

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin d'Etude

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

Le management associatif : Quelle spécificité ?

***Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide
aux malades cancéreux AMIZOUR BEJAIA***

Réalisé par :

LOUNNAS Akli

KHERZI Khaled

Encadré par :

HAMITOUCHE Fairouze

Année Universitaire 2021/2022

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu tout puissant qui nous a gardés en bonne santé afin de réaliser ce travail.

Nous tenons à présenter nos vifs et sincères remerciements à M^{me} F. HAMITOCHE pour son suivi, ainsi que sa disponibilité tout au long de l'élaboration de notre travail.

Nous présentons aussi nos vifs remerciements au responsable de l'association M^r MAOUCHI Hanine qui a accepté de collaborer avec nous et de répondre à notre questionnaire d'enquête.

Que tous ceux que nous n'avons pas cités, trouvent ici, l'expression de nos profondes reconnaissances.

Khaled & AKLI

Dédicace

Au terme de ces semestres d'études, je dédie ce modeste travail en signe de respect, de reconnaissance et remerciement ;

A mes très chers parents ; Papa et Maman qui ont sacrifiés leur vie pour le bien-être de leurs enfant.

A mes très chers frères et sœur, OUAZINE, ABDEL WAHAB, SARAH

A mon binôme Khaled

A mes chers (es) amis (es) pour tous les moments de joie et de peine qu'on a vécus ensemble.

Dédicace

Au terme de ces semestres d'études, je dédie ce modeste travail en signe de respect, de reconnaissance et remerciement ;

A la mémoire de mes chers et regrettés parents, pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières, que dieu les accueille dans son vaste paradis.

A la mémoire de ma très chère et regrettée sœur KARIMA, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mes très chères sœurs LILA, SAMIRA, LYNDA, KAHINA, HANANE.

A mes neveux et nièces AYOUB, CHERIF, AMINA, CHAHINEZ.

A mes meilleurs amis RAHIM, YACINE, ABDELHADI, LAMINE, NABIL, HALIM, MEZIANE.

A tous mes cousins et cousines

A mon binôme AKLI pour sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

A ceux que je porte dans mon cœur avec tout mon amour et estime.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de ce travail.

Merci d'être toujours à mes côtés.

KHALED

Liste des figures

Figure 1: Les activités de Management	5
Figure 2: Les différentes hiérarchies associatives	25
Figure 3: Evolutions du nombre d'associations créées entre 1974/2017	39
Figure 4: Processus de création des associations Algériennes.....	40
Figure 5: Association locales agréés dans le cadre de la loi 31/90 se trouvant légalement dans le cadre de la nouvelle loi 06/12 par catégories.....	51
Figure 6: Associations locales agréés dans le cadre de la loi 06/12 par catégories. Jusqu'au 31/12/2021.....	52

Liste des tableaux

Tableau 1: Les rôles de Manager	10
Tableau 2: Typologie des nombre d'une association.....	23
Tableau 3: Nombre d'association enregistré dans la wilaya de Bejaia, jusqu' à 31/12/2017	50
Tableau 4: Association créées dans le cadre de la loi 12/06 dans la commune de Bejaïa entre 2012 jusqu'à 31/12/2021.....	51

Remerciements	
Dédicace	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Autour du management associatif	4
Introduction	4
Section 1 : Généralités sur le management	4
Section 2 : Introduction à la responsabilité sociale des entreprises	15
Section 3 : Présentation du management associatif.....	21
Conclusion.....	31
Chapitre II : Le mouvement associatif en Algérie	32
Introduction	32
Section 1 : Définition de l'association et de quelques concepts connexes.....	32
Section 2 : Démarche de création, organisation et financement	38
Conclusion.....	49
Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux.....	50
Introduction	50
Section 1 : Le mouvement associatif dans la wilaya Bejaia.....	50
Section 2 : Présentation l'organisme d'accueil	52
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	53
Conclusion.....	57
Conclusion générale	58
Bibliographie	
ANNEXES	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction

Les dernières décennies du XX^{ème} siècle ont apporté d'importants changements dans les faits et dans la théorie. Elles sont marquées par le renforcement de la mondialisation des économies, le recul du rôle de l'Etat et l'émergence de nouveaux acteurs sur la scène économique et sociale notamment les Organisations Non Gouvernementales. Sur le plan théorique, on assiste à une évolution sans précédent qui a donné naissance à de nouveaux champs d'investigation tel que l'économie sociale, l'économie solidaire et tout ce qu'on appelle la nouvelle économie. L'objet du management qui se limitait aux entreprises privées de l'économie marchande s'est élargi vers les organismes publics et les organisations de l'économie sociale.

Les associations sont appelées à s'institutionnaliser, à bien gérer leurs finances et leurs ressources humaines rémunérées et bénévoles, à tenir des comptes avec soin et à adhérer aux principes du management tout en préservant leur identité associative. De plus les associations sont appelées à garder, à l'intérieur de l'économie sociale, leurs propres caractéristiques à l'égard des coopératives dont les activités économiques ont une place primordiale.

Le management des associations permet de définir une vision stratégique autour de laquelle s'organise la cohérence de l'organisation, la mission et le niveau de performance de chaque responsable. Il permet, également, de mieux gérer le bénévolat en appliquant une gestion des ressources humaines bénévoles ce qui va permettre de substituer la notion de bénévole à celle de professionnel non rémunéré.

Selon Bernard VAN OMMESLAGHE (1989), les trois conditions pour la réussite du management sont l'existence des objectifs clairs et explicites, le libre choix des ressources et l'existence d'un système de sanction internes et externes. Ces trois éléments conditionnent à la fois l'efficacité et l'efficience. Chaque organisation, pour être performante, doit avoir des objectifs clairs et explicites, ce qui guide l'action au niveau stratégique et conditionne, au premier chef, son efficacité. Pour être efficace, le management doit être libre du choix de ses ressources, ce qui signifie qu'il ne doit pas y avoir des contraintes imposées au management dans le choix de ces moyens et de ces partenaires. L'existence d'un système de sanctions qui peuvent être soit interne ou externe, soit négatives ou positives maintient une pression vers l'efficience et l'efficacité à tout le niveau de l'organisation.

Le management a comme finalité de conduire l'organisation à la performance. Par définition l'organisation performante est l'organisation qui est à la fois efficace et efficiente.

Introduction

La recherche de la performance, de l'efficacité et de la pérennité des structures oblige les associations à adhérer aux méthodes scientifiques et modernes de management des organisations. Le souci de la performance légitime cette réflexion mais pose le problème de l'adaptation de ces outils aux spécificités de ce type d'organisations.

Dans ce contexte, la présente recherche a pour objectif d'explorer d'avantage la gestion du facteur associatif et les pratique du management applique au sien de l'association TUDERT, Amizour, Bejaia. De ce fait, il nous parait intéressent de soulever la problématique suivante :

Quelle sont les spécificités du management associatif ?

Pour répondre à cette question principale, il y a lieu de poser d'autres questions secondaires, à savoir :

- Qu'entendons-nous par le management associatif ?
- Comment est-il appliqué ?
- À quel niveau l'utilisation des outils et méthodes relatives à l'entreprise est envisageable et moralement acceptable au sein de l'association ?

Pour répondre à notre problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 :

- *Le management associatif est comparable à celui de l'entreprise.*

Hypothèse 02 :

- *Le pouvoir démocratique existe vraiment dans les associations.*

Pour bien mener cette étude, nous avons subdivisé notre thème de recherche qui est le management associatif : Quelle spécificité ? En trois chapitres : le premier chapitre est un chapitre introductif, consacré à des généralités sur le management dans sa première section, ensuite une introduction à la responsabilité sociale des entreprises est présentée dans la deuxième section, et enfin une troisième section est consacrée à la présentation du management associatif.

Le deuxième chapitre se rapporte au mouvement associatif en Algérie, il est subdivisé en deux sections : la première est consacrée à la définition de l'association et quelques concepts connexes, la deuxième section traite du processus de création, organisation et financement des associations.

Introduction

Le troisième chapitre est consacré pour l'étude pratique au sein de l'association TUDERT, L'étude porte sur la gestion de cette dernière.

Chapitre I : Autour du management associatif

Introduction

Ce chapitre se propose, à travers les trois sections, en commençant par la présentation du management pour ensuite passer à la responsabilité sociale des entreprises afin de pouvoir aligner le management et le travail social, pour enfin passer à l'exploration du management associatif.

Section 1 : Généralités sur le management

Les hommes exercent le management, à travers la pratique des activités organisées, depuis des milliers d'années. Malgré l'évolution qu'il a connue avec la révolution industrielle, ce n'est vers la fin des années 60 que le management est devenu un concept clé aux Etats-Unis. Il a réellement commencé à faire l'objet d'une étude systématique et à s'imposer en tant que discipline à part entière.

Le management constitue un thème passionnant. Il traite la vie économique des organisations, ainsi que les problèmes rencontrés quotidiennement dans le monde du travail.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter l'intérêt du management, en particulier dans le contexte actuel, caractérisé par la mondialisation, et les défis de la concurrence internationale et incertitudes organisationnelles.

1.1. Définition et contenu du management**1.1.1. L'origine du management**

Le management est une invention américaine. Sa théorie et sa pratique sont nées aux Etats-Unis. Plus récemment, le Japon a développé son propre modèle en acclimatant à sa culture des méthodes et des pratiques yankees.

Le management a quelques liens avec l'Europe. Etymologiquement, il vient du latin Manus (main symbole de force et d'autorité) et déduit du vieux verbe français ménager (organiser en tenant compte de la réalité).

Le français HENRI Fayol fut l'un des premiers européens à utiliser le terme en 1921, dont les Américains popularisèrent dans leurs business schools les travaux et notamment la séquence des fonctions de base du manager : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Actuellement, le management regroupe les fonctions de gestion, de direction et de résolution des problèmes humains afin de réaliser au mieux les objectifs (économiques et humains) de l'organisation.

1.1.2. Les caractéristiques du management

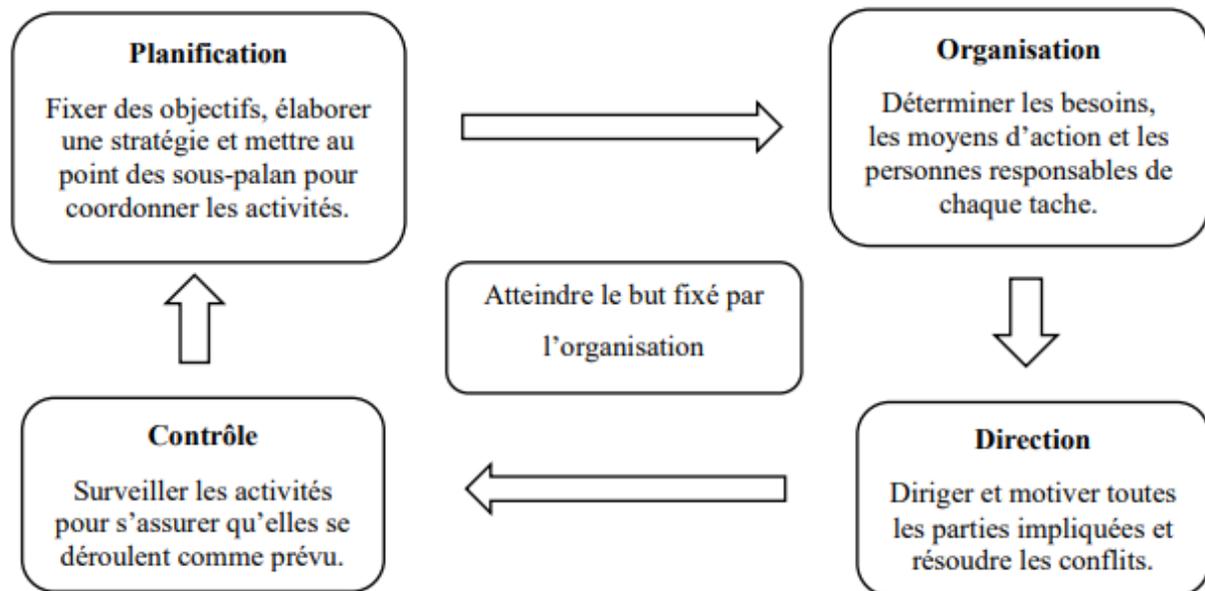
1.1.2.1. Le management en tant que processus

Le management est la transformation du travail des autres en performance durable¹. La performance peut être définie comme le fait d'effectuer les tâches correctement, de maîtriser la relation entre les ressources et le rendement, le tout en minimisant le coût du processus.

Le management est l'ensemble de méthodes et techniques qui facilitent la direction, l'organisation et la gestion d'une entreprise. Le management exige la définition d'objectifs précis, la détermination d'une stratégie pour les atteindre et enfin le contrôle de l'exécution et de la réalisation des objectifs initiaux.

Au de la des méthodes et technique, le management est un art, peut être l'un des plus difficiles. C'est « l'art d'obtenir des gens que les choses soient faites »². C'est l'art de conduire une organisation, de la diriger, de l'organiser, de planifier sa pérennité et son développement et de la contrôler. Ces activités représentées par le schéma ci-dessous constituent les bases de management.

Figure 1: Les activités de Management



Source : STEPHEN et DAVED, 2004, p31.

¹ GALAMBAND. B, « Si la GRH était de la gestion » paris. Editions liaison 2002.

² HERVE. L, JAK. J, JEAN-PIERRE. G, SANDRA E.B, NICOLE. A, « Management aspects humains et organisationnels » UPF fondamental ,2005.

Le management est un « processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et préformante, et avec autrui »³. Toutefois, pour « manager », il convient en plus de l'exercice de ces activités (planification, organisation, direction et contrôle), de prendre en compte les spécificités de l'organisation ainsi que de sa stratégie. En effet, c'est à partir de cette dernière que le processus de management va pouvoir être mis en œuvre et se développer.

La stratégie, problématique centrale du management représente un ensemble des choix, de priorités, d'engagement pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectif. C'est la décision sur l'allocation des ressources rares (humaines, financiers, en termes de temps, etc.) entre les différentes activités de l'entreprise.

Elaborer une stratégie consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend opérer et allouer des ressources de façon à ce qu'elle se maintienne et se développe.

1.1.2.2. Le management en tant que un métier spécifique

Le management est le métier qui consiste à conduire dans un contexte donné, un groupe de personnes afin d'atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

- **Le management est un métier** : c'est une activité, une pratique qui regroupe un ensemble de savoir-faire technique et relationnels.
- **Ce métier est spécifique** : il consiste à faire travailler les personnes ensemble en vue d'atteindre des objectifs conformes aux finalités de l'organisation.
- **Ce métier consiste à conduire un groupe de personnes** : il s'agit de les diriger, les commander, les faire participer et les animer. Conduire c'est avoir la responsabilité d'une équipe qui doit atteindre des objectifs en commun.
- **Ce métier s'exerce dans un contexte donné** : l'environnement qui se compose de tous les éléments aptes à influencer la décision de l'organisation. Ces éléments peuvent être des opportunités ou des contraintes.

³ STEPHEN. R, DAVED. D, « Management essentiel des concepts et des pratiques », Pearson Education 2004, p31.

1.2. Les objectifs du management

1.2.1. Gestion des variables environnementales

Au cours des deux dernières décennies, l'environnement général s'est considérablement transformé. En effet, l'environnement (interne et /ou externe) des organisations est devenu de plus en plus complexe, variable et incertain.

La variabilité ou turbulence de l'environnement signifie qu'il est changeant et instable. Elle peut être mesurée par un taux de changement.

L'incertitude désigne un environnement dans lequel le manager n'a pas une connaissance absolue du problème et par conséquent ne peut pas déterminer une probabilité acceptable de résultats. L'incertitude est mesurée par LAWRENCE et LORSH à partir de trois variables : la variabilité, le degré avec lequel on peut être sûr de l'information acquise et le temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions.

La complexité correspond à l'existence d'une grande variété de variable, des nombreuses interactions entre ces variables et une incertitude au niveau de l'effet de ces relations.

Actuellement, la pression de l'environnement devient forte et s'exprime à travers des variables clés qu'il convient de gérer à la fois à court terme et de façon prévisionnelle à moyen-long terme. Il s'agit par exemple de quelques variables environnementales suivantes :

- La mondialisation des activités ;
- Les progrès techniques ;
- Les attentes sociales ;
- Les réglementations ;
- Les mouvements politiques ;
- Les cultures et système de valeur ;
- Les problèmes économiques ;
- Les questions écologiques ;
- Les phénomènes dits « de société » (éthique, santé publique ... etc.).

Dans ce type d'environnement, l'organisation ne peut plus être gérée comme par le passé ; dans la mesure où les conceptions et pratiques traditionnelles deviennent inadaptées.

En plus de la gestion efficace des variables environnementales, le management a pour objectif de gérer le patrimoine et servir les intérêts de l'organisation.

1.2.2. Gestion du patrimoine de l'organisation

Le management a pour objectif :

- Gérer le patrimoine économique et financier consiste à produire au meilleur cout et à vendre au meilleur prix.
- Gérer le patrimoine technique et commercial c'est se doter des équipements, du métier, du savoir-faire, de l'expertise et des procédures adéquates afin d'assurer une production de qualité correspondant aux attentes des clients.
- Gérer le patrimoine social, c'est mobiliser les personnels sur le projet et les objectifs de l'organisation.

1.3. Le profil du manager

Le manager est une personne qui coordonne et dirige dans une organisation les activités des autres.

1.3.1. Le manager en tant que membre dans l'organisation

L'organisation est l'ensemble des personnes rassemblées en vue d'atteindre un but bien défini, par une division du travail et des fonctions, grâce à des modalités de coordination définies et ayant à sa disposition une série de moyens et procédés de contrôle qui permettent la subordination de tous à la réalisation du but. En d'autres termes, l'organisation est un système social organisé pour atteindre des objectifs précis.

Deux caractéristiques sont essentielles dans l'organisation : l'ensemble structuré de tous les moyens et la coopération nécessaire entre les membres de l'organisation.

L'organisation peut être à but lucratif (entreprise) ou non dont le but n'est pas de réaliser des bénéfices (administration, syndicat, association... etc.)

1.3.2. Quelques qualités du manager

Tout manager cherche à mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose afin d'atteindre ses objectifs. Pour réussir son travail, le manager doit avoir certaines qualités.

➤ Le manager en tant que gestionnaire de patrimoine

Gérer c'est conduire, diriger, administrer, gouverner, organiser, c'est-à-dire ;

- Définir un projet ;
- Fixer des buts et des objectifs ;

- Choisir une ou des stratégies pour les atteindre ;
- Elaborer un ou des plans d'action accompagnés des moyens ;
- Contrôler leur mise en œuvre ;
- Apporter les correctifs nécessaires ;
- S'assurer des résultats ;

➤ **Le manager en tant que décideur**

Décider consiste à faire un choix entre plusieurs solutions ou alternatives pour le mettre en pratique. Au niveau psychologique, c'est prendre des risques et les assumer.

➤ **Le manager en tant qu'organisateur**

Organiser implique nécessairement deux grandes actions :

Mettre en place une structure (résumée par un organigramme) :

- Groupements d'activités et /ou des personnes avec des attributions et des missions ;
- Coordination des activités ;
- Localisation des pouvoirs ;

Organiser le travail il s'agit de procéder à la :

- Répartition des tâches et définition des fonctions ;
- Répartition de l'espace ;
- Planification des processus et des procédures ;

➤ **Le manager en tant qu'animateur d'équipe**

Animer c'est donner vie à un ensemble d'individus (stimuler, mettre en mouvement). Il s'agit de :

- Motiver, c'est-à-dire tenir compte des motivations et les développer.
- Communiquer : informer et s'informer.
- Diriger en confiant un « pouvoir faire ».
- Réguler ou arbitrer.

➤ **Le manager en tant que responsable social**

Le manager est appelé à :

- Obtenir la confiance et la collaboration des membres de l'organisation
- Assurer la compatibilité entre les objectifs de l'organisation, ceux de ses membres et le bien-être de la société
- Être responsable de la conduite éthique de l'organisation l'éthique désigne l'ensemble des règles et de principes qui distinguent une bonne d'une mauvaise conduite.

Le manager est socialement responsable dans la mesure où il doit déterminer ce qui est bien ou mal, approprié ou inapproprié et respecter un certain nombre de valeurs fondamentales.

➤ Le manager en qualité d'artiste

Comme l'artiste, le manager cherche constamment à perfectionner sa technique et à maîtriser les compétences essentielles de son métier. Toutefois, la simple maîtrise des techniques est insuffisante pour produire un bon manager.

C'est « des qualités » en plus que chacun trouve en lui-même qui fait la différence. C'est la vision, la finesse, l'intelligence, la connaissance du monde qui nous entoure et capacité d'y bien réagir qui ouvrent la voie à la réussite.

1.3.3. Les rôles du manager dans l'organisation

Selon MINTZBERG, le manager remplit dix rôles essentiels qui sont regroupés en trois catégories : les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et les rôles décisionnels.

Tableau 1: Les rôles de Manager

Rôle	Description	Activités correspondantes
Rôles interpersonnels		
Symbole	Représentation symbolique, obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.	Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels.
Agent de liaison	Conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveurs et renseignements utiles.	Répondre au courrier, effectuer des tâches externes au comité de direction ainsi que des activités impliquant des intervenants de l'extérieur.
Leader	Chargé de motiver et d'encourager les personnelles, responsables de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes.	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés.

Rôle informationnels		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'information (le plus souvent d'actualité) afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes comme externes.	Lire les journaux et les rapports, entretenir les contacts personnels.
Diffuseur	Transformer des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation.	Organiser des réunions d'information, faire des annonces pour diffuser l'information.
Porte-parole	Transmet des informations a des intervenants externes sur les plans, règles action, résultats, etc., sert d'expert sur l'activité de l'organisation.	Tenir des réunions de direction, fournir des informations aux médias.
Rôles décisionnels		
Entrepreneur	Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lance des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle l'élaboration des certains projets.	Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes.
Régulateur	Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs	Organiser des séances stratégiques et de discussion portant sur des problèmes et des crises
Répartiteur de ressources	Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autres termes de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes.	Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relèvent du budget et de la programmation du travail des employés.
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des négociations.	Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs.

Source : MINTZBERG, 1973, p 92, 93.

Toutefois, l'importance des rôles remplis par les managers dépend du niveau qu'ils occupent dans l'organisation (en avançant dans les échelons, les managers réalisent davantage de planification et exercent moins de contrôle direct sur les autres membre) et de la taille de

l'organisation (dans une structure réduite, le rôle dominant d'un manager est celui de porte-parole puisqu'il consacre une part importante de son temps à des actions vers l'extérieur, comme les réunions avec les clients, les négociations avec les banques, la recherche des nouveaux marchés, etc.).

Cependant, dans une grande organisation, le rôle dominant d'un manager est celui du répartiteur de ressources. Le manager est davantage tourné vers l'intérieur, pour décider quelles unités doivent avoir quelles ressources et avec quelle quantité.

1.3.4. Les compétences attendues d'un bon manager

Les compétences sont l'ensemble des capacités et des comportements nécessaires à l'exercice performant du métier du manager. Outre la capacité à exercer les quatre activités fondamentales du management (planification, organisation, direction, contrôle), le manager doit présenter un certain nombre de compétences clés que l'expert en management ROBERT L. KATAZ⁴ a tenté d'identifier dès les années 1970. Ces compétences peuvent être regroupées en deux catégories :

Les compétences génériques : elles touchent à quatre niveaux :

- Les compétences conceptuelles : représentent les capacités mentales du manager à coordonner les intérêts et activités de l'organisation (analyser et saisir les situations complexes afin de prendre les décisions adéquates).
- Les compétences interpersonnelles : désignent la capacité de travailler en équipe, de communiquer avec autrui, de le guider et de le motiver aussi bien au niveau individuel que collectif.
- Les compétences techniques : représentent la capacité à disposer et à utiliser un savoir spécialisé, c'est-à-dire des outils, des procédures et des techniques propres à un domaine spécialisé.
- Les compétences politiques : se résument dans la capacité de fonder une base de pouvoir et d'établir les contacts opportuns.

Les compétences spécifiques : les études ont montré qu'un manager efficace doit avoir, en plus de compétences génériques, six types de comportement :

⁴ ROBERT L. K « Compétence D'un Administrateur Efficace », Harvard Business Review, 1974, p 901

- Contrôle l'environnement, l'organisation et ses ressources : capacité de connaître les objectifs avec précision, d'anticiper les changements environnementaux de prendre des décisions immédiates.
- Organiser et coordonner : répartir le temps entre les tâches et coordonner les relations interdépendantes.
- Gérer l'information : utiliser efficacement les canaux d'information et de communication.
- Rechercher la croissance et le développement ; aussi bien personnel que celui des employés.
- Motiver le personnel et gérer les conflits : pousser les employés à faire leur travail et résoudre les différences pouvant nuire à leur implication.
- Résoudre les problèmes stratégiques : user à bon escient des compétences de décideur et assumer la responsabilité des décisions.

L'approche la plus récente des métiers du manager est basée sur les capacités de management qui désignent l'ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes assurant l'efficacité managériale.

1.4. Présentation de la notion de « leadership »

Au-delà de la motivation et des actions qui peuvent être adoptées afin d'inciter les hommes à coopérer, le leadership demeure l'une des sources fondamentales d'animation de l'organisation.

1.4.1. Définition du leadership

Le leadership est défini comme « l'aptitude au commandement, tel que le supérieur soit en mesure d'influencer, voire de déterminer les décisions, les actions, et en un mot, le comportement du subordonné »⁵. Le leadership, est donc aussi l'art d'animer des personnes à accomplir une tâche volontairement.

Le leader joue un rôle fondamental au sein de l'organisation. C'est lui qui persuade, oriente et convainc les subordonnés de réalisation des objectifs élevés.

⁵ MARCHESNY. M, MAUREL. P, « Economie D'entreprise », Istra, 1983, P. 59.

1.4.2. Les composantes du leadership

Le leadership est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation dans laquelle ils se trouvent. On distingue trois composantes du leadership :

- **L'autorité naturelle** du leader ou son influence interpersonnelle qui résulte de sa personnalité le leader doit disposer des qualités propres innées ou acquises (la capacité d'assurer l'adhésion du groupe, l'audace, la curiosité, etc.).
- **L'autorité statutaire** : c'est-à-dire la position du leader qui résulte de son statut et de son rôle dans l'organisation.
- **Le processus d'exercice de l'autorité** : c'est la situation objective à résoudre qui résulte des conditions physiques (état des machines, des produits), de l'état d'information (connaissance, incertitude, etc.) et des objectifs fixés. Il s'agit de considérer le leadership à partir de la relation leader-situation.

1.4.3. Les styles de leadership

A la suite des travaux des sociologues et des psychologues, on distingue trois styles de leadership : autocratique, démocratique et non-interventionniste⁶.

- **Le style autocratique** : le leader centralise l'autorité, il décide unilatéralement, impose ses méthodes de travail, limite la participation des employés et adopte un système de sanction et de récompenses, directement lié à l'exécution de ses ordres.
- **Le style démocratique** : le leader délègue son autorité, implique ses employés dans le processus décisionnel, encourage la concertation dans la définition des objectifs et l'élaboration des méthodes de travail. Il cherche à connaître et à motiver ses subordonnés qu'il récompense en fonction des performances réalisées.
- **Le style non-interventionniste ou permissif** : le leader laisse toute l'initiative à ses employés. Ils sont libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et de réaliser leur travail comme ils l'entendent.

Il convient de noter qu'aucun des styles cités n'existe à l'état pur. Le leadership peut être une mixture d'autorité, de liberté et de concertation. Il dépend de la capacité du dirigeant, des motivations des employés et du type de décision. De même qu'aucun style n'est a priori plus efficace que l'autre. Chacun s'adapte au système sociotechnique de l'organisation. Ainsi,

⁶ Cette distinction a été proposée par KURT Lewin et ses collègues dans l'une des premières études sur le comportement des leaders, « In LEWIN.K, and LIPPITT.R, An Experimental Approach to the study of Autocracy and Democracy : Preliminary note, Sociometry (1938) P. 292, 310 ».

le style autoritaire convient mieux au travail à la chaîne, le style démocratique est adapté aux activités semi répétitives et nécessitant une grande coordination et le style non interventionniste convient à une équipe de vendeurs payés à la commission.

1.4.4 Distinction entre le manager et le leader

La distinction entre manager et leader n'est pas toujours évidente. Même si les deux termes sont souvent utilisés comme synonymes, ils ne désignent pas la même chose. Le leader dispose de la capacité d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité. Le manager est nommé et possède un pouvoir légitime qui lui confère le droit de récompenser et de blâmer. Sa capacité d'influence se base sur l'autorité formelle inhérente à sa position. Le leader peut aussi bien être nommé qu'émerger par lui-même d'un groupe. De ce fait, le leader peut entraîner les membres du groupe hors du cadre défini par l'autorité formelle.

A ces différences entre manager et leader, on peut ajouter que :

- Le manager gère, le leader innove.
- Le manager s'intéresse aux systèmes et aux structures, le leader s'intéresse aux hommes.
- Le manager commande, le leader inspire la confiance.
- Le manager a une vision à court terme, le leader à une vision perspective à long terme.

Puisque les capacités du leadership constituent un plus pour le manager, celui-ci doit être leader. En revanche le leader ne possède pas nécessairement les qualités requises pour remplir les fonctions du management. Si le leader peut influencer les membres du groupe, cela ne signifie pas qu'il soit capable de planifier, de diriger et de contrôler.

Section 2 : Introduction à la responsabilité sociale des entreprises

L'entreprise aujourd'hui est considérée comme un acteur social et non pas uniquement économique donc les organisations doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leurs champs d'activité, cela signifie que celle-ci décident de leurs propres initiatives de contribuer à améliorer la société et rendre l'environnement plus propre.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) c'est de prendre en considération les principes de développement durable dans les activités de l'entreprise. On parle de la RSE quand il s'agit d'une entreprise en lien étroit avec le développement durable, l'intégration de cette dernière (RSE) est devenue un facteur de compétitivité, un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus leurs responsabilités sociales et prennent celle-ci comme l'une des composantes de leurs identités.

2.1. Définition de la RSE

La commission de l'Union européenne (2001) a adopté une définition de la RSE comme suivant « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » ; cela suppose « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁷.

Selon les lignes directrices ISO 26000 proposent une définition de la RSE, et pas seulement des entreprises, « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique »⁸. Ce comportement :

- Contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur, ainsi qu'il est compatible avec les normes internationales de comportement.
- Est intégré dans l'organisation et mise en œuvre dans ses relations.

Selon le père fondateur de la RSE, Howard. B, la : « RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérées dans notre société »⁹.

Par le biais de ces deux définitions nous pouvons conclure que les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales imposées par les conventions collectives pour répondre aux besoins sociaux, et que les soucieuses de leurs pérennités et celles qui visent la performance globale, la RSE constitue un moyen audacieux et très important à fin de marquer son existence et de se procurer un avantage concurrentiel et ainsi réaliser un développement durable.

⁷ CAPRON. M et LANOIZELLE. F-Q « La Responsabilité Sociale D'entreprise », édition la Découverte, Paris, 2007, P.23.

⁸ ISO 26000.

⁹ BOWEN. H-R, "Social Responsibilities of the Business Man", édition Harper & Row, New York, 1953, P.6.

2.2. Les outils de la RSE

2.2.1. Les codes de conduites

Les codes de conduite sont les outils les plus connus de la RSE. D'après la commission européenne les codes de conduite sont : « des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs »¹⁰.

Les codes de conduite sont également définis par l'Union européenne comme « un accord ou un ensemble de règles qui ne sont pas imposés par les dispositions législatives, réglementaires ou administratives d'un Etat membre et qui définissent le comportement des professionnels qui s'engagent à être liés par lui en ce qui concerne une ou plusieurs pratiques commerciales ou un ou plusieurs secteurs d'activités »¹¹.

D'après les deux définitions, nous pouvons déduire que les codes de conduites sont des déclarations formelles relatives aux valeurs d'une société, Ces derniers ne sont pas imposés par la réglementation, mais les entreprises les élaborent car ils représentent un outil important pour l'amélioration de l'image de marque ainsi qu'une déclaration de pratiques responsables.

2.2.2. L'investissement socialement responsable (L'ISR).

L'ISR est un moyen relativement nouveau qui contribue à promouvoir la RSE. Ce type d'investissement est défini comme une sorte d'investissement qui est concerné par son impact sur la société et l'environnement. Bien que ce ne soit pas un outil utilisé par l'entreprise elle-même ces instruments financiers sont considérés par plusieurs comme l'un des vecteurs les plus efficaces pour appliquer la RSE dans l'industrie et proposent des critères qui doivent être respectés par les entreprises qui souhaitent répondre aux exigences applicables¹².

Ce genre d'investissement ne cesse de prendre de l'ampleur, cependant, les investisseurs essaient de plus en plus d'associer leurs investissements économiques à des niveaux sociaux et écologiques.

¹⁰ La commission européenne : « livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001, p 26.

¹¹ MORICE. M, « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et culturels », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013, p.48.

¹² Cité par KIRBY. E, « La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : quel rôle pour le droit ? ». Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Novembre 2014, p.13.

2.2.3. Les labels environnementaux et sociaux

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés.

2.2.4. L'audit social

L'audit social est un processus exercé par des professionnels qui vise à examiner les opérations des différentes activités de la fonction ressources humaines, il consiste donc, à rendre compte dans des sites de production des conditions de travail des salariés et permet donc de comparer la réalité constatée avec les exigences inscrites dans le référentiel de l'entreprise.

2.2.5. Le Reporting

D'une manière générale le Reporting (rapport) est un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Il permet donc la réalisation des objectifs en connaissance de la situation générale.

Le « Reporting » en matière d'environnement est une méthode que les entreprises utilisent fréquemment, notamment pour accroître leur transparence et améliorer la diffusion de l'information au public. La production de rapports sur l'environnement et en matière de santé et sécurité est fréquente dans de nombreuses entreprises.

Les rapports de développement durable, par exemple, sont un type de rapport visant à diffuser l'information relative aux impacts économiques, environnementaux et sociaux engendrés par leurs activités. Ce type de rapport peut aider l'entreprise à mesurer les impacts causés et représente un document clé afin de communiquer les mesures de performance au public et aux investisseurs potentiels.

2.2.6. Les normes et standards

Les entreprises disposent également d'autres outils qui leurs facilitent la mise en place de la RSE, il s'agit de ce que nous appelons : « standards » ou « normes » portant sur les thématiques sociales et environnementales.

Une norme s'agit d'un « ensemble de procédures, de pratiques et de dispositions détaillées appliquées par des entreprises en vue de gérer de manière efficace et efficiente différents aspects de l'activité entrepreneuriale »¹³.

¹³ MORICE. M, op.cit. p.51.

Ces normes sont applicables à toutes types d'entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, commerciales ou de industrielles et peu importe son domaine d'activité. Nous pouvons citer : les normes ISO, AA1000, SA8000...etc.

2.3. La démarche RSE

La démarche RSE est une base volontaire émise par l'organisation, de conduire ses affaires d'une manière responsable, tout en reflétant la contribution celle-ci (l'organisation) au développement durable¹⁴.

La disposition d'éléments de mesure objectifs et opérationnels est primordiale pour la mise en place d'une démarche RSE mais également pour mesurer la performance de cette dernière, cela a pour but l'amélioration continue, ainsi il permet de rendre compte à ses parties prenantes.

➤ Phase 1 : Réaliser un diagnostic

Avant de tracer sa stratégie et sa démarche, l'entreprise réalise un état des lieux social, environnemental et politico-économique à « l'instant » afin de déterminer les enjeux de la RSE adaptés à leur secteur. Elle permet :

- D'identifier les atouts et de valoriser les bonnes pratiques.
- D'identifier d'éventuels risques qui appellent des actions correctives.
- De dresser un plan d'action opérationnel.
- D'intégrer la RSE au cœur de son projet stratégique.
- Identifier les parties prenantes et mesurer leurs attentes.

➤ Phase 2 : Déroulement du diagnostic

Le diagnostic passe par une série de prédispositions qui sont :

- Constitution d'un comité de pilotage.
- Identification des enjeux RSE clés et des points d'attention, pondérés au secteur.
- Recueil d'informations existantes dans l'entreprise.
- Évaluation des points forts et points de progrès sur chaque enjeu RSE en croisant les informations recueillies dans les documents et les entretiens.
- Remontées des bonnes pratiques et des attentes des parties prenantes.
- Présentation des résultats devant le comité de pilotage.

¹⁴ NOTAT. N, BARRY. O, CEYRAC. M : « Guide pour la mise en place d'une démarche RSE dans une ESH », les entreprises sociales pour l'habitat, 2011, p.75.

➤ **Phase 3 : Définition des orientations**

Cette étape permet à l'entreprise de :

- Déterminer des besoins.
- Se fixer des objectifs à atteindre, réalisables dans un laps de temps afin de guider sa démarche vers la finalité attendue par une démarche RSE.
- Déterminer des enjeux prioritaires et opérationnels.
- Planifier et mettre en place d'une stratégie RSE.

➤ **Phase 4 : Structuration du projet et élaboration de plan d'action**

Différentes actions peuvent être envisagées à la suite d'un diagnostic, quel que soit le niveau de performance constaté :

- Affectation des ressources et attribution des tâches.
- Exécution du plan d'action.
- Exploitation des outils et documents internes de l'entreprise : Code d'éthique, procédures, règlement intérieur... Ainsi que la conformité aux normes existantes : ISO9001, ISO14001... Tout en faisant appel aux principaux référentiels relatifs à la RSE.

➤ **Phase 5 : Rendre compte à ses parties prenantes**

Répondre aux attentes de ces parties prenantes, que ce soit : transparence, recevabilité, responsabilité est primordial. Pour la RSE il est impératif de disposer d'informations fiables sur les impacts sociaux et environnementaux des entreprises par une information actualisée, vérifiable, et exhaustive. Cela constitue un devoir de toute entreprise responsable.

Le Reporting RSE vise à informer clairement sur la performance globale des actions et décisions de l'entreprise, et de l'état d'avancement de la mise en place de la stratégie. Il doit renseigner sur :

- Les résultats atteints, à un moment donné, au regard des objectifs fixés, ainsi que la tendance et l'évolution générale.
- Les facteurs de succès de la démarche RSE.
- Mise en place d'indicateurs de pilotage de la RSE afin d'harmoniser la communication.

2.4. Les freins de la RSE

En dépit des contributions que la démarche RSE présente, plusieurs critiques ont été apportées et qu'une entreprise ne devra pas négliger.

La RSE est associée à une nouvelle forme de paternalisme. Donc elle peut être vue comme un moyen détourné d'obtenir le dévouement du personnel.

En assimilant la RSE à une démarche volontaire, la marge des acteurs dominants est consacrée sous prétexte d'un retrait de l'Etat, alors que c'est à travers lui que se formalisent les arbitrages entre acteurs sociaux et donc, l'équité sociale potentielle.

La seule raison pour laquelle les entreprises mettraient en place des projets de RSE, serait une raison utilitaire, avec un bénéfice commercial dans l'amélioration de leur réputation auprès du public et des gouvernements. A cela la RSE peut représenter une nouvelle forme de communication manipulatrice cynique.

Au-delà des critiques apportées par ces auteurs, les entreprises perçoivent la démarche RSE comme étant.

La mise en place d'une démarche RSE peut compromettre le rendement de leurs activités à long terme, car elles seront à court de moyens financiers pour faire face aux activités principales de l'entreprise vu que les ressources d'entreprises sont limitées.

Les entreprises ont la volonté de mettre en place une démarche RSE, cependant, elles rencontrent souvent des problèmes liés au manque d'implication, d'expérience et de compétences dans le domaine et pour s'occuper des programmes sociaux.

Section 3 : Présentation du management associatif

Le management associatif a cette spécificité qui le rend plus complexe que le management en entreprise : l'équipe bénévole. C'est à dire un ensemble de personnes aux disponibilités variables, aux compétences parfois relatives mais enthousiastes et portées par une conviction personnelle.

De fait, l'équipe dirigeante doit investir deux lignes managériales distinctes : une première pilote l'équipe salariée et est liée au code du travail, une seconde pilote l'équipe bénévole et est liée par un code morale. Deux lignes aux besoins, aspirations, et objectifs parfois bien éloignés.

Seulement, le projet d'association n'est ainsi porté qu'à l'unique condition que les équipes dirigeantes, salariées et bénévoles se sentent impliquées idéalement de la même manière.

Pour comprendre les ressorts du management associatif, une bonne clé d'entrée réside dans l'appréhension des spécificités des associations par rapport aux entreprises ainsi que du système de valeur des associations. Il ne faut cependant pas être caricatural : les points communs entre associations et entreprises existent, plus qu'on ne le croit. À partir du moment où les associations atteignent une certaine taille, elles doivent, de plus en plus, intégrer les modes d'organisation, de gestion et opérationnels des entreprises : comptabilité, contrats (de travail, de bail, de partenariats, commerciaux), gestion logistique et des stocks (associations humanitaires et à but social en particulier), gestion de fonds, gestion de biens et d'équipements (associations sportives par exemple), gestion de bases de données avec les outils informatiques allant de pair (gestion de la relation adhérents), etc. Une association est une entité économique comme une entreprise. Elle a une vocation économique qui se traduit par la recherche d'efficacité (budget, suivi des indicateurs...). Le profit peut être recherché, non pas dans un but de redistribution entre «actionnaires», mais d'engagement et d'investissement dans l'objet social.

3.1. Les spécificités des associations

De prime abord, quelques différences élémentaires dans le domaine de l'organisation apparaissent. Généralement, la mobilisation des acteurs, en particulier les bénévoles, est plus forte que dans les entreprises, car ils sont portés par un projet dont ils ont connaissance (la vision ou la mission des entreprises n'est pas toujours explicitée et connue) et qu'ils partagent, selon le principe de la liberté d'association.

Ensuite, l'objectif majeur de ceux qui portent la structure réside en la promotion du projet associatif, un projet à but non lucratif mais possédant une valeur précise ; le partage de cette valeur est un élément constitutif fort de l'engagement. Enfin, toute démarche stratégique doit intégrer une « supra-valeur » culturelle essentielle et spécifique au monde associatif : le bénévolat. Ces différences visibles de l'extérieur sont importantes car elles montrent à quel point les valeurs sous-tendues par un projet partagé sont porteuses, phénomène que l'on trouve plus rarement dans les entreprises – sauf peut-être chez les fondateurs d'une « Start-up ».

La typologie présentée dans le tableau 2, qui n'est pas universelle mais constitue une classification des plus répandues, permet de distinguer par grandes masses les différents statuts

de membres d'une association en discernant les simples membres (conditions d'intégration et d'adhésion), les membres actifs (bénévoles) et les membres élus (administrateurs, et en leur sein le bureau, dont le président et le trésorier).

Tableau 2: Typologie des nombre d'une association

	Qui ?	Rôle	Motivation
Membre	Adhérent à l'association selon le principe de liberté d'association et sous réserve de remplir certaines conditions (conditions spécifiques, acquittement de la cotisation, cooptation, etc.). L'ensemble des membres constitue l'assemblée générale ordinaire qui se réunit une fois par an (AGO).	Payer sa cotisation Bénéficier des services de l'association Participer à la vie de l'association Élire les administrateurs.	Intérêt pour les services proposés Sentiment d'appartenance Soutien au projet associatif Accès à un réseau et/ou des infrastructures.
Membre d'honneur	Membre de l'association distingué par ses actions passées ou un acte particulier par rapport à l'objet de l'association.	Avoir œuvré dans le passé pour l'association Disposer d'un statut de « sage».	Reconnaissance des actes Exemplarité Gratuité (souvent cotisation offerte).
Bénévole actif	Membre de l'association qui contribue au développement de celle-ci en y consacrant du temps, soit pour des tâches administratives ou de développement, soit pour travailler sur le cœur de l'activité.	Contribuer au développement de l'association Animer les membres.	Partage des valeurs de l'objet social Reconnaissance de l'action.
Administrateur (bénévole élu).	Membre de l'association, bénévole actif qui en plus a sollicité et obtenu, lors de l'assemblée générale ordinaire, un mandat électif de membre du conseil d'administration. Ce conseil d'administration est l'instance stratégique de l'association qui décide des orientations à venir. Il est composé de 24 personnes maximum dans le cas des associations déclarées d'utilité publique.	Participer à la vision et aux décisions stratégiques de l'association Apporter un regard critique voire distancié sur l'action de l'association (rôle de conseil de surveillance).	Engagement plus fort et plus visible pour l'objet de l'association Reconnaissance Responsabilité.

Bureau (bénévoles élus).	Émanation du conseil d'administration, il constitue le « directoire » de l'association et est généralement composé au moins d'un président et d'un trésorier, avec en sus un secrétaire général, des adjoints aux deux postes et des vice-présidents.	Définir la vision et donner la ligne directrice de l'association Diriger et piloter l'association.	Reconnaissance Responsabilité Volonté d'infléchir les orientations majeures de l'association Pilotage.
Président (bénévole élu).	Membre, bénévole élu au sein du bureau, soit en direct par l'assemblée générale, soit par le conseil d'administration.	Représenter l'association auprès des tiers Assurer le management des équipes de salariés Porter la responsabilité pénale de l'association.	Reconnaissance et prestige Responsabilité Représentation interne et externe Posture plus ou moins exécutive selon la maturité de l'organisation.

Source : Huet et Roques (2017), p 11.

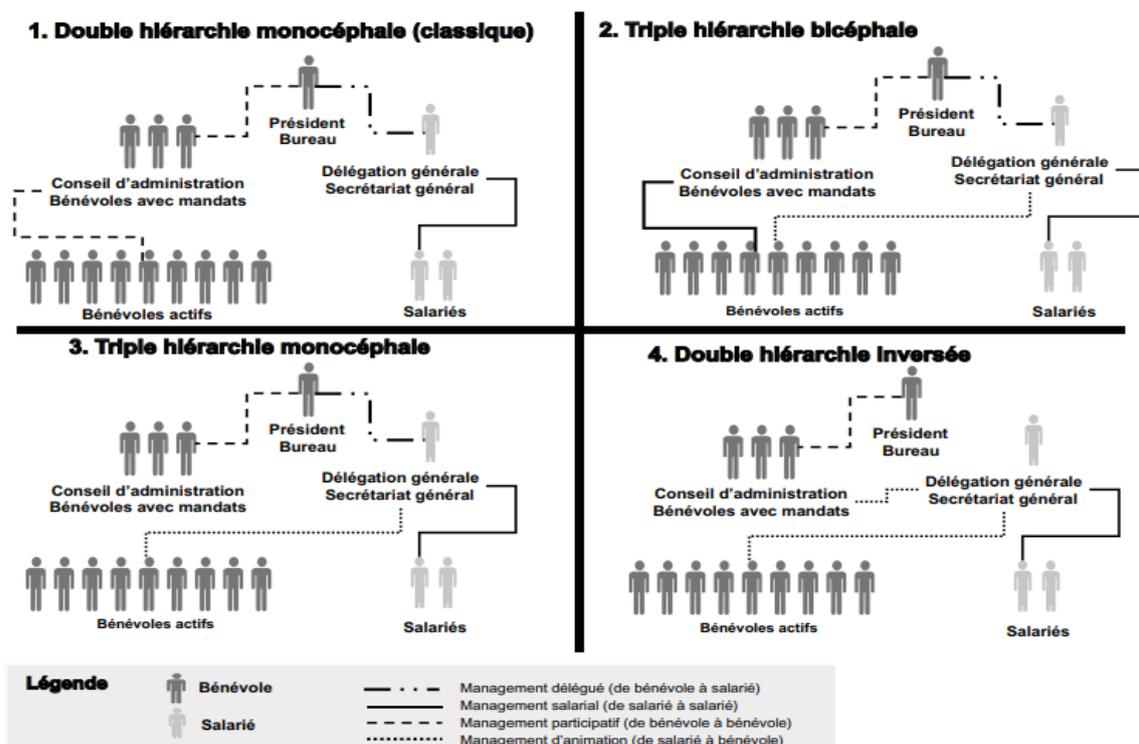
En observant les choses plus précisément, trois différences fondamentales expliquent les spécificités du management associatif.

- **La différence « institutionnelle »** : Les associations ont, contrairement aux entreprises, un système fondé sur le principe démocratique. Cette démocratie est triplement puissante. Tout d'abord, le pouvoir démocratique existe vraiment, les assemblées générales des associations étant plus «ouvertes» que celles des entreprises. Ensuite, ce principe démocratique est une des valeurs des associations : il en constitue une base et n'est donc pas antinomique avec l'esprit associatif. Enfin, dans les entreprises le vote est « censitaire » (1 action = 1 voix) alors que pour les associations le suffrage est universel (1 sociétaire = 1 voix). Ce principe démocratique se retrouve également au niveau des processus de décision, avec un mode très délibératif au niveau des instances (assemblée générale, conseil d'administration, bureau), ce qui peut être parfois source de blocage ou de lenteur.
- **La différence « commerciale »** : Les associations cherchent des clients, que l'on appelle « membres » et à qui l'on propose un « appel de cotisation ». La particularité est que ces membres sont à la fois « actionnaires/électeurs » et « clients ». Par ailleurs, les sociétaires engagés, informellement en tant que contributeurs/animateurs, formellement en tant qu'administrateurs, ont une troisième casquette : ils sont les « ambassadeurs », voire les « commerciaux », de l'association.

- La différence «hiérarchique ». C’est, en termes de management, le point nodal. L’originalité du management associatif repose sur l’existence d’une double hiérarchie interne : d’une part les salariés liés par un contrat de travail et une subordination hiérarchique, et d’autre part les bénévoles, liés par un contrat moral et une non-subordination formelle. Cette double hiérarchie peut être de différentes natures, entre d’une part les bénévoles (président, bureau, conseil d’administration, membres actifs...) et d’autre part les salariés (directeur général, délégué général, secrétaire général, permanents...).

Cette dernière différence est fondamentale pour comprendre les spécificités du management associatif : un bénévole est en charge de manager des salariés et d’autres bénévoles, voire délègue à un salarié le soin de manager lui-même des bénévoles. Cette construction est alors d’une grande sensibilité à manœuvrer car les modes de motivation, de rétribution, les attentes ne sont pas les mêmes selon les populations. Le mixte bénévolat/salarié fait la force (et souvent est le seul moyen d’assurer le modèle économique de la structure) mais également le cœur de la spécificité managériale associative. La figure 2 illustre quelques exemples de double, voire triple hiérarchie.

Figure 2: Les différentes hiérarchies associatives



Source : Huet et Roques (2017), p 13.

Le cas 1 est le plus traditionnel, avec les plus hauts représentants (selon les statuts : le président, le directoire, le bureau, etc.) qui exercent un double management avec une double ligne hiérarchique : le management classique des salariés (lien patron-employé avec comme différence par rapport à une entreprise que le «patron» n'est ni propriétaire, ni gérant, ni salarié de la structure, ce qui n'empêche pas les élus d'être responsables juridiquement) et celui des bénévoles (qui revient certes à de l'animation mais avec aussi une forme d'autorité sur la prise de parole, la responsabilité juridique, les budgets, les comptes, etc.).

Le cas 2 est de plus en plus répandu avec une triple hiérarchie : les deux premières, plus celle que peuvent exercer les salariés (ou du moins certains en particulier au sein de la délégation générale ou du secrétariat général) sur des bénévoles non élus. Pour les membres, coexistent alors à la fois l'autorité des administrateurs mais aussi celle des permanents de l'association. Ce troisième lien, «hiérarchie de salarié à bénévole », peut être fort car structurant sur le quotidien de l'association alors qu'il est naturellement très faible : le bénévole peut ne pas vouloir se placer sous l'autorité d'un salarié (pas de contrat du côté du bénévole) voire peut lui nier toute légitimité.

Le cas 3 est une variante (que l'on trouve dans de très grosses associations) où le comité de direction a essentiellement un rôle de contrôle et délègue la double hiérarchie salarié/bénévole aux salariés ; seule demeure la hiérarchie entre le président/bureau et la délégation générale. Ce modèle est le plus proche de celui des entreprises, tout en respectant encore le statut particulier des associations. Il peut cependant être contesté car il renforce le risque d'abandon des valeurs associatives (défendre l'objet social), sauf mise en place d'un système de contrôle, de reporting et de monitoring. Ce système est aussi demandeur de beaucoup d'expertise de la part des bénévoles. En termes de processus, il est plus complexe et s'adresse donc plutôt à des associations de taille significative.

Le cas 4 est celui où le pouvoir est en fait détenu par la direction salariée, qui rapporte au conseil d'administration. Ce modèle, dit «inverse», est cependant potentiellement risqué car il peut s'éloigner de la philosophie associative. Il correspond à un haut degré de professionnalisation mais demande une plus grande attention pour le respect de l'objet social. Ceci n'est pas une règle générale (des salariés peuvent soutenir plus que certains bénévoles l'accomplissement de l'objet social) mais nécessite de vrais garde-fous : les bénévoles doivent pouvoir si besoin corriger le tir d'une orientation qui n'irait pas dans le sens de l'objet de l'association.

À ce jour, le cas 1 est le plus fréquent dans les structures de taille modeste ; les cas 2 et 3 sont objets d'arbitrage dans les structures plus importantes. Le cas 4 est généralement peu utilisé car impropre à l'esprit associatif ; on peut cependant le trouver sous forme transitoire et provisoire dans des associations en forte croissance.

3.2. Projets associatifs et système de valeur

À l'heure où se développent les thématiques autour de l'entreprise citoyenne, les associations sont presque un modèle du genre puisqu'elles recherchent l'efficacité économique (rentabilité, gestion, procédure, capacité à se financer afin d'assurer la pérennité de l'association) tout en respectant l'éthique définie dans son objet social. « Dans une organisation sans but lucratif, il y a coexistence d'une entreprise et d'un mouvement. La première doit être gérée, se développer et faire des résultats ; le second est porteur de valeur sociétale. »¹⁵.

Il ne faut pas oublier qu'une association est à la fois un véhicule juridique permettant de mutualiser des compétences et des activités et une organisation humaine (administrateurs, bénévoles, permanents, partenaires, etc.), le tout œuvrant pour une cause sociale.

La valeur créée par une association est alors de trois ordres complémentaires et contradictoires, en tout cas difficiles à agencer.

- **Valeur économique** : une association permet d'atteindre collectivement des buts inatteignables individuellement avec une maximisation de l'efficacité. C'est ici la logique de mutualisation par des individus librement associés (compétences, connaissances, force de négociation, élaboration de services pour les membres).
- **Valeur humaine** : le cœur de l'activité associative est souvent lié à de l'émotionnel, au sentiment d'appartenance à un groupe ; une association est un espace de formation, d'animation, de communication, un groupe dans lequel on s'intègre. Elle contribue au développement personnel, de relations et de mise en œuvre de partenariats.
- **Valeur éthique** : au travers d'une association, les membres visent le développement de valeurs, de sens dans lesquels se mêlent parfois des symboles, des rites. L'association doit donner du sens autour d'une culture commune.

La difficulté est alors de faire coïncider ces trois valeurs : une association se doit de préserver sa valeur éthique, qui généralement la fonde, tout en garantissant sa pérennité économique et en développant la dimension humaine qu'elle sous-tend. « L'ensemble de ces

¹⁵ PEPIN. J-F, «Management et stratégie des OSBL», CPA Management, septembre 1997.

contradictions n'est pas un souci pour l'entreprise privée qui n'a en fin de compte qu'un seul objectif : le profit ; qu'une seule sanction : le marché, même si elle le réalise à travers sa propre éthique qui bien souvent n'est qu'un moyen, même si elle le dissimule derrière la satisfaction du consommateur. Il semble bien que les associations que j'ai pu observer naviguent bien souvent en interne, dans ce déséquilibre permanent entre une éthique de conviction et un rôle de prestataire de service qui les ramène insidieusement vers le secteur marchand. Il faut revisiter le management dans le social en s'inspirant du secteur "marchand" tant décrié : accepter la mesure objective de l'efficacité et sa sanction ; prendre de la distance avec l'éducatif n'est pas une trahison ; se réconcilier avec le rationnel... sans oublier l'affectif »¹⁶.

Les chausse-trappes sont alors nombreuses.

- Si la valeur économique prime trop sur les deux autres, le risque de glisser vers une pure logique d'entreprise n'est pas loin, avec ses conséquences (départs de bénévoles, perte de repères, image de marque, requalification fiscale de certaines recettes).
- Si la valeur humaine est trop forte, cela risque de peser sur la pérennité financière de la structure, voire sur sa dimension éthique (une association n'est pas au service des seuls bénévoles actifs mais de l'ensemble des membres, y compris les simples adhérents).
- Si la valeur éthique étouffe l'ensemble, le risque économique voire organisationnel n'est pas neutre et c'est alors la pérennité de l'organisation qui peut être remise en cause.

La relation entre administrateurs et salariés est au cœur des spécificités associatives, avec à la fois la hiérarchie multiple, la nature différente des engagements et les valeurs porteuses du projet associatif. Bénévoles et salariés s'inscrivent dans une logique différente. D'une part, les administrateurs tirent leur légitimité d'un mandat électif basé sur le volontariat et la libre contribution sur leur temps personnel. Ils sont responsables devant l'assemblée générale des membres de la réussite de la mission de l'association. Dans cette vision, la valeur éthique est celle qui est la plus forte, devant les valeurs économiques et humaines. D'autre part, les salariés exercent une fonction rémunérée fondée sur le lien de subordination avec obligation de résultats. Ils sont responsables devant les administrateurs du bon usage des ressources pour atteindre les objectifs. La valeur économique doit être leur souci majeur, même si la valeur éthique peut constituer une motivation.

¹⁶ ROBERTET. M, «Utopie et compétence : un plongeon dans le social », Chorus Contact, décembre 2004, p. 41.

3.3. Les relations bénévoles/salariés au sein de ce système de valeur

La professionnalisation des associations rend de plus en plus obligatoire et nécessaire une transparence sur les modes de fonctionnement internes. Bénévoles et salariés doivent travailler ni en indépendance, ni en dépendance, mais en interdépendance. Deux grandes familles d'écueils doivent être évitées. D'un côté les bénévoles doivent comprendre que, malgré tout leur engagement et le temps qu'ils consacrent à une association, ils demeurent bénévoles : cette activité n'est pas leur métier. Ils apportent leurs expertises, leurs contributions mais doivent garder à l'esprit qu'ils sont là dans l'optique de porter la valeur éthique de l'association avant tout. Les membres du bureau (président, trésorier) ont bien entendu un périmètre plus large et impliquant, en particulier sur la partie gestion et finance afin de s'assurer de la pérennité économique de l'association, mais ils doivent soutenir la promotion des valeurs associatives. Ils sont les garants des trois valeurs et de la vision d'ensemble. Les bénévoles doivent intégrer qu'à partir du moment où une association atteint une taille importante, la dimension « amicale » où chacun fait ce qu'il veut ne tient plus. Pour porter l'objet social au plus haut niveau de valeur, il faut laisser la place à des personnes qui en font leur métier. Cette équation de bon sens est cependant difficile à mettre en œuvre de par la dimension humaine de l'engagement des bénévoles, avec leurs différentes aspirations et motivations.

Réciproquement, les salariés doivent intégrer que leur métier est d'être au service des bénévoles et des membres. En termes économiques, les bénévoles apportent une externalité positive non monétisée (leur temps, leur expérience, leur savoir-faire, leurs contacts). Le rôle des salariés est de faciliter la mise en œuvre des apports de ces bénévoles qui consacrent du temps pour le développement de l'association. Ils doivent aussi, par rapport aux administrateurs, remonter l'information pertinente qui permettra aux élus la prise de décision stratégique. La professionnalisation s'est souvent accompagnée ces vingt dernières années d'une informatisation, facilitant le travail associatif, mais favorisant une rétention d'information de la part des salariés vis-à-vis des bénévoles. Les associations qui ont su gérer ce passage (ce sont les membres du conseil d'administration qui portent la stratégie) et bien mettre en place la diffusion interne d'information ont pu mieux que les autres bénéficiers des effets positifs de la professionnalisation des structures.

Ce jeu d'équilibre entre salariés et bénévoles connaît ainsi trois moments clés :

- l'arrivée du premier salarié, qui modifie l'ensemble de l'équilibre puisque l'on passe d'une structure entièrement bénévole à une structure avec les deux univers du bénévolat et du salariat ;

- l'informatisation des données et processus qui modifie sensiblement les modes de travail, d'échange et de partage de l'information ;
- le moment, pour les plus grandes associations, où l'équivalent temps plein salarié devient plus important que l'équivalent temps plein bénévole (ou variante : un équivalent temps plein bénévole très fragmenté et dispersé).

Ces trois moments sont clés car ils changent la nature des relations. Il s'agit donc à chaque fois de reconstruire un équilibre. Appréhender ce jeu d'équilibre entre bénévoles et salariés, c'est définir plus en avant la dimension d'autorité au sein de l'association. La difficulté est de concilier des approches parfois différentes. Le principe d'autorité est alors l'élément structurant du management associatif.

3.4. Autorité et légitimité

Éthiquement, il n'est pas acceptable de parler de « pouvoir » dans une association. Il est de bon ton d'expliquer que l'on « n'est pas attiré par le pouvoir » lorsque l'on s'investit dans une association. Le travail dans une association, y compris pour les bénévoles, est cependant un exercice de pouvoir. Le pouvoir est essentiellement ici la capacité à influencer sur les membres pour affecter concrètement le fonctionnement de l'association selon sa vision. Dans cet exercice du pouvoir, les jeux d'influence sont importants. Ils sont cachés, mais cruciaux. Plus explicite, l'attribut d'autorité est aussi un moyen d'exercer son pouvoir. Les spécialistes des sciences politiques (Weber, Arendt) ont depuis longtemps montré que le pouvoir ne pouvait s'exercer sans une légitimité (étymologiquement, l'autorité c'est la légitimité). Au regard des analyses de sciences politiques, l'autorité peut s'exercer de trois manières : l'autorité institutionnelle (les statuts, le règlement intérieur, le mandat électif, l'assemblée générale) ; l'autorité charismatique (la stature personnelle, l'habilité à jouer de l'influence) ; l'autorité technique (la compétence, l'expertise).

La légitimité dans une association peut s'obtenir par une de ces trois sources d'autorité (légitime, charismatique ou expertise). Les administrateurs se fondent traditionnellement sur l'autorité institutionnelle en tant qu'élus ; les salariés sur la légitimité technique (ils ont été embauchés sur un CV, des compétences). La difficulté est alors triple :

- l'autorité charismatique, comme l'influence, peut être un attribut des bénévoles comme des permanents, c'est donc une autorité sur laquelle il peut y avoir « concurrence » ;

- les salariés se verraient bien avoir une légitimité institutionnelle via leur statut et leurs responsabilités, ainsi qu'un accès à certaines informations réservées au bureau ou au conseil d'administration ;
- les bénévoles sont souvent venus, en dehors de l'intérêt pour la cause, pour apporter leur expertise. Le fait que les salariés soient là aussi pour cela (ce qui est normal puisque c'est leur métier) peut créer, sur les zones de recouvrement, une tension liée à la concurrence des ressources.

Le risque est alors d'oublier que les salariés font un travail dans un cadre contractuel tandis que les bénévoles font une œuvre dans un cadre de libre choix. Les bénévoles doivent être capables de déléguer aux salariés, ce qui souvent n'est pas aussi simple.

Par exemple, il ne s'agit pas de déléguer des tâches mais des missions avec des objectifs. Il s'agit même de déléguer une responsabilité avec une certaine autonomie de moyens et de budget. Ceci n'est pas toujours accepté par les bénévoles. Réciproquement, le bon fonctionnement d'une association nécessite la mise en place d'un système de reporting, de suivi, d'engagements des dépenses et d'un suivi qualité, ce qui peut être mal vécu par les salariés. L'un ne peut aller sans l'autre.

Trois écueils sont ainsi le plus souvent à éviter. Ils relèvent à chaque fois d'une difficulté à définir la frontière entre bénévoles et salariés et à appliquer le principe d'autorité.

Conclusion

Le management est une activité, une pratique qui regroupe un ensemble de savoir-faire technique et relationnels. Il consiste à faire travailler les personnes ensemble en vue d'atteindre des objectifs conformes aux finalités de l'organisation.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un facteur de compétitivité, un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus leurs responsabilités sociales et prennent celle-ci comme l'une des composantes de leurs identités.

Le management associatif permet de définir une vision stratégique autour de laquelle s'organise la cohérence de l'organisation, la mission et le niveau de performance de chaque responsable. Il permet, également, de mieux gérer le bénévolat en appliquant une gestion des ressources humaines bénévoles ce qui va permettre de substituer la notion de bénévole à celle de professionnel non rémunéré.

Chapitre II : Le mouvement associatif en Algérie

Introduction

L'objet de ce chapitre consiste à présenter l'association ainsi que ses différentes parties prenantes afin de pouvoir cerner cette dernière dans son cadre économique pour enfin passer à la présentation de son fonctionnement tout en mettant la lumière sur son processus de création conformément à la réglementation de la loi algérienne.

Section 1 : Définition de l'association et de quelques concepts connexes**1.1. Définitions de l'association**

L'association est l'une des trois composantes de l'économie sociale. Elle fait partie du tiers secteur qui n'est ni étatique ni marchand, et mobilise différents moyens de financement et par conséquent elle appartient à ce que J. L. LAVILLE appelle économie solidaire.

Pour TOCQUEVILLE¹⁷ l'association volontaire, quel que soit son objet, est une école de démocratie qui élargit l'horizon des participants, stimule la prise de parole et le débat, apprend à agir en commun sur un pied d'égalité. L'association est souvent une structure encadrée par la loi qui définit ses prérogatives.

Dans un sens général, l'association est comprise comme l'union de personnes, organisées volontairement, dans le but de faire une action commune et permanente sans accorder un intérêt à la nature de l'organisation, son objet et ses objectifs.

Dans un sens particulier, l'association est définie comme un accord entre deux personnes ou plus pour réaliser une entraide permanente, utiliser en commun leurs informations et leurs activités pour atteindre un but désintéressé et non lucratif. De cette définition on peut identifier deux catégories d'associations : groupe latent et groupe organisé.

Un groupe latent est un ensemble d'individus qui ont la possibilité de prendre une décision commune pour la réalisation de leurs intérêts et leurs objectifs communs. Ce groupe peut devenir organisé si l'intérêt collectif et la volonté existent chez ces membres et si le nombre de participants est limité, puisque la participation de chacun d'eux est obligatoire. La reconnaissance juridique donne la légitimité à l'action communautaire¹⁸.

Sous un autre angle, l'association à but non lucratif est toute entité qui répond aux conditions suivantes¹⁹ :

¹⁷ MAYER. N, « Les conséquences politiques du capital social » in Revue Internationale de Politique Comparée, Vol. 10, n° 3, 1993, p. 02.

¹⁸ ABDELAZIZ. M, « Le phénomène associatif au Maroc », Casablanca 1996, p48-49.

¹⁹ SALAMON. L, "Les associations sans but lucratif : les secteurs invisibles des USA", in libération, juin 1998.

- Être organisée (c'est-à-dire être une institution dotée d'une certaine structure et d'une certaine stabilité) ;
- Être non gouvernementale (ce qui implique son indépendance des pouvoirs publics) ;
- Ne pas distribuer des bénéfices entre ses adhérents ou administrateurs mais (elle doit les réinvestir en vue de la réalisation des objectifs communs) ;
- Être autogérée, (c'est-à-dire libre de toute tutelle externe), et enfin être d'utilité publique.

Juridiquement, l'association est conçue comme un contrat entre au moins deux individus. Le but de ce contrat permet de distinguer l'association du syndicat mais aussi de la société. Si le syndicat a comme but l'étude et la défense des intérêts professionnels matériels ou moraux, l'association a un but désintéressé. Le but lucratif recherché par les membres constitue la principale différence entre l'association et la société. Le contrat de l'association se distingue aussi par la permanence et l'égalité des parties²⁰.

En Algérie, la loi définit l'association commettant le « le regroupement de personnes physiques et/ou de personnes morales sur une base contractuelle à durée déterminée ou à durée indéterminée. Ces personnes mettent en commun, bénévolement et dans un but non lucratif, leurs connaissances et leurs moyens pour promouvoir et encourager les activités dans les domaines notamment, professionnel, social, scientifique, religieux, éducatif, culturel, sportif, environnemental, caritatif et humanitaire²¹.

En conclusion l'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités. L'association apparaît aujourd'hui comme la forme la plus facile à mettre en œuvre, elle a évolué et elle est devenue une véritable entreprise et un phénomène économique et social. Elle constitue une unité d'un secteur économique qu'on nomme le tiers secteur.

1.2. Définition du tiers secteur

Le tiers secteur se situe entre le secteur privé (le marché) et le secteur public (l'Etat) entre lesquels il cherche à coexister et forger une identité. Il est composé des unités de petites tailles dont la coopérative et l'association constitue la structure la plus adaptée - situées dans un contexte socio-économique largement décentralisé. Ces unités sont fondées par des groupes d'individus en mettant en commun leurs forces de travail et adoptant des procès de production

²⁰ SOUSSI. G, « Les associations », édition saint Paul, Paris, 1987, p14-25.

²¹ Loi n° 12-06 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative aux associations article N° 1.

différents. Le tiers secteur a pour vocation l'insertion par l'économique et l'instauration des relations sociales pour les catégories les plus défavorisées de la population. Pour cela il fait appel à des ressources financières diversifiées propres telles que les cotisations des membres, externes telles que les subventions publiques, ou celles liées à des activités tels les revenus de la vente des biens et services²².

Au niveau organisationnel, le tiers secteur admet tous les statuts qui restreignent l'appropriation privée des résultats. Il est fondé sur la responsabilité sociale puisqu' il constitue un univers où prime l'attention donnée aux autres, aux besoins et aux aspirations de millions d'individus exclus, ignorés ou insuffisamment pris en charge par le secteur marchand ou le secteur public²³.

Etant donné des caractéristiques de ce secteur en Europe (l'ouverture, la pluralité et le caractère intermédiaire), J. L. LAVILLE préfère parler de « tiers système » ou de « tierce approche » au lieu de la notion de secteur parce que, selon l'auteur, le tiers secteur a été historiquement lié à la sphère publique par la participation au développement du secteur public, et au marché par la production des biens et services²⁴. L'appellation « tiers secteur » ne fait pas objet d'une unanimité auprès des spécialistes dans le domaine.

1.3. Définitions de l'économie sociale

L'économie sociale est un ensemble regroupant les associations, les coopératives et les mutuelles exerçant une activité économique à but non lucratif. Ils ont en commun la non rémunération du capital, la libre adhésion, le fonctionnement démocratique, le non profit individuel, l'épanouissement de la personne humaine et l'indépendance relative vis-à-vis de l'Etat. L'éthique propre à l'économie sociale se traduit par quatre critères : la finalité des services aux membres (la collectivité prône sur l'individu), l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et, enfin, la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

L'économie sociale trouve ses racines dans certaines formes d'organisation sociales du moyen âge²⁵. Les premières théories sur l'économie sociale ont vu le jour au milieu du 19^e siècle

²² PARODI. M, «Tiers secteur, Economie sociale : Une même réalité », Problèmes Politiques et sociaux, n° 798, op.cit., p27-28.

²³ RIFKIN. J, « la fin du travail », édition la découverte, 1996, p320.

²⁴J. L. LAVILLE, « Economie solidaire et tiers secteur » [http : www.globnet.org/horizon .local/transer/ 57 ecosollid.html](http://www.globnet.org/horizon_local/transer/57_ecosollid.html). Consulté 18/2/2022.

²⁵ L'économie sociale plonge ses racines jusqu'au Moyen Age sous les formes d'organisation suivantes : les guildes, confréries et jurandes, corporations et compagnonnage. Selon ERIC. B, « L'économie sociale », le monde-éditions, paris 1997, p17.

avec SAINT Simon (1760-1825), CHARLES Fourier (1772- 1837), PIERRE Proudhon (1809-18865), LEON Walras, MARCEL Mauss et CHARLES Gide (1847-1932). Ce dernier a déterminé l'objet de l'économie sociale en réaction contre la fatalité de la nature, et en vue de l'introduction de l'éthique dans l'économie politique, et la conciliation de la justice avec l'équité²⁶. Pendant les années 80, le concept de l'économie sociale a acquis une reconnaissance institutionnelle, professionnelle et légale et s'est doté de réalisations conjuguant l'activité économique et la cohésion sociale. L'objet de l'économie sociale n'est pas la maximisation du profit et des dividendes aux actionnaires mais de trouver des réponses adaptées aux besoins non satisfaits par les sphères publique et marchande, améliorer les services rendus et participer à la création des emplois pour la population exclue du marché du travail²⁷. L'économie sociale est perçue actuellement en tant que conception de l'économique et en tant que mouvement social²⁸.

De ce fait la qualité d'entreprise est importante dans la mesure où elle exclue du champ de l'économie sociale les activités relevant du secteur informel²⁹. Les entreprises de l'économie sociale sont des entreprises économiques à finalité sociale, elles constituent un continuum entre l'économique et le social. Ce type se démarque de l'entreprise de l'économie privée marchande par la combinaison entre le statut de l'association et de l'entreprise, en adhérant au principe de la non rémunération du capital qui donne la primauté à la gestion du service sur la gestion des apports, à l'activité sur la rentabilité et au droit de la personne sur les droits de propriété. Cette différence se manifeste à trois niveaux : au niveau de la gestion celle-ci est démocratique et donne aux sociétaires les mêmes pouvoirs de décision indépendamment de leur part du capital ; au niveau des rémunérations du capital, celles-ci sont volontaires et enfin, au niveau d'affectation des excédents, l'excédent est impartageable et inaliénable puisqu'il est une propriété collective³⁰.

Pour l'économiste français THIERRY. J l'économie sociale ne peut se mesurer à la même aune que le capitalisme (salaires, revenus du capital distribué ...) mais intègre des résultats plus sociaux ou gains économiques indirects ", l'apport de volontariat ou des bénévoles de l'économie sociale, selon l'auteur, est un exemple essentiel d'un résultat, d'un "plus" que l'économie traditionnelle n'a pas su ou voulu mesurer³¹. Pour XAVIER Greffe l'économie

²⁶ ERIC. B, « Un concept ancien mais ambiguë du 19^e siècle au renouveau des années 80 » Problèmes Politiques et Sociaux, op.cit., p 10.

²⁷ ERIC. B, « L'économie sociale un secteur d'avenir » Problèmes Politiques et Sociaux, op.cit., p 4.

²⁸ DEMOUSTIER. D, « Entreprendre autrement », Problèmes Politiques et Sociaux, 1995, p 32.

²⁹ ERIC. B, « Une autre logique économique » Problèmes Politiques et Sociaux, op.cit., p 29

³⁰ Idem, p 30.

³¹ RIFKIN. J, « la fin du travail », édition la découverte, 1996, p321.

sociale a des caractéristiques particulières introuvables dans l'économie publique ou privée ; ses caractéristiques constituent ses atouts : " L'économie sociale repose sur des relations entre les gens sur la chaleur humaine, la camaraderie, la fraternité et la responsabilité, ces vertus seront le refuge naturel des victimes de la troisième révolution industrielle qui auront vu leur force de travail perdre quasiment toute valeur marchande et seront à la recherche d'un nouveau sens à leur vie"³².

Les associations qui assurent des activités de production, de transformation et de distribution des biens ou services relèvent de l'économie sociale, les autres ne sont pas concernées. Généralement on considère comme entreprise de l'économie sociale seulement les associations qui ont au moins un salarié³³.

Tiers secteur, économie sociale, économie solidaire, économie alternative sont des concepts utilisés parfois avec confusion pour désigner cette nouvelle / ancienne réalité. Cependant, chaque terme a un sens particulier, par exemple l'économie solidaire, concept utilisé par le sociologue français J. L. LAVILLE, n'a pas exactement le même sens que l'économie sociale.

1.4. Définition de l'économie solidaire

Si l'économie sociale s'appréhende par le choix de la structure juridique, ce qui évidemment facile, le repérage de ses éléments constitutifs, la perspective de l'économie solidaire intègre la question du modèle de développement dans lequel s'inscrivent les organisations. L'économie solidaire regroupe l'ensemble des initiatives reposant sur l'implication des usagers et combinant des ressources marchandes et non marchandes (dons et subventions publiques) et non monétaires (bénévolat)³⁴.

L'économie solidaire qui problématise à la fois l'économique et le politique, contribue au débat pluraliste sur les institutions pertinentes de la démocratie. Elle doit être évaluée non seulement par ses performances atteintes mais aussi par sa contribution multiforme au changement institutionnel³⁵.

L'économie solidaire mobilise généralement des instruments financiers classiques (crédits, banques, investissements, etc.) qu'elle tente à les soumettre à des finalités sociales et

³² Idem, p378.

³³ BENEDICTE. H, MICHEL. L, « Bénévolat et volontariat dans la vie économique sociale et politique », Documentation française, Notes et études documentaires, n° 5055, 1997 p13.

³⁴ Glossaire Problèmes Politiques et Sociaux n° 798 p 7.

³⁵ J. L. LAVILLE, « Economie sociale et économie solidaire », op.cit., p25.

non pas à celle du marché et à la rentabilité purement monétaire. Les finalités de l'économie solidaire sont multiples : insertion sociale, création d'emploi, création des petites entreprises, travail dans un esprit collectif... etc.³⁶

1.5. Les associations dans la théorie économique

L'économiste néo-classique B.A WEISBROK, est l'un des premiers économistes ayant analysé le rôle économique des associations, ceci dans le cadre de ses études sur le tiers secteur. En reposant sur l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite, WEISBROK conclut que le tiers secteur constitue une réponse à l'imperfection de la concurrence. Ce secteur doit son existence à une situation de défaillance simultanée du marché et des pouvoirs publics dont l'action s'est avérée insuffisante pour satisfaire une demande réelle ou révélée³⁷.

En rejetant le concept trop restreint de l'homoeconomicus, ETZIONI considère les associations (organisations bénévoles) comme des organisations sociales déferant des engagements moraux et mettant en œuvre une action collective dans le cadre d'une nouvelle vision de l'économie combinant une dimension morale et un comportement collectif³⁸. On peut considérer l'entreprise de l'économie sociale comme une solution de rechange face à l'entreprise publique et à l'entreprise privée. C'est une solution alternative aux organisations publiques et privées (à l'Etat et au marché).

Les associations créent des richesses économiques et favorisent l'intégration sociale. Elles recréent le tissu social et permettent la prise en charge collective des problèmes quotidiens, et l'articulation de la solidarité institutionnelle abstraite à des solidarités actives de proximité qui relèvent d'engagements volontaires.

XAVIER. G et EDITH. A³⁹ situent les associations à la limite de l'économie non officielle. Elles constituent le secteur autonome légal et socialement organisé de cette économie. L'économie non officielle, selon les deux auteurs, se définit en opposition au mode de production dominant d'une société donnée : C'est un éventail très large qui contient plusieurs types d'activités (activités domestiques, travail au noir, les productions illégales les services associatifs ...). Les associations rentrent dans le cadre des économies non officielles du fait de l'existence du travail bénévole. Les associations sont différentes des institutions de l'économie officielle par les finalités qu'elles poursuivent. C'est « un travail épanouissant parce que mieux

³⁶ SMAIN. L, « entretien, En sciences humaines, n° 93 », avril 1999, p 28.

³⁷ BENEDICTE. H et MICHEL. L « Bénévolat et volontariat dans la vie économique sociale et politique » op.cit. p98.

³⁸ Ibidem.

³⁹ XAVIER. G, EDITH. A, « Les économies non officielles », édition la découverte, paris 1984.

maîtrisé par les producteurs et parce que mis au service de finalités plus larges que la réalisation d'un surplus financier (garantie de l'emploi, sauvegarde de l'environnement, protection ou développement d'un milieu local ...etc.) »⁴⁰.

Le développement du secteur associatif peut être considéré comme l'expression d'une demande d'autonomie face à une société marchande et une intervention croissante de l'Etat. Ces deux institutions n'ont pas pu préserver l'affirmation des besoins fondamentaux des personnes ou ont conduit à limiter leurs modes de satisfaction⁴¹.

En plus de son caractère productif direct, l'activité associative à un intérêt intrinsèque, elle est riche en rapports humains et constitue un investissement en capital humain et en capital social pour les acteurs et les bénéficiaires. Cette activité permet au volontaire d'acquérir une formation par l'expérience et un réseau d'interconnaissance qui leur sert dans d'autres circonstances de la vie quotidienne⁴².

Section 2 : Démarche de création, organisation et financement

La création des premières associations en Algérie remonte au début du 20^{ème} siècle, à la faveur de la promulgation de la loi française, « loi 1901 », sur les associations. Elle donne naissance à plusieurs associations sportives, culturelles (les Nawadi ou clubs culturels), à des associations estudiantines (l'Association des étudiants musulmans d'Afrique du Nord), religieuses (association des oulémas algériens), à l'organisation des Scouts Musulmans Algériens. Ces associations jouent un rôle important dans la mobilisation de la jeunesse algérienne contre le colonialisme français. La loi 1901 restera en vigueur après l'indépendance, jusqu'en 1971.

A cette époque, il est recensé quelque 3 000 associations, essentiellement des associations sportives et des associations religieuses qui s'occupent de la gestion des mosquées et des zaouïas. En 1987, une nouvelle loi 87-15 vient élargir l'espace associatif limité jusque-là au champ religieux et sportif. Voient alors, le jour les premières associations scientifiques, des associations de parents d'élèves...etc. On compte alors 11000 associations.

Suite aux événements d'octobre 1988, et à la faveur de la "libéralisation " politique consacrée par la constitution de 1989, une nouvelle loi « la loi n°90-31 » vient abroger la loi n°87-15. C'est l'époque du grand baby-boom (épanouissement) des associations. Tous les

⁴⁰ BENEDICTE. H et MICHEL. L, op.cit. p107.

⁴¹ Ibidem

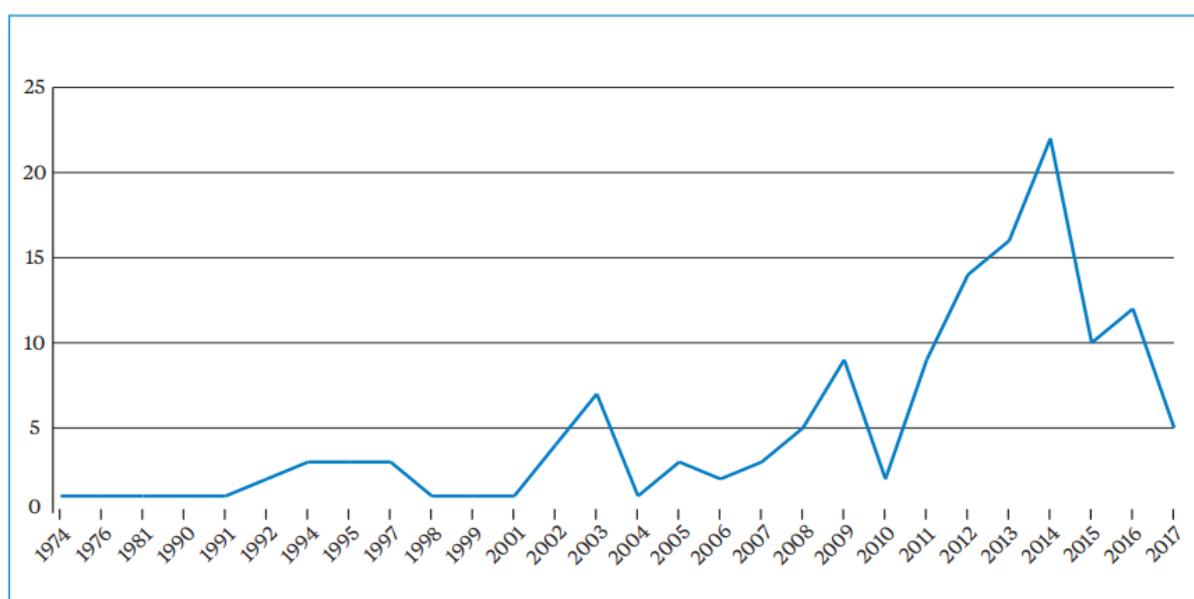
⁴² LEONEL. P, « Le bénévolat pourquoi et comment » en problèmes économiques, n° 2570 le 27/05/1998, p 25

champs sociaux sont investis : culture, patrimoine, environnement, protection des consommateurs, droits des femmes, santé, jeunesse, patronat...etc.

Jusqu'en 2006, on dénombrait, environ 58 000 associations dont 1 000 à caractère national.

En 2011, suite à des émeutes dans le pays et les révolutions dans les pays voisins (Tunisie, Egypte, Lybie), des réformes politiques sont à nouveau engagées par le gouvernement. La loi 90-31 est abrogée et remplacée par la loi 12-06. Plus de 93 000 associations agréées sont recensées, à ce jour, selon les chiffres du ministère de l'Intérieur algérien.

Figure 3: Evolutions du nombre d'associations créées entre 1974/2017



Source : BENDIMERAD et al. (2019), p 42-57

Bien que le mouvement associatif soit relativement jeune dans notre pays, son évolution est passée schématiquement par trois étapes : phase d'enthousiasme (1990 à 1993), phase de méfiance (1993 à 1999) et phase de maturité (1999 à nos jours). En fonction des développements et des enjeux observés tant dans notre pays qu'à l'étranger, la question qui se pose est de savoir quel sera l'avenir du mouvement associatif dans notre pays ? La réponse à cette question est tributaire d'un certain nombre d'actions qui doivent être menées sur quatre plans :

- Sur le plan juridique avec la nécessité d'adapter la législation en matière de création et de fonctionnement des associations en fonction de la réalité d'aujourd'hui, d'identifier des voies de recours en cas d'abus d'autorité de la part des responsables administratifs,

d'impliquer la société civile dans la préparation des textes et dans les prises de décision, de l'abandon par l'état au profit de la société civile de la gestion de ses missions sociales et culturelles.

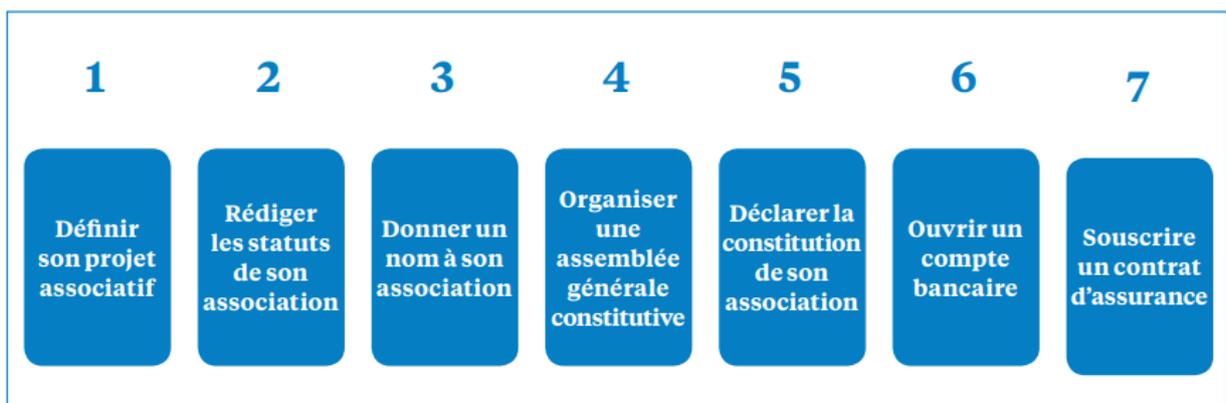
- Sur le plan financier avec une plus grande transparence de l'octroi de subventions par les structures de l'Etat, bannissant tout aspect clientéliste, et la définition d'un label d'utilité publique ; mais également pour les associations d'une meilleure traçabilité des dons et le devoir de rendre compte aux donateurs et aux bailleurs de fond.
- Sur le plan économique avec une implication concrète des associations, quelles que soient leurs raisons d'être, dans le combat économique du pays : lutte contre la pauvreté, lutte contre l'exclusion, engagement pour un développement durable et encouragement de tous les facteurs qui convergent dans ce sens, en particulier l'éducation.
- Sur le plan politique avec une plus grande prise de conscience de l'importance du rôle des associations et du rôle d'interface qu'elles peuvent jouer entre l'Etat et les citoyens.

Aujourd'hui, le mouvement associatif est devenu une réalité incontournable, sa place et son rôle dans la société dépendent à la fois de la volonté politique des décideurs et de l'engagement et de l'action des associations sur le terrain.

2.1. Processus de création

Le processus de création des associations en Algérie est composé de sept étapes majeures qui sont schématisées ci-dessous.

Figure 4: Processus de création des associations Algériennes



Source : Schéma réalisé à partir des données du ministère de l'Intérieur et des collectivités locales (2022)

La création d'une association est une démarche relativement simple qui nécessite cependant le respect de certaines procédures et certaines conditions qui sont décisives dans la

concrétisation de la volonté de créer une association, pour cela il nous faut d'abord se poser la question suivante :

Qui a le droit de créer une association ?

Si l'on se réfère à l'article Article 2 de la Loi du 12 janvier 2012 toute personne majeure peut donner libre cours à ses idées, ses projets, ses initiatives en créant son association. Les seules conditions fixées par la loi sont que ces personnes doivent :

- Être majeures,
- Être de nationalité algérienne,
- Jouir de leurs droits civils et civiques,
- Ne pas avoir été condamnés pour crime ou délit infamant et/ou incompatible avec le domaine d'activité de l'association et n'ayant pas été réhabilités, pour les membres dirigeants,

Lorsqu'il s'agit d'une association d'associations, à l'image d'une fédération, par exemple, les personnes morales qui se regroupent pour la créer doivent :

- Être constituées conformément à la loi algérienne,
- Activer au moment de la constitution de l'association,
- Ne pas être frappées d'une interdiction d'exercer leur activité.

Dans ce cas, la personne morale est représentée par une personne physique spécialement déléguée à cet effet. Après avoir vérifié et assuré de compléter ses conditions on doit passer aux étapes de création :

2.1.1. La définition du projet associatif

La première étape, pour toute création d'association, est de définir le projet de l'association. Cette réflexion est une étape importante, cela permet par exemple de bien définir les statuts de l'association est donc de ne pas se trouver éventuellement limité dans l'évolution de la structure.

Il est essentiel qu'il soit bien défini et bien clair pour tous. Les questions à se poser sont les suivantes : Un projet pour répondre à quel(s) besoin(s), quelles activités, quels services, quels objectifs ? Quelles finalités ? Destinés à qui ? Et réalisables en combien de temps ? Pour quelle durée ? Avec quelles compétences et quelles ressources, avec l'aide de qui ? Etc...

2.1.2. La rédaction des statuts

Les statuts doivent être discutés sérieusement entre les membres de manière à aboutir à un accord clair et bien compris de tous, apte à régler les différents conflits pouvant survenir entre membres.

2.1.3. Le nom de l'association

Après la rédaction des statuts, il faut donner un nom pour l'association. Le nom de l'association doit refléter son objet.

2.1.4. L'assemblée générale constitutive

Une fois les statuts rédigés, il faut penser à organiser une assemblée générale constitutive avec les personnes prêtes à s'engager dans votre projet afin de discuter et de valider ces statuts. La tenue d'une assemblée générale constitutive facilite les contacts et les débats au moment de l'approbation définitive des statuts qui deviennent alors, pour ceux qui les ont adoptés, l'engagement contractuel constitutif de l'association. Au cours de cette assemblée constitutive on procède à l'élection des membres du bureau et du président. Un procès-verbal de cette assemblée doit être rédigé, où on indique les noms des membres, leur rôle et leur responsabilité au sein de l'association.

La présence d'un huissier est obligatoire depuis la réforme de la loi sur les associations.

2.1.5. La déclaration initiale de constitution

Pour fonctionner, demander des subventions, soutenir une action en justice ou éventuellement acheter ou vendre ou passer tout contrat en son nom, une association doit être déclarée. La déclaration de constitution d'une association la rend publique et lui permet de fonctionner en tant que personne morale légalement constituée.

2.1.6. L'ouverture d'un compte en banque

Muni du récépissé de déclaration, d'une copie des statuts, le président peut alors ouvrir un compte au nom de l'association, dans une banque publique ou à la poste, L'association doit disposer d'un compte unique, selon la loi. Ce compte sert à recevoir les subventions, les dons, les cotisations des adhérents, etc.

2.1.7. L'assurance

Dans le cadre des activités d'une association les risques sont présents en permanence. Un accident peut toujours se produire au cours d'une activité et la responsabilité de l'association personne morale ou celle de ses membres personnes physiques, peut être retenue. La contraction

d'une assurance doit être l'une des premières démarches à effectuer pour protéger les adhérents ainsi que les biens de l'association.

La création d'une association se fonde sur la volonté d'un groupe de personnes d'agir pour changer les choses. Cette volonté est soutenue par une idée, par un projet que l'individu, seul, ne peut réaliser. Il est, donc, très important de définir soigneusement, ce projet collectif avant de passer à sa concrétisation.

2.2. Les organes de l'association

2.2.1. L'assemblée générale

L'AG est le premier organe de l'association. On dit que c'est l'expression de son caractère démocratique, parce que c'est l'instance qui réunit tous les membres et où chacun peut s'exprimer et participer à la prise de décision.

Sa compétence est générale et s'étend à tous les actes de la vie associative. C'est elle qui décide de la politique de l'association et qui prend les grandes décisions et orientations.

Elle est composée tous les membres de l'association. En plus de l'assemblée générale constitutive, il existe deux sortes formes d'assemblées générales : l'assemblée générale ordinaire et l'assemblée générale extraordinaire. L'AG ordinaire est convoquée, au moins une fois par an par le président ou un certain nombre de ses membres. Les modalités de vote sont établies dans le Statut ou dans le Règlement intérieur.

Elle a pour tâches principales :

- De se prononcer sur la gestion de l'année écoulée, sur la base d'un rapport moral et financier du président ;
- Le vote du budget de l'année à venir, présenté par le trésorier ;
- Adopter les statuts et le règlement intérieur ainsi que leurs modifications ;
- Procéder à l'élection des membres du bureau et/ou du conseil d'administration ou son renouvellement ;
- Se prononcer sur les orientations à venir ;
- Définir le montant des cotisations s'il y a lieu ;

L'AG extraordinaire est organisée pour traiter de questions urgentes ou des situations exceptionnelles. Elle peut être convoquée par le bureau ou le Conseil d'administration (CA) ou par un certain nombre d'adhérents défini dans les statuts, à n'importe quel moment de l'année.

Les membres de l'assemblée générale

Il est possible d'avoir qu'un seul type de membre dans une association mais la pratique en a retenu plusieurs avec différents pouvoirs et prérogatives : membres actifs, membres fondateurs, membres de droit, membres d'honneur, bienfaiteur, etc. Les statuts doivent préciser leur qualité, leurs droits et obligations, les critères d'adhésion et d'exclusion. L'association est en droit de refuser un candidat et d'établir des critères d'adhésion : âge, diplôme, qualification professionnelle, etc...

- **Les membres fondateurs** : Ce sont les personnes qui ont créé l'association. A ce titre, ils bénéficient de la qualité de membres permanents, sauf démission ou exclusion de l'un d'eux par l'AG.
- **Les membres actifs** : Ce sont les membres qui participent régulièrement aux activités de l'association et contribuent à la réalisation de ses objectifs. La qualité de membre actif permet à chacun non seulement de voter mais également d'être élu au sein des instances dirigeantes de l'association. Les membres actifs ont également le droit d'être informés sur le fonctionnement et la gestion de l'association, donc d'entendre et de discuter le rapport moral, le rapport financier. Cependant pour le bon fonctionnement de l'association, un membre ne doit pas se mêler de la gestion quotidienne de l'association. C'est la compétence des dirigeants et à leur tête le président. Ils ont été élus pour cela. Leur gestion est examinée par l'assemblée générale et sera approuvée ou non.
- **Les membres adhérents** : Certains membres qualifiés d'adhérents payent une cotisation pour bénéficier des services et prestations offerts par l'association. Ils sont, aussi, appelés membres utilisateurs. A ce titre un mineur peut donc être adhérent avec une autorisation de ses parents. La règle est de leur fournir une carte d'adhésion à leur entrée dans l'association. Selon les statuts, ils peuvent ou non participer à l'assemblée générale et prendre part au vote s'ils ne sont pas mine.
- **Les membres d'honneur** : Ce sont des personnes qui ont rendu service à l'association. Elles apportent une caution morale ou médiatique à l'association.
- **Les membres bienfaiteurs ou donateurs** : Ce sont en général des amis ou des sympathisants de l'association qui se manifestent uniquement par un don financier ou en nature. Ces personnes ne sont pas des adhérents, ils ne participent aux activités de l'association ou rarement, ils ne votent pas pendant les assemblées générales, mais sont malgré tout distinguées par les statuts.

2.2.2. Le bureau

Dans la pratique des associations algériennes, le bureau est le deuxième organe de l'association. Il est à la fois l'organe dirigeant et exécutif de l'association. Il reçoit une délégation de pouvoir de l'assemblée qui fixe précisément l'étendue de ce pouvoir. En général, ses missions sont de :

- Programmer et d'exécuter les activités ;
- Préparer l'assemblée générale ;
- Embaucher les salariés ;

Il se réunit régulièrement et chaque fois que nécessaire. Ses membres sont élus par les adhérents pour un mandat limité dans le temps. Il est composé d'au moins trois personnes (président, secrétaire général, trésorier).

Postes et responsabilités au sein du bureau

Le bureau est au cœur de la vie de l'association. Tout au long de l'année, il doit veiller à accomplir un certain nombre de tâches obligatoires ou indispensables, sans lesquels l'association ne peut pas correctement fonctionner. C'est pour cette raison qu'une définition précise des responsabilités et attributions de chacun de ses membres est importante ainsi que toutes ses procédures de fonctionnement.

De plus, certaines fonctions engagent la responsabilité civile et pénale des dirigeants, donc ceux-là ont tout intérêt à connaître précisément quelles sont leurs prérogatives pour ne pas les outrepasser.

Le bureau est, en général, élu pour un mandat de trois ans. La règle veut que la prise de décision se fasse par consensus mais d'autres modes de fonctionnement sont prévus, il est important de les consigner dans les statuts-types ou le règlement intérieur.

- **Le président :** Le président a de très nombreuses missions dans l'association. En tant que principal animateur de l'association, il lui appartient de susciter l'esprit d'équipe. Il doit veiller à l'application des décisions de l'AG, coordonner les actions. Il représente l'association auprès des partenaires, de l'administration, dans les médias Il communique à l'administration toutes modifications dans l'administration ou les statuts de l'association.

Il doit veiller à la bonne marche de l'association : administration, logistique, moyens humains, gestion de l'équipe. Il signe les contrats du personnel. Il procède à l'ouverture du compte de l'association. Il signe les chèques.

- **Le secrétaire général** : C'est la mémoire de l'association. Il doit tenir à jour le registre des délibérations ; Informer les membres de l'association de la tenue de réunion : planifier et organiser les réunions de l'association ; Faire un compte-rendu des réunions prendre des notes pour constituer le compte-rendu, le diffuser aux membres ; Veiller aux respects des statuts ; Archiver et classer tous les documents utiles à la vie de l'association.
- **Le trésorier** : C'est l'argentier de l'association, il est le responsable des finances et des comptes ; Il est le garant de la bonne gestion financière de l'association et de la tenue, selon les règles, de la comptabilité ; Il assure le recouvrement des cotisations, l'inventaire des biens meubles et immeubles de l'association, des subventions, des dons ; Il tient le registre des dépenses ou vérifie sa bonne tenue si l'association dispose d'un comptable.

Il doit connaître précisément la situation financière : les fonds disponibles, les dépenses à engager, les recettes à pourvoir.

- **L'assesseur** : C'est un membre à part entière du bureau mais qui n'a pas de responsabilité particulière. Il assiste aux réunions, prend part à la prise de décision, on peut lui confier certaines missions pour appuyer les autres membres élus.

2.2.3. Le conseil d'administration

C'est l'organe de direction des associations de grande taille. Pour une association de moindre envergure, il n'est pas indispensable de prévoir un conseil d'administration pour faire fonctionner l'association. Lorsqu'il est prévu, c'est lui qui désigne le bureau. Dans ces cas-là, le bureau a un rôle exécutif et le CA un rôle administratif. Il dirige l'association, veille à l'application des décisions de l'AG par le bureau et les salariés, embauche le personnel, etc.

2.2.4. Les commissions

Pour organiser les tâches au sein du bureau ou du conseil d'administration lorsqu'elle en possède un ou pour approfondir un sujet quelconque, l'association peut créer des commissions. Ces commissions peuvent être constituées par des membres de l'AG non-élus ou être des émanations du bureau ou du CA.

2.2.5. L'adhésion et la cotisation

L'adhésion est l'acte qui lie un membre à son association. Il est d'usage que l'adhésion soit conditionnée par le paiement d'une cotisation et dans la plupart des associations, la qualité de membre est conditionnée par le paiement d'une cotisation annuelle.

La cotisation n'est pas obligatoire mais elle constitue une source de financement pour l'association et sert à renforcer le lien avec l'association. Il faut dans ce cas fournir une carte d'adhérent à tous ceux qui sont membres de l'association, pour matérialiser le contrat qui les lie les uns aux autres, et prévoir un fichier des adhérents tenu à jour.

En outre, si elle est obligatoire, il faut le préciser dans les statuts ou idéalement dans le règlement intérieur et tout nouveau membre doit en être préalablement informé.

2.3. Le financement des associations

En matière de financement, la loi autorise Cinq sources de financement pour les associations⁴³ :

- Les cotisations de leurs membres,
- Les revenus liés à leurs activités associatives et à leur patrimoine,
- Les dons en espèces ou en nature et les legs,
- Les revenus des quêtes,
- Les subventions consenties par l'Etat, la wilaya ou la commune.

2.3.1. Les revenus liés aux activités

Une association peut générer par ses activités des revenus qui lui assurent une indépendance en organisant par exemple :

- Une loterie ;
- Grâce aux bénéfices tirés d'activités payantes (services aux membres, galas artistiques, excursions, etc.) ;
- Par la vente de marchandises aux membres ;
- La location de ses locaux à certaines périodes, etc.

De telles activités, para-commerciales, ne sont pas interdites dans la mesure où :

- Elles ne constituent pas une concurrence déloyale ;
- Elles sont prévues par les statuts ;

⁴³ Loi n° 12-06 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative aux associations article N° 29.

- Les revenus découlant de ces activités sont utilisés conformément aux buts fixés par les statuts et la réglementation en vigueur.

Cependant ces revenus doivent impérativement être reversés au compte de l'association pour servir à l'organisation d'autres activités et en aucun cas être partagés par les membres de l'association.

2.3.2. Les dons et legs

Les dons et legs sont autorisés. Ils peuvent provenir d'entreprises et autres bienfaiteurs mais doivent être compatibles avec le but assigné par les statuts et avec les dispositions de la loi.

Dans le cas du financement par des ONG⁴⁴ ou des bailleurs de fonds étrangers, l'association doit demander l'accord préalable des autorités et ce financement ne peut intervenir que s'il existe un accord de coopération entre l'Algérie et le pays du bailleur de fonds ou de l'ONG en question.

En clair, une association algérienne doit d'abord obtenir l'autorisation des autorités pour développer une relation de partenariat avec une association étrangère puis un autre accord est nécessaire pour bénéficier d'un financement ou d'un don d'une ONG étrangère ou d'une légation étrangère, tels les ambassades.

2.3.3. Les quêtes publiques

Pareillement, les quêtes publiques sont autorisées mais après accord des autorités. De plus, l'association est tenue de déclarer, à la fin de la quête, à l'autorité compétente, le résultat de chaque quête autorisée.

2.3.4. La subvention publique

Les associations font souvent appel au financement public et certaines considèrent qu'il s'agit d'un droit. Or aucune loi n'oblige les pouvoirs publics à donner une subvention. Une association peut bénéficier de la part de l'Etat, de la wilaya ou de la commune, de subventions, aides matérielles et de toutes autres aides, lorsque son activité est considérée par les autorités comme étant d'intérêt général et/ou d'utilité publique.

Il revient donc aux autorités d'apprécier si l'activité est d'intérêt général, ce qui laisse une large marge d'appréciation et de décision aux bailleurs étatiques.

⁴⁴ ONG (Organisation Non Gouvernementale).

Conclusion

L'association est comprise comme l'union de personnes, organisées volontairement, dans le but de faire une action commune et permanente sans accorder un intérêt à la nature de l'organisation, son objet et ses objectifs.

Les associations sont les composantes de l'économie sociale de par leurs exercices des activités à but non lucratif.

L'évolution du mouvement associatif en Algérie a passé par plusieurs étapes depuis l'association des organisations sociopolitiques traditionnelles jusqu'à l'ère des associations avec une forme moderne.

**Chapitre III : Cas de
L'association de bienfaisance
"TUDERT" d'Aide aux
malades cancéreux**

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

Introduction

Après avoir présenté la problématique et les hypothèses de notre recherche, nous avons procédé à la vérification empirique de ces dernières sur le terrain. Notre enquête de terrain a été effectuée au sein de l'association « TUDERT ».

L'objectif de ce chapitre est de présenter dans un premier lieu, l'organisme d'accueil, puis la méthodologie de recherche, (démarche méthodologique, méthodes de collecte de données et méthodes analyse des données) et enfin, l'interprétation des résultats de la recherche avec une synthèse des résultats.

Section 1 : Le mouvement associatif dans la wilaya Bejaia

Dans le cadre du mouvement associatif, on trouve à Bejaia des associations culturelles, sportives, religieuses, et de l'assistance sociale, etc... Ce qui caractérise ces organisations est leur but non lucratif qui est par contre d'ordre social et d'intérêt général. On constate que la wilaya de Bejaia est suffisamment dotée de ce genre d'organismes, c'est une potentialité qui offre une identité à la région notamment par l'organisation d'activités culturelles, des rencontres internationales, des festivités, etc.

Le mouvement associatif dans la wilaya de Bejaia enregistre une dynamique remarquable du fait du nombre important d'association qui investissent dans différents domaines d'activités (culture, social, agriculture, environnement, écologie, sport,...etc.). Pour illustrer cette dynamique nous présentons le tableau ci-dessous

Tableau 3: Nombre d'association enregistré dans la wilaya de Bejaia, jusqu' à 31/12/2017

Domine d'activité	associations créées		Total
	Commune	wilaya	
Professionnelle	17	41	58
Religieuses	0	0	0
Sports Et Education Physique	34	425	459
Art Et Culture	26	491	517
Parents D'élevés	2	479	481
Sciences Et Techniques	0	29	29
Quartiers, Village Et Zones Rurales	1	698	699
Environnement	14	99	113
Handicape Non Adapte	0	28	28

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

Consommateur	0	6	6
Jeunesse Et Enfance	10	33	43
Tourisme Et Jeux	11	10	21
Retraite Et Personnes Ages	0	5	5
Femmes	4	7	11
Solidarité Et Secourisme	20	121	141
Bénévoles	1	59	60
Sante Et Médecine	10	12	22
Etudiants	0	1	1
Total	150	2544	2694

Source : DRAG de la wilaya de Bejaia arrêté au 31/12/2017

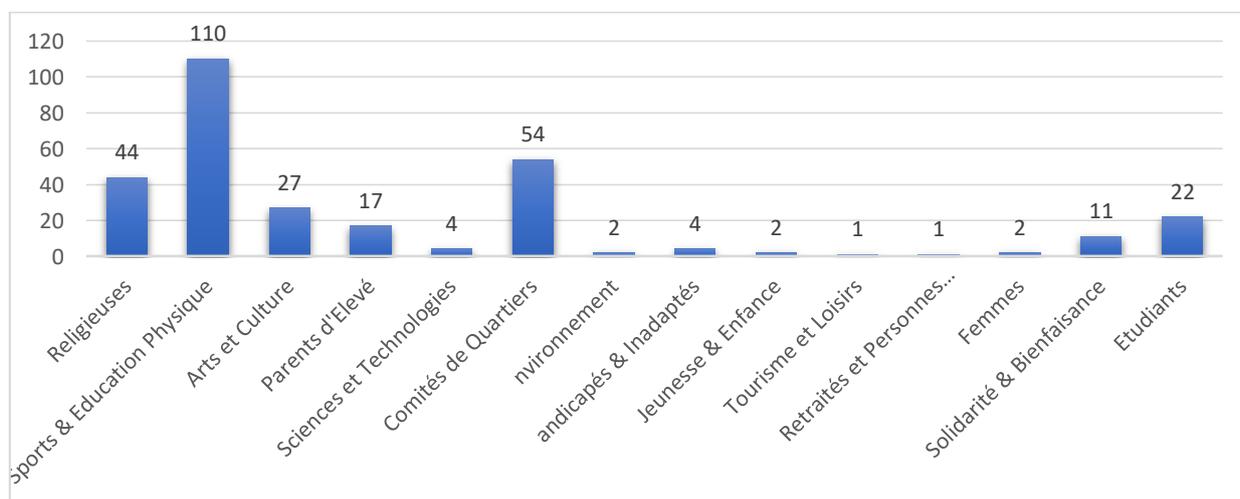
Tableau 4: Association créées dans le cadre de la loi 12/06 dans la commune de Bejaïa entre 2012 jusqu'à 31/12/2021.

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Nombre d'association créée	07	21	56	59	51	57	88	39	31	62	471

Source : Direction de la réglementation et des affaires juridiques bureau du mouvement associatif, 2022.

Comme le démontre le *Tableau 3* et *Tableau* ci-dessus le nombre des associations au niveau de la commune de Bejaia est en augmentation avec un total de 150 en 2017 et 471 en 2021.

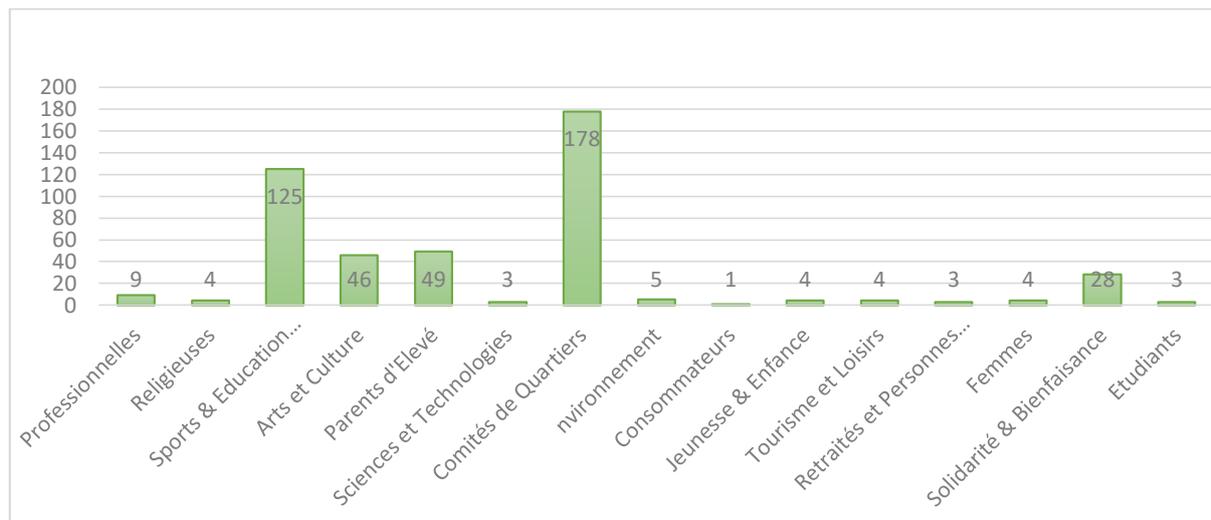
Figure 5: Association locales agréés dans le cadre de la loi 31/90 se trouvant légalement dans le cadre de la nouvelle loi 06/12 par catégories.



Source : Direction de la réglementation et des affaires juridiques bureau du mouvement associatif, 2022.

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

Figure 6: Associations locales agréés dans le cadre de la loi 06/12 par catégories. Jusqu'au 31/12/2021



Source : Direction de la réglementation et des affaires juridiques bureau du mouvement associatif, 2022.

Section 2 : Présentation l'organisme d'accueil

2.1. La carte d'identité de l'association

- Dénomination : Association de bienfaisance «TUDERT » d'aide aux malades cancéreux.
- Siege : Ex SNTV AMIZOUR / cité OULTACHE - Sidi Ahmed – Bejaia
- N° : 0663.03.47.60
- Zone d'intervention : principalement Bejaia
- Nombre d'adhérents : 150 adhérents

2.2. Présentation de l'association

L'association de bienfaisance « TUDERT » d'aides aux malades cancéreux, elle a été créée le 28 juin 2015 par des cadres de la santé, de la solidarité et de la société civile, a Amizour commune de BEJAIA. Elle est présidée par M^R ZENATI.R et compte une centaine d'adhérents actifs, pour venir en aide aux malades.

L'idée de créer l'association TUDERT est venue suite à la hausse exponentielle des cas de cancer en Algérie en général et a Amizour en particulier, un groupe de citoyens ont alors entrepris de fonder une association dédié intégralement à la lutte contre toute forme de cancer et cela avec différentes méthodes telle que la prévention et le traitement.

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

L'opération de solidarité n'est pas limitée à la ville D'AMIZOUR ou la ville de Bejaia seulement, mais elle s'étant jusqu'aux wilayas avoisinantes (Sétif, Jijel, Bordj Bou Arreridj...etc.), qui transfert des malades au service d'oncologie du CHU D'AMIZOUR.

La vocation de l'association n'est ni commerciales ni politique mais elle est purement sociale et humanitaire. Elle consiste à aider les malades sur le plan psychologique avec l'aide des psychologues, sur le plan matériel en procurant aux malades (des chaises roulantes, équipements médical, médicaments...etc.), sur le plan du transport en mettant à disposition les 04 ambulances de l'association ainsi que tous les moyens de transport appartenant à l'association.

Cette volonté au travail associatif et bénévole des membres de cette association est le constat du contact direct avec les malades et les familles des malades, le président fondateur de cette association M^R FERCHOULI.A était surveillant médical coordinateur a l'EPSP d'EL-KSEUR polyclinique D'AMIZOUR et l'un des éléments déclencheur de la nécessiter de l'association ainsi que le président actuel M^R ZENATL.R était le vice-président.

En plus à son premier rôle cette association coopère avec les autorités, les organismes publics et privés, avec d'autres associations pour effectuer d'autres activités connexes : Des compagnes de sensibilisation et de dépistage, des visites aux malades, maiydat ramadhan, circoncision collective, activités sportives...etc.

TUDERT peut être définie selon les statistiques suivantes : 15 membres du bureau, 100 adhérents, 3000 adhérents malades, deux sièges sociaux, 07 salariés, 08 véhicules, un stock alimentaire, un stock de matériel paramédical, une pharmacie, plusieurs conventions avec des établissements hospitaliers privés, centres d'imagerie, laboratoires d'analyses, une centaine d'amis et bienfaiteurs de l'association.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

3.1. Présentation de la méthodologie de recherche

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain.

Notre méthode de recherche est purement qualitative car elle consiste à mener des entretiens comme technique de collecte des données pour mieux cibler les personnes les plus concernées et avoir plusieurs avis et elle permet d'avoir des informations plus complètes.

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

Pour mener à bien notre enquête, nous avons organisé un entretien avec le secrétaire général de l'association.

3.2. Les acteurs clés concernés par la recherche

Sur l'effectif que compte « TUDERT » nous avons interrogé M^R H.MAOUCHI le secrétaire générale vue qu'il est au centre du travail de l'association afin qu'il nous aide dans notre recherche sur le terrain.

3.3. Les résultats de l'enquête

Notre étude sur le terrain commence par une présentation synthétique du cas pratique. Nous avons procédé par un entretien individuel avec le secrétaire général de l'association ; ensuite par une analyse des réponses obtenus qui sont en rapport avec notre thématique en l'occurrence le management associatif : quels spécificités ?

3.3.1 Le résultat de l'entretien avec le secrétaire général

❖ *Le statut du secrétaire général :*

MAOUCHI.H, fonctionnaire, 34 ans, marié et père d'un enfant, secrétaire général de l'association « TUDERT » d'aide aux malades cancéreux

❖ *L'organisation de l'association :*

« Le bureau exécutif se compose de 15membres et 100 adhérents. »

- On peut dire que l'importance et la difficulté du travail associatif exigent d'avoir un maximum d'effectif dans le bureau exécutif ainsi qu'une forte mobilisation des acteurs.

«On compte dans nos effectifs des adhérents salariés »

- Ici on constate qu'une association peut être dans le besoin de motiver des adhérents afin d'assurer un meilleur travail.
- Les postes de direction de l'association sont répartis de façon démocratique.

« Les membre du bureau sont élu par l'élection des membres de l'association. »

❖ *planification et prise de décision :*

« Nos outils de planifications qui sont fonctionnels sont les assemblés des membres du bureau et générale et les programmes d'activités. »

- Nous déduisons que le travail associatif est un travail structuré et planifié.

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

« Les objectifs sont fixés par les membres du bureau et seront classés par ordre d'importance au plan d'action »

« La réalisation des objectifs est contrôlé et suivi par la remise de bilan de chaque commission »

- D'après les dires du secrétaire générale on constate que le plan d'action de l'association est établi et contrôlé par le bureau exécutif et l'exécution est affecter aux membres

« Pour prendre une décision, les membres de l'association discutent et prennent une décision collégiale».

- De cette question on constate l'implication de tous les membres au plus haut sommet de l'association qu'est la prise de décision.

❖ *Le financement :*

« Notre financement provient principalement des cotisations, des bienfaiteurs et les dons »

- En ce qui concerne les sources financières de l'association on constate quelles sont multiple et variée et exige beaucoup de travail afin de les accroître.

« La gestion financière est auditionné par un commissaire aux comptes »

- L'association instaure la transparence financière par le recours à un commissaire aux comptes.

❖ *Communication :*

« Elle est essentielle, elle s'effectue par le moyen des : médias, réseaux sociaux, journaux »

- La promotion du projet de l'association est capitale afin de pouvoir attirer d'avantage des volontaires (adhérents) et des bienfaiteurs.

❖ *Suivi de l'Etat et difficultés rencontrées :*

« Manque des dispositifs de suivi externe ainsi que l'absence des informations »

- On constate l'absence de l'Etat dans l'accompagnement des associations.

« Le facteur temps... ! »

- Vue le travail humanitaire de l'association la plus importante contrainte est le manque du temps.

3.4. Synthèse des résultats de l'enquête

Au moyen de cette entretien ; on a pu apercevoir sur le terrain le travail associatif dans le cas de l'association « TUDERT ».

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

Notre stage pratique nous a conduits à pénétrer dans l'association, plus précisément à découvrir la manière et les méthodes utiliser dans son pilotage et sa gestion.

Selon l'entretien effectuer avec le secrétaire général on a constaté que son association est soumise aux pratiques managériales sur tous ses plans : le plan organisationnel, le plan financier et notamment sur le plan décisionnel.

Il nous a informé sur l'importance du facteur humain dans l'accomplissement des objectifs de l'association et aussi l'existence de deux types de ressources humaines salarié/volontaire.

La désignation des membres du bureau se fait par un suffrage à bulletin secret remis par les membres de l'association de façon à ce que l'opération soit purement démocratique, cela prouve que au sein de l'association le pouvoir est détenu par tous les membres et pas seulement ceux du bureau exécutif.

Pour le contrôle et le suivi des activités l'association a mis en place un dispositif fonctionnel de contrôle régulier.

La planification dans l'association se fait par le moyen des outils fonctionnels dont elle dispose qui sont : l'assemblée des membres du bureau, l'assemblée générale, programme d'activité, plan d'action toutes en se limitant aux capacités de l'association pour atteindre les objectifs.

La décision au sein de l'association n'est pas réservée au premier responsable, mais au contraire elle implique tous les membres de l'association qui discutent et prennent une décision collective.

La communication et l'animation occupe une place très importante dans les fonctions de l'association dont le but est de promouvoir son projet et d'attirer un plus grand nombre de volontaire et de bienfaiteurs.

En dernier afin de savoir les obstacles et les difficultés rencontrées par dans la réalisation de sa mission le secrétaire a simplement répondu le temps.

Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux

Conclusion

L'objectif de ce dernier chapitre était de comprendre si et comment le management associatif est-il appliqué au sein de l'association « TUDERT » et quelle sont c'est spécificités. Ainsi, nous avons essayé en premier lieu, de donner une vue d'ensemble de celui-ci, ensuite les différentes étapes méthodologique mises en œuvre afin de réaliser notre enquête du terrain, et enfin nous avons effectué une analyse des résultats obtenus à partir des données de l'entretien réalisé auprès du secrétaire général de l'association.

La synthèse des résultats de notre étude indique que le management associatif est exercé par l'association dans toutes ses systèmes (organisationnel, planification, animation et contrôle).

Conclusion générale

Conclusion générale

Il est classique de considérer que les entreprises sont mieux à même que les associations de développer une gestion pertinente, adossée à l'implacable loi du profit, stimulée par des possibilités d'avantages salariaux dont l'association n'offre pas d'équivalent.

Au terme de cette étude, nous allons reprendre les résultats de l'enquête dans le but de les confronter avec les hypothèses et la problématique précisées dans l'introduction générale de ce travail et qui est formulée comme suit : quelles sont les spécificités du management associatif ?

Les spécificités des associations vis-à-vis des entreprises, même si des différences existent, des points en commun, plus qu'on ne le croit, demeurent et font qu'à taille équivalente le management associatif est plus complexe à partir du moment où les associations atteignent une certaine taille, mais aussi humainement plus riche, que le management dans une entreprise.

A l'opposé des entreprises qui sont composées totalement des salariés, l'association se compose principalement, mais pas obligatoirement, des bénévoles qui sont là pour assurer et garantir le respect des valeurs éthique, éviter les dérives et apporter leurs contributions. Les salariés de l'association assurent la permanence et la stabilité au-delà de l'engagement bénévole volatil et limité dans le temps comme est le cas dans l'association « TUDERT » qui comporte en son effectifs 07 salariés avec 04 chauffeurs, 02 secrétaire, 01psychologue et 150 bénévoles pour arriver à prendre en charge mensuellement 150 à 200 malades, à travers le transport, les réductions des bilans, imagerie et examens, et le service pharmacie.

De notre exploration du terrain au sein de l'association « TUDERT », nous avons pu constater l'intégration des modes d'organisation, de gestion opérationnelle des entreprises dans les pratiques de cette dernière.

Nous avons aussi confirmé que la planification, le contrôle et le suivi de la réalisation des objectifs se font avec l'aide des outils professionnels, ainsi que la communication et l'animation occupent une place majeure et essentielle dans l'association comme dans une entreprise.

En ce qui concerne la décision, grâce son système fondé sur les principes démocratiques, l'association opte pour une prise de décision collective permettant à tous ses membres d'y participer afin d'assurer sa pérennité et responsabiliser ses adhérents, son pouvoir démocratique apparait aussi dans ses assemblées générales y étant ouvertes.

Conclusion générale

Au terme de l'analyse de notre entretien, nous avons abouti à des résultats qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses et conclure :

- Le management appliqué par l'association « TUDERT » peut être comparé à celui d'une entreprise, ce qui souligne que la première hypothèse est validée.
- Le pouvoir démocratique existe au sein de l'association « TUDERT », ce qui nous permet de valider la deuxième hypothèse.

D'après les résultats de notre étude, nous pouvons dire que le management associatif est spécifique, de par la grande importance accordée à l'utilisation optimale des ressources humaines, la gouvernance plus démocratique et participative.

Le management associatif intervient pour répondre à certaines faiblesses des marchés ou services publics, une association donne de la valeur à ce qui n'a pas de prix, donc de prendre en charge les dysfonctionnements du système sans forcément le remettre en cause.

Les difficultés rencontrées lors notre recherche :

Bien que notre travail se soit déroulé d'une manière générale, dans des conditions abordables, il a toutefois, été contraint par des limites suivantes :

- Manque dans la documentation sur la thématique ;
- Manque des données statistiques ;
- Indisponibilité des membres de l'association.

Bibliographie

Bibliographié

- ABDELAZIZ. M, « Le phénomène associatif au Maroc », Casablanca, 1996, p48-49.
- AKKOUCHE.S, « Manuel pour les associations algériennes », Edition, Fondation Friedrich Ebert, Alger, 2012.
- BENEDICTE. H, MICHEL. L, « Bénévolat et volontariat dans la vie économique sociale et politique », Documentation française, Notes et études documentaires, n° 5055, 1997.
- BOWEN. H-R, “Social Responsibilities of the Business Man”, Edition Harper & Row, New York, 1953, P.6.
- CAPRON. M et LANOIZELLE. F-Q « La Responsabilité Sociale D’entreprise », édition la Découverte, Paris, 2007, P.23.
- CHARFI. A, thèse de doctorat, « Le management des associations de développement rural au Maroc », le 29 novembre 2005.
- DEMOUSTIER. D, « Entreprendre autrement », Problèmes Politiques et Sociaux, 1995.
- ERIC. B, « L'économie sociale », Le monde-éditions, Paris, 1997.
- GALAMBAND. B, « Si la GRH était de la gestion », Paris. Editions liaison, 2002.
- Glossaire Problèmes Politiques et Sociaux n° 798 p 7.
- HERVE. L, JAK. J, JEAN-PIERRE. G, SANDRA E.B, NICOLE. A, « Management aspects humains et organisationnels » UPF fondamental ,2005.
- ISO 26000.
- J. L. LAVILLE, « Economie solidaire et tiers secteur » http : [www.globnet.org/horizon.local/transer/ 57 ecosollid.html](http://www.globnet.org/horizon.local/transer/57ecosollid.html). Consulté le 18/02/22
- KIRBY. E, « La responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise : quel rôle pour le droit ? ». Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l’obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Novembre 2014, p.13.
- La commission européenne : « livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001, p 26.

Bibliographié

- LEONEL. P, « Le bénévolat pourquoi et comment » en problèmes économiques, n° 2570 le 27/05/1998, p 25.
- Loi n° 12-06 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative aux associations.
- MARCHESNY. M, MAUREL. P, « Economie D'entreprise », Istra, 1983, P. 59.
- MAYER. N, « Les conséquences politiques du capital social » in Revue Internationale de Politique Comparée, Vol. 10, n° 3, 1993, p. 02.
- MORICE. M, « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et culturels », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013, p.48.
- NOTAT. N, BARRY. O, CEYRAC. M : « Guide pour la mise en place d'une démarche RSE dans une ESH », les entreprises sociales pour l'habitat, 2011, p.75.
- PARODI. M, «Tiers secteur, Economie sociale : Une même réalité », Problèmes Politiques et sociaux, n° 798, op.cit., p27-28.
- PEPIN. J-F, «Management et stratégie des OSBL», CPA Management, septembre 1997.
- RIFKIN. J, « la fin du travail », édition La découverte, 1996, p320.
- ROBERT L. K « Compétence D'un Administrateur Efficace », Harvard Business Review, 1974, p 901.
- ROBERTET. M, «Utopie et compétence : un plongeon dans le social », Chorus Contact, décembre 2004, p. 41.
- SALAMON. L, "Les associations sans but lucratif : les secteurs invisibles des USA", in libération, juin 1998.
- SMAIN. L, « entretien, En sciences humaines, n° 93 », avril 1999, p 28.
- SOUSSI. G, « Les associations », édition saint Paul, Paris, 1987, p14-25.
- STEPHEN. R, DAVED. D, « Management essentiel des concepts et des pratiques », Pearson Education 2004, p31.
- XAVIER. G, EDITH. A, « Les économies non officielles », édition la découverte, paris 1984.

ANNEXES

Annexes 01 : Guide d'entretien

IDENTIFICATION DE LA STRUCTURE

- Dénomination :
- Siège :
- Zone(s) d'intervention :
- Nombre d'adhérents :
- Couches de populations bénéficiaires :

1/ Dans quels domaines intervenez-vous ?

2/ Quelles sont les réalisations déjà effectuées ?

3/ Quelles sont vos stratégies d'intervention ?

4/ Disposez-vous d'outils de planification ?

5/ Ces outils de planification sont-ils fonctionnels ?

6/ De façon générale, comment se fait la prise de décision dans votre association ?

7/ Les objectifs à court terme comment et quand sont fixés ? Et par qui ?

8/ Existe-il un dispositif interne de suivi-évaluation des activités ?

9/ Quelles sont vos sources de financement ?

10/ Y a-t-il transparence dans la gestion financière ?

11/ De quelle façon sont gérées vos ressources humaines ?

12/ Quelle est la place de la communication et l'animation au sein de votre association ? Quelles sont les moyens utilisés ?

13/ Avez-vous un système de contrôle et de suivi de la réalisation des objectifs ?

14/ Dans le cas où les objectifs fixés ne sont pas atteints comment réagirez-vous ?

15/ Votre bureau exécutif est constitué de combien de membres ? (en précisant le nom et le poste occupé par chacun)

16/ Combien votre association compte-t-elle d'adhérents ?

17/ Avez-vous des adhérents salariés ?

18/ Quelles sont les critères du choix des membres du bureau ?

19/ En dehors de votre activité principale, participez-vous à d'autres activités ? Lesquelles ?

20/ Travaillez-vous en collaboration avec d'autres associations ou organisme (Etatique/privé) ?

21/ Selon vous, les associations sont-elles bien suivies par l'Etat ?

22/ Existe-t-il un dispositif externe de suivi des associations ?

23/ Rencontrer vous des difficultés dans la réalisation de votre mission

Annexes 02 : Exemple de convocation à l'assemblée générale constitutive

A, le
(indiquer le lieu et la date)

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous convier à l'assemblée générale constitutive de notre future association.

Celle-ci aura lieu le, à
(indiquer le lieu, la date et l'heure)

Il est prévu comme ordre du jour :

- la présentation du projet de notre association ;
- la lecture, présentation et adoption des statuts ;
- la désignation des membres du bureau ;
- la détermination du montant des cotisations ;
- etc.

Afin de préparer cette assemblée, vous trouverez ci-joints :

- le projet de statuts
- une liste de candidats potentiels au bureau de l'association
(et tous les autres documents que vous jugerez pertinents)

Dans l'attente de vous rencontrer, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations respectueuses

Nom
Signature

Annexes 03 : Carte d'adhésion

Modèle de carte d'adhésion

Association :

Adresse :

Téléphone :

Email :

Fax :

Nom :

Prénom :

Tél. :

Email :

Adresse :

Date d'adhésion :

Durée de l'adhésion :

Montant de la cotisation annuelle (dans le cas où l'adhérent doit payer une cotisation) :

L'adhérent reconnaît avoir pris connaissance des statuts et du règlement intérieur.

Le Président

L'adhérent

Annexes 04 : Reçu de cotisation

Reçu de cotisation

Association :

Adresse :

Téléphone :

Email :

Fax :

Nom de l'adhérent :

Prénom de l'adhérent:

Tél. :

Email :

Adresse :

.....

Déclare s'être acquitté de sa cotisation auprès de l'association.

Montant de la cotisation annuelle :

.....

Le Président L'adhérent

Annexes 05 : la page Facebook de l'association « TUDERT »



Annexes 06 : quelques attestations



Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Autour du management associatif	4
Introduction	4
Section 1 : Généralités sur le management	4
1.1. Définition et contenu du management.....	4
1.1.1. L'origine du management	4
1.1.2. Les caractéristiques du management	5
1.1.2.1. Le management en tant que processus	5
1.1.2.2. Le management en tant que un métier spécifique	6
1.2. Les objectifs du management	7
1.2.1. Gestion des variables environnementales.....	7
1.2.2. Gestion du patrimoine de l'organisation	8
1.3. Le profil du manager	8
1.3.1. Le manager en tant que membre dans l'organisation.....	8
1.3.2. Quelques qualités du manager.....	8
1.3.3. Les rôles du manager dans l'organisation	10
1.3.4. Les compétences attendues d'un bon manager	12
1.4. Présentation de la notion de « leadership »	13
1.4.1. Définition du leadership	13
1.4.2. Les composantes du leadership	14
1.4.3. Les styles de leadership.....	14
1.4.4 Distinction entre le manager et le leader	15
Section 2 : Introduction à la responsabilité sociale des entreprises	15
2.1. Définition de la RSE	16

2.2. Les outils de la RSE	17
2.2.1. Les codes de conduites	17
2.2.2. L'investissement socialement responsable (L'ISR).	17
2.2.3. Les labels environnementaux et sociaux	18
2.2.4. L'audit social.....	18
2.2.5. Le Reporting.....	18
2.2.6. Les normes et standards	18
2.3. La démarche RSE.....	19
2.4. Les freins de la RSE.....	21
Section 3 : Présentation du management associatif.....	21
3.1. Les spécificités des associations.....	22
3.2. Projets associatifs et système de valeur.....	27
3.3. Les relations bénévoles/salariés au sein de ce système de valeur	29
3.4. Autorité et légitimité	30
Conclusion.....	31
Chapitre II : Le mouvement associatif en Algérie.....	32
Introduction	32
Section 1 : Définition de l'association et de quelques concepts connexes.....	32
1.1. Définitions de l'association.....	32
1.2. Définition du tiers secteur	33
1.3. Définitions de l'économie sociale	34
1.4. Définition de l'économie solidaire	36
1.5. Les associations dans la théorie économique	37
Section 2 : Démarche de création, organisation et financement	38
2.1. Processus de création	40
2.1.1. La définition du projet associatif.....	41
2.1.2. La rédaction des statuts	42
2.1.3. Le nom de l'association	42

2.1.4. L'assemblée générale constitutive	42
2.1.5. La déclaration initiale de constitution	42
2.1.6. L'ouverture d'un compte en banque.....	42
2.1.7. L'assurance.....	42
2.2. Les organes de l'association.....	43
2.2.1. L'assemblée générale	43
2.2.2. Le bureau.....	45
2.2.3. Le conseil d'administration	46
2.2.4. Les commissions	46
2.2.5. L'adhésion et la cotisation.....	47
2.3. Le financement des associations	47
2.3.1. Les revenus liés aux activités	47
2.3.2. Les dons et legs	48
2.3.3. Les quêtes publiques	48
2.3.4. La subvention publique	48
Conclusion.....	49
Chapitre III : Cas de L'association de bienfaisance "TUDERT" d'Aide aux malades cancéreux.....	50
Introduction	50
Section 1 : Le mouvement associatif dans la wilaya Bejaia.....	50
Section 2 : Présentation l'organisme d'accueil	52
2.1. La carte d'identité de l'association.....	52
2.2. Présentation de l'association	52
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	53
3.1. Présentation de la méthodologie de recherche	53
3.2. Les acteurs clés concernés par la recherche	54
3.3. Les résultats de l'enquête	54
3.3.1 Le résultat de l'entretien avec le secrétaire général	54

3.4. Synthèse des résultats de l'enquête	55
Conclusion.....	57
Conclusion générale	58

Bibliographie

ANNEXES

Table des matières

Résumé

Notre étude vise à comprendre le management associatif et ses spécificités, ainsi que son application au sein de l'association de bienfaisance « TUDERT » d'aide aux malades cancéreux D'AMIZOUR-BEJAIA. Les données ont été collectées à l'aide d'une approche qualitative auprès du secrétaire général de l'association. Nous avons conclu que le management associatif est comparable au management des entreprises et son application favorise une bonne gestion, assure l'efficacité et l'efficience de l'association.

Mots clés : Management, Association, Management associatif

Abstract

Our study aims to understand associative management and its specificities, as well as its application within the charitable association «TUDERT» of assistance to cancer patients of AMIZOUR-BEJAIA. The data were collected using a qualitative approach from the Secretary General of the association. We concluded that associative management is comparable to company management and its application promotes good management, ensures the effectiveness and efficiency of the association.

Keywords: Management, Association, Management associative