrateur, dispositifs de prise de décisions... ces problèmes ne doivent pas être ignorés.

Par ailleurs, c'est évoqué dans le rapport, si l'objet social d'une association est bien souvent porteur de nombreuses valeurs (social, culturel, environnement...), la gestion des ressources humaines n'est pas toujours en adéquation avec ces valeurs. Les sections activités diverses au sein des conseils de prud'hommes examinent très régulièrement des « dossiers associatifs ». La méconnaissance du droit social et relations complexes entre bénévoles et salariés sont des explications parmi d'autres et font l'objet de préconisations dans ce rapport.

Ce court état des lieux a conduit la commission, à juste titre, à explorer plus précisément les pistes de rebond pouvant être envisagées pour les petites associations comptant moins de 10 salariés.

Les pistes évoquées, réflexion sur la pertinence du statut associatif en fonction de l'activité, consolidation des aspects administratifs et financiers, mutualisation, accompagnement notamment avec l'outil "maison des associations" sont intéressantes. Mais la question des possibilités de financement pluriannuel reste essentielle.

Nous sommes aujourd'hui confrontés à une période bouleversante et le caractère multiforme de la crise doit nous questionner sur notre modèle de société. En ce sens, une réflexion sur le "monde d'après" doit permettre de continuer ce travail sur les modèles alternatifs que propose l'économie sociale et solidaire et pas seulement sur le statut associatif.

Le Groupe votera le rapport.


---

## ► Intervention de Frédérique RESCHE-RIGON, au nom du collège 3-4

Monsieur le Président, Mesdames les conseillères, Messieurs les conseillers

La commission 7 a poursuivi ses travaux concernant les impacts de la crise sanitaire sur les associations, en approfondissant la connaissance de leurs difficultés structurelles mises en lumière par la crise et cela grâce à des intervenantes et des intervenants engagés dans ce secteur.

Le collège 3-4 est évidemment particulièrement attentif à ce travail, puisqu'en son sein, à travers ses conseillers et conseillères, la diversité associative s'exprime, diversité de taille, d'objet



associatif, d'implantation géographique, de structuration... Vous-mêmes, conseillers et conseillères des collèges 1 et 2, vous êtes peut-être, et même sans doute, adhérentes ou adhérents, bénévoles, administrateurs ou administratrices, dans différentes associations !

En effet, dans une étude parue début 2016, l'INSEE constatait que plus de quatre personnes sur dix âgées de 16 ans au moins sont membres d'une association. Le taux d'adhésion est relativement stable depuis 30 ans. Les associations culturelles et sportives attirent toujours le plus grand nombre d'adhérents. Les adhérents d'associations ne sont pas nécessairement des participants actifs, cependant ils sont plus impliqués dans la vie citoyenne (participation électorale, bénévolat). C'est dire le rôle que peuvent tenir les associations dans le maintien de la cohésion de notre société.

Au 31 décembre 2017, dans l'étude très complète de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, il était dénombré 1,8 million de salariés dans les associations, soit près d'un salarié du secteur privé sur dix (9,7 %).

Un français sur deux engagé dans une démarche associative, un salarié du secteur privé sur 10, cela représente une part importante de la population. Pourtant force est de constater que dans les discours, dans les plans de relance, le monde associatif est rarement mentionné et considéré, ni comme un enjeu économique, ni comme un enjeu sociétal du bien-vivre ensemble.

Le travail présenté par la commission 7 représente donc une pierre dans l'édifice d'une meilleure reconnaissance du fait associatif.

La démarche a donc consisté à explorer plus précisément les pistes de rebond pouvant être envisagées pour les petites associations, c'est à dire comptant moins de 10 salariés. Elle souligne trois axes d'action :

- Reconsidérer les fonctions financières et de gestion au sein des associations, par l'accroissement des fonds propres, la diversification des sources de financement, le renforcement des compétences gestionnaires ;
- Préciser les fonctions au sein des associations, entre bénévoles, adhérents, administrateurs, salariés ou collaborateurs ;
- Mettre en œuvre un accompagnement public efficace des associations, en considération de leurs missions d'utilité sociale.

A noter que ces axes d'action peuvent concerner aussi les associations aux équipes salariées plus étoffées, en se révélant tout à fait pertinents.

Si les deux premiers axes relèvent en grande partie de la volonté propre des associations, de leur projet associatif, de leur gouvernance, de leurs capacités, il revient à la puissance publique, à l'État, aux collectivités aux différentes échelles de consolider ces démarches d'adaptation, de formation, de professionnalisation, eu égard à l'intérêt général qu'elles représentent. On retrouve cette idée dans la circulaire du Premier Ministre du 29 septembre 2015 qui traitait des nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations, je la cite « Dans un contexte de réforme des collectivités territoriales, de reconfiguration de leurs compétences et de transformation de l'action territoriale de l'État, il est indispensable de conforter le rôle des associations dans la construction de réponses originales et pertinentes aux enjeux actuels. »

Médico-social, caritatif, culture, sports, environnement, formation et éducation populaire, tous ces domaines font société et les associations y sont très présentes.

Nous pensons donc que les pistes de préconisations, à savoir :

- soutenir les réseaux associatifs et les structures ressources dans leur mission de coordination, de valorisation et d'accompagnement ;
- valoriser les associations et accroître leur visibilité dans l'espace public ;
- aller vers un financement paritaire Etat/Région des dotations en faveur des associations
- contribuerait à ce que les associations continuent à être un laboratoire d'innovation, d'expérimentation, non pas technologique, mais sociale et sociétale.

Le collège 3/4, sauf expression personnelle, votera cet avis.

# Résultats des votes

Assemblée plénière du 19 février 2021



**151** ONT VOTE POUR

**1** A VOTE CONTRE

**2** SE SONT ABSTENUS

**0** N'A PAS PRIS PART AU VOTE

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
1	Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes	BORTOLIN Alain				
		BERTHE Christian	X			
		DUBOISSET Gilles	X			
		Non désigné(e)				
		PARAIRE Daniel	X			
		RENIE Stanislas	X			
		SIQUIER Marie-Amandine	X			
		VEYRE de SORAS Christine	X			
		VILLARD Hélène	X			
	Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Auvergne-Rhône-Alpes	CELMA Patrick	X			
		CHARVERON Philippe	X			
		LE JAOUEN Eric	X			
		PANSERI Anne-Sophie	X			
		VENOSINO Dorothée	X			
	Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) Auvergne-Rhône-Alpes	BESSON-THURA Séverine				
		CADARIO Jacques	X			
		STOJANOVIC Sandrine	X			
		TARLIER Bruno	X			
	U2P Auvergne-Rhône-Alpes	BRUNET Christian	X			
		CABUT Bruno	X			
		DESPRET Françoise				
		JOUVANCEAU Pascale	X			
	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat Auvergne-Rhône-Alpes	GIROD Pierre	X			
		LATAPIE Didier	X			
		MOLLARD André	X			
		PELLISSIER Elisabeth	X			
		PEYREFITTE Carole	X			
	Accord UNAPL Auvergne-Rhône-Alpes et CNPL Auvergne-Rhône-Alpes	BEZ Nicole	X			
		BLANC Dominique				
		MARCAGGI Christophe	X			
		ROBERT Anne-Marie	X			
	Centre des jeunes dirigeants Auvergne et Rhône-Alpes	ROBILLARD Pierre				
Pôle de compétitivité Lyon Biopôle Minalogic Partenaires Céréales Vallée ViaMéca - Plastipolis et Tenerrdis	CHABBAL Jean	X				
	CLEMENT Florence					



Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
		MARTEL Alain	X			
	France Chimie Aura	FRUCTUS Frédéric	X			
	Comité des banques Auvergne-Rhône-Alpes de la Fédération bancaire française	GRENIER Pierre-Henri	X			
	UIMM Auvergne-Rhône-Alpes	BORDES Claude	X			
		PFISTER Françoise	X			
	Fédération française du bâtiment de la région Auvergne-Rhône-Alpes	REYNIER Frédéric				
	Fédération régionale des travaux publics Auvergne-Rhône-Alpes	CORNUT Jean-Marc	X			
	Accord Fédération nationale des transports routiers Auvergne-Rhône-Alpes et Fédération des entreprises de transports et logistique de France	LASSALLE Valérie	X			
	Union inter-entreprises de Lyon et sa région	POTELLE Jean-Charles				
	Association régionale Auvergne-Rhône-Alpes des industries agro-alimentaires	TRICHARD Alain	X			
	Accord entre délégation territoriale de l'union des entreprises et des salariés pour le logement et les chambres régionales de la Fédération de promoteurs constructeur de France Auvergne-Rhône-Alpes	VERRAX Eric	X			
	SYNTEC Rhône-Alpes	DESSERTINE Philippe	X			
	Accord entre les directions régionales de la SNCF, d'EDF et de la Poste	THAUVETTE Alain				
	Union nationale industries carrière Auvergne-Rhône-Alpes	BOISSELMON Alain	X			
	Chambre régionale d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes	FIALIP Yannick	X			
		FLAUGERE Jean-Luc	X			
		Non désigné(e)				
	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles Auvergne-Rhône-Alpes	COMBE Véronique	X			
		ROYANNEZ Jean-Pierre	X			
	Les Jeunes agriculteurs Auvergne-Rhône-Alpes	DANANCHER Hugo				
		LAUZIER Léa	X			
	Confédération paysanne Auvergne-Rhône-Alpes	GUINAND Jean				
		ROUX Annie	X			
	Coordination rurale Auvergne-Rhône-Alpes	LAMIRAND Georges			X	
	COOP de France Auvergne-Rhône-Alpes	DUMAS Patrice	X			
	Confédération régionale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricole Auvergne-Rhône-Alpes	Non désigné(e)				
	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire	BERNELIN Thierry	X			

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
2	Comité régional de la Confédération générale du travail Auvergne-Rhône-Alpes	BENSELLA Lynda	X			
		BOUVERET Lise	X			
		BOUVIER Bruno	X			
		CANET Fabrice	X			
		DA COSTA Rosa	X			
		FATIGA Antoine	X			
		FAURE Philippe	X			
		GELDHOF Nathalie	X			
		GRANGER Karine	X			
		GUICHARD Karine	X			
		HOURS Eric	X			
		MARGERIT Laurence	X			
		MURCIA Jean-Raymond	X			
		NATON Agnès	X			
		PUTOUX Laurent	X			
		RODRIGUEZ Vincent				
		SALA Chantal	X			
	TOURNEUX Stéphane	X				
	Union régionale de la Confédération française démocratique du travail Auvergne-Rhône-Alpes	BARRAT Jean	X			
		BEAUJOU Victoire	X			
		BOLF Edith	X			
		GUILHOT Jean-Marc	X			
		GUILLOT Daniel				
		JUYAUX-BLIN Christian	X			
		LAGNIER Christine	X			
		LAMOTTE Bruno	X			
		LE GAC Elisabeth	X			
LOZAT Jean-Luc		X				
MORAIN Marie-Christine	X					
MORISSE François	X					
NINNI Agnès	X					
RAUFAST-BENBAKKAR Michelle	X					
ROBERTO Sansoro	X					
SCHMITT Isabelle	X					

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
		SIVARDIERE Patrick	X			
	Union régionale de la Confédération générale du travail Force ouvrière Auvergne-Rhône-Alpes	BLACHON Eric	X			
		BOCHARD Frédéric	X			
		DELAUME Colette	X			
		GILQUIN Jean-Pierre	X			
		LEYRE Michelle				
		PICHOT Arnaud	X			
		ROUVEURE Gisèle				
		SAMOUTH Pascal	X			
		SEGAULT Hélène	X			
		TEMUR Hélène	X			
		VINCIGUERRA Pio	X			
	Accord entre l'union régionale de la Confédération des travailleurs chrétien Auvergne et l'Union régionale de la Confédération française des travailleurs Rhône-Alpes	GRANDJEAN François	X			
		LAURENT Bernard				
		RUCKA Agathe				
	Union régionale de la Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadre Auvergne-Rhône-Alpes	ACOLATSE Erick	X			
		CARCELES Robert	X			
		CARUANA Laurent	X			
		GALLIEN Sylvie	X			
		GILBERT Madeleine	X			
	Union régionale de l'Union nationale des syndicats autonomes Auvergne-Rhône-Alpes	BISSON Bruno	X			
		HAMELIN Catherine	X			
		MUSSET Sophie	X			
		MYC Michel	X			
	Fédération syndicale unitaire Auvergne-Rhône-Alpes	DI MARCO Anna	X			
	Union syndicale solidaires Auvergne-Rhône-Alpes	MILBERGUE Denise	X			
		VELARD Patrick	X			
<b>3</b>	Union régionale des associations familiales Auvergne-Rhône-Alpes	VIGNAUD Béatrice	X			
	Caisses d'allocations familiales de la région Auvergne-Rhône-Alpes	Non désigné(e)				
	Accord entre CARSAT Auvergne, CARSAT Rhône-Alpes et l'association régionale des caisses de MSA Auvergne-Rhône-Alpes	JOUBE Henry				
	GROUPAMA Auvergne-Rhône-Alpes	LAOT Patrick	X			
	Union régional de la Mutualité française Auvergne-Rhône-Alpes	AUBRY Marc	X			
	Fédération hospitalière de France régional Auvergne-Rhône-Alpes	DENIEL Patrick	X			
	Accord entre la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'Union française des retraités, UNIORPA, Union régionale des Fédération départementales Génération Mouvement les aînées ruraux et Fédération national des associations de retraités Auvergne-Rhône-Alpes	AUSSEDAT Philippe	X			
	Accord entre le CREAM Auvergne et le CREAM Rhône-Alpes	CLAVERANNE Jean-Pierre				
	URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes	CHAPPELLET Jean				
	Union régionale SCOP et SCIC Auvergne et Rhône-Alpes	BABOLAT Guy				

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
	Association pour le digital en région Auvergne-Rhône-Alpes	PROST Michel-Louis	X			
	Conférence des établissements publics de recherche en Auvergne-Rhône-Alpes	PELLA Dominique	X			
	Accord entre les présidents de l'Université de Lyon, de l'Université Grenoble-Alpes et l'Université Clermont Auvergne et associés	BERNARD Mathias	X			
		Non désigné(e)				
		DUMASY Lise				
	Section régionale FCPE, PEEP, UNAAP, URAPEL Auvergne et Rhône-Alpes	MEZUREUX Nathalie				
		BENOIT Jean-Marie	X			
		GALLO Anaïck	X			
		SAGOT Fabrice	X			
	Association Lyon place financière et tertiaire	ZAYET Zihar	X			
		VARICHON Béatrice	X			
	CRAJEP Auvergne-Rhône-Alpes	COURIO Valérie	X			
		MONNET Alexis	X			
	Union régionale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles Auvergne-Rhône-Alpes et Filactions	BIN-HENG Maryvonne	X			
	Accord entre UNEF, AFEV, FAGE et UNI	Non désigné(e)				
		MEKEDDEM Nassim	X			
	Union régionale des fédérations laïques Auvergne-Rhône-Alpes	QUADRINI Antoine	X			
	Accord entre le comité régional olympique et sportif Auvergne et le comité régional olympique et sportif Rhône-Alpes	PLASSE Marie-Christine	X			
	Comité régional du tourisme Auvergne-Rhône-Alpes	PESCHIER Rémi	X			
		VIGNAT Josette	X			
	Accord union fédération des consommateurs Auvergne et Rhône-Alpes	POSSE Robert	X			
	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire	MOYROUD Anne	X			
		VIARD Marcel	X			
	Accord entre l'Association Rhône-Alpes des conservateurs (ARAC) et la Fondation du patrimoine	JACOMY Bruno	X			
	Syndicat des entreprises artistiques et culturelles	MANOLOGLOU Antoine	X			
	Accord association sauve qui peut le court métrage, association Ardèche Images, EPCC, CITIA, association IMAGINOVE, association GRAC, association ACRIRA, association les Ecrans, association Plein champ et la Cinéfabrique	MARTIN Gérard	X			
	Accord entre les associations de bibliothécaires de France Auvergne et Rhône-Alpes, associations des libraires d'Auvergne et de Rhône-Alpes	MASSAULT Christian	X			
	Accord ARRAHLM, CNL, SOLIHA, EPL et UNPI	ARGENSON Jean-Jacques				
		GRATALOUP Sylvain	X			
		JUILLAND Christine				
		LE FAOU Michel	X			
		PATAT Salomé	X			
	Fédération des acteurs de la solidarité Auvergne-Rhône-Alpes	BEDIAT Patrick	X			

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
	Accord ATD Quart-Monde, union régionale des entreprises d'insertion Auvergne-Rhône-Alpes, secours populaire française Rhône-Alpes et Auvergne, délégation régionale du Secours catholique Auvergne et Rhône-Alpes	GOUEDARD-COMTE Marie-Elisabeth	X			
	Mission régionale d'information sur l'exclusion	CONDAMIN Yvon				
	Association filière bois Fibois Auvergne-Rhône-Alpes	BAREAU Anne-Marie	X			
	Accord entre URAPEI Rhône-Alpes et Auvergne, direction régionale de l'APF Auvergne-Rhône-Alpes, Fondation Perce Neige, APAJH Auvergne-Rhône-Alpes	PICCOLO Maël	X			
	Association nationale des apprentis	CADIOU Aurélien	X			
	Accord entre la Fondation OVE et Handi-Sup Auvergne	THOMAZET Loïc	X			
	Jeune chambre économique Auvergne-Rhône-Alpes	BONNEFOY Thomas	X			
		CHAMBA Cécile	X			
	Union des fédérations Auvergne-Rhône-Alpes de protection de la nature	EROME Georges	X			
		RESCHE-RIGON Frédérique	X			
	Fédération régionale Auvergne pour la protection de la nature et de l'environnement	SAUMUREAU Marc	X			
	Ligue de coordination Auvergne-Rhône-Alpes de protection des oiseaux	RIVIERE Elisabeth	X			
	Conservatoire d'espace naturels d'Auvergne	AUBERGER Eliane	X			
	Fédération régionale des chasseurs d'Auvergne-Rhône-Alpes	CERNYS Rémy				X
	Personnalités qualifiées en lien avec l'environnement et le développement durable	DESSEIN Aurélie	X			
D'HERBOMEZ-PROVOST Sophie		X				
GUIEAU Willy		X				
VERDIER Jean-Louis		X				
4	Personnalités qualifiées	BARATAY Denis	X			
		BRUNO Marie	X			
		DOYELLE Manon	X			
		FAUREAU Bernard		X		
		GELAS Nadine	X			
		HABOUZIT Michel	X			
		MARGUIN Christophe				

# Contacts

## Délégué général

Grégory MOREL

gregory.morel@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 41 95

## Déléguée générale adjointe

Véronique MACABEO

veronique.macabeo@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 47 44

## Chargée d'études

Véronique MACABEO

veronique.macabeo@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 47 44

## Contact presse

Nancy PIEGAY

nancy.piegay@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 44

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à notre newsletter sur

[lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr](mailto:lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr)

ou retrouvez les informations sur le site internet  
de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :

[ceser.auvergnerhonealpes.fr](http://ceser.auvergnerhonealpes.fr)

## NOTE

Dans le cadre de la contribution du CESER « COVID 19 repenser demain, le regard du CESER », différentes pistes de soutien en faveur des associations, durement éprouvées par la crise sanitaire, étaient esquissées dès juillet 2020.

Dans les mois qui ont suivi, certaines d'entre elles ont été approfondies, au plus près des difficultés spécifiques rencontrées par les petites associations comptant quelques salariés. Si la crise a mis en évidence l'utilité sociale de celles-ci au cœur des territoires, elle a aussi révélé et amplifié des fragilités structurelles préexistantes qui leur imposent de reconsidérer leurs modes de fonctionnement, notamment dans trois directions :

- Développer leurs fonds propres, et renforcer leurs fonctions financières et de gestion.
- Optimiser et articuler le rôle de chacun au sein des associations.
- S'appuyer sur des relais externes offrant un accompagnement efficace et valorisant à leur action.

A travers la mise en œuvre de leur projet associatif, les associations accomplissent auprès des populations d'importantes missions de solidarité, de cohésion sociale et d'engagement citoyen ; la poursuite de celles-ci appelle un renforcement de leurs ressources financières et humaines, ainsi que l'appui d'un environnement attentif à leurs besoins.

ASSOCIATION | VIE ASSOCIATIVE | FINANCEMENT | FONDS PROPRES | GOUVERNANCE | DIRIGEANT | BENEVOLE | EMPLOI AIDE | REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES

Crédits photos : 123 rf

[ceser.auvergnerhonealpes.fr](http://ceser.auvergnerhonealpes.fr)



**CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / LYON**

8 rue Paul Montrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02  
T. 04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

**CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND**

59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2  
T. 04.73.29.45.29 – F. 04.73.29.45.20