LAURENT DUARTE

L'ESSENTIEL DU MONDE ASSOCIATIF EN 20 QUESTIONS

DES CLÉS POUR AGIR ET S'ENGAGER AU SEIN D'UNE ASSOCIATION

deboeck SUPÉRIEUR

LAURENT DUARTE

L'ESSENTIEL DU MONDE ASSOCIATIF EN 20 QUESTIONS

DES CLÉS POUR AGIR ET S'ENGAGER AU SEIN D'UNE ASSOCIATION

deboeck SUPÉRIEUR

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés
dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :

www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2026
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.
Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément a l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées a un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'evolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues a tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas ou les QR codes et liens hypertextes permettent d'acceder a des sites internet tiers, la responsabilité de De Boeck Supérieur n'est pas engagée, notamment quant a leur éventuel dysfonctionnement ou a leur indisponibilité d'acces.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : octobre 2026
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2026/13647/167
ISBN : 978-2-8073-7387-7

Sommaire

L'auteur 5

Remerciements 7

Préface 9

Introduction 13

1. La loi de 1901 a-t-elle vraiment créé le droit d'association en France ? 19

2. De la création à la dissolution : à quoi ressemble le parcours de vie d'une association ? 33

3. Les associations ont-elles des obligations comptables et fiscales ? 45

4. Qui dirige l'association ? 55

5. Le bénévolat : un travail invisible et gratuit ? 65

6. Pourquoi donne-t-on aux associations ? 71

7. Les associations contribuent-elles à l'économie nationale ? 81

8. Une association peut-elle croître sans fin ? 87

9. Les associations dépendent-elles des subventions publiques ? 93

10. Les associations doivent-elles être neutres et apolitiques ? 99

11. Le champ associatif peut-il éviter le *social* – et le *greenwashing* ? 107

12. Comment évaluer l'impact d'une association ? 115

13. Les associations ont-elles les compétences nécessaires pour conduire leurs projets ? 121

14. Comment communiquent les associations ? 127

15. Les associations ont-elles de l'influence ? 137

16. Les jeunes s'engagent-ils encore dans les associations ? 143

17. Les conditions de travail sont-elles meilleures dans les associations ? 151

18. Les discriminations sont-elles réduites dans les associations ? 161

19. Le tissu associatif français est-il unique au monde ? 169

20. Comment les associations peuvent-elles survivre à la crise ? 177

Conclusion 185

Table des matières 189

L'AUTEUR

Laurent Duarte a douze années d'expérience dans le secteur associatif. Il a notamment cofondé puis dirigé pendant sept ans le réseau international Tournons La Page, fédérant des centaines d'associations prodémocratie dans le monde.

Consultant au sein du collectif La Cause depuis trois ans, il accompagne de nombreuses associations françaises dans la définition de leur stratégie, l'animation de leur gouvernance et leur structuration.

Il publie une lettre d'information sur les processus démocratiques dans le monde, Democrazy (sur Substack), et produit régulièrement des articles et études en tant que chercheur indépendant. À l'IRIS Sup', il enseigne la géopolitique de l'Afrique aux étudiants préparant le diplôme de Manager de Programmes Internationaux – Humanitaire et Développement.

À titre bénévole, il est secrétaire général de l'association Ensemble contre la peine de mort et membre du comité éditorial du média d'Afrique XXI.

Remerciements

Avec toute ma gratitude, je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livre.

À tous les amis conseillers et relecteurs : Corentin pour la relecture expresse malgré la connexion wifi aléatoire au Canada ; Louis pour les conseils et le regard critique affûté pendant les cafés au Cosmo et ailleurs ; Thibaud et Mathieu, la team démocratie, toujours présente.

Aux collègues de La Cause – Peggy, Frédérique et Stéven – votre connaissance du secteur et votre vision perspicace des enjeux qui le traversent m'ont accompagné tout au long de l'écriture. Merci d'avoir enduré mes absences à répétition aux réunions d'équipe pendant la période finale.

Merci à Pauline, mon éditrice, pour ta confiance. Merci à Mireille pour le soutien dans la dernière ligne droite.

Enfin, je ne saurais terminer sans te remercier du fond du cœur, Marie-Fred, pour ta patience et ta confiance indéfectible. Merci à mes trois chenapans qui voient bien trop leur père derrière son écran. Vous êtes ma force quotidienne et la raison pour laquelle je m'efforce de m'engager pour construire un monde plus juste.

À toutes les associations qui se battent pour plus d'égalité et de justice.

À mon père.

Préface

Tout le monde, ou presque, connaît les associations. Le comité des fêtes du village, le club sportif du quartier, l'association qui organise l'aide à domicile d'un proche, celle qui lance une campagne de dons pour financer ses actions de solidarité, ou encore celle que l'on entend dans les médias défendre les droits humains ou les consommateurs – chacun d'entre nous les a croisées, à un moment ou un autre, dans son quotidien. Et chacun, à partir de l'expérience qu'il en a, plus ou moins investie, se forge sa propre idée de ce que recouvre le monde associatif.

Mais il est bien difficile d'en avoir une vision d'ensemble, tant sa diversité est grande : pour certains, c'est avant tout un espace d'investissement bénévole au service des autres ou de sa communauté ; pour d'autres, c'est un terrain de militantisme ou un lieu d'apprentissage et de rencontres ; pour d'autres encore, c'est un lieu de réinvention d'une autre façon de faire de l'économie ; c'est aussi un partenaire essentiel des pouvoirs publics dans nombre de politiques publiques. Et parfois, c'est tout cela à la fois ; car c'est bien ce qui caractérise le monde associatif : il est multiforme, mais bâti sur un socle commun : celui de la non-lucrativité, de l'engagement bénévole et d'une gestion désintéressée.

S'y intéresser, c'est explorer cette diversité et l'accepter comme une richesse. La loi du 1er juillet 1901 a posé une première pierre sur laquelle nous avons construit, depuis 125 ans, une immense vitalité citoyenne ; c'est un patrimoine commun et un pilier essentiel de notre démocratie que nous devons avoir collectivement à cœur de protéger. Il faut le rappeler à un moment où les tensions sur les libertés sont nombreuses, y compris dans notre pays.

S'y intéresser, c'est aussi explorer des questions qui traversent notre société et son fonctionnement. Qu'est-ce que la richesse d'un pays, comment la mesure-t-on ? Ce que produisent les associations est-il toujours mesurable, quantifiable, ou faut-il apprendre à évaluer autrement l'utilité sociale et sociétale ? Quelle place notre société fait-elle au don, en particulier au don de temps ? Comment les associations, au travers de leur fonctionnement alliant ressources bénévoles, salariées, volontaires, peuvent-elles contribuer à réinventer le travail et son sens ?

Ces questions, un bénévole, un dirigeant ou un salarié associatif ne se les posent pas tous les jours, et c'est heureux, tant ils sont avant tout absorbés par leur action. Mais il est précieux, de temps en temps, de pouvoir prendre de la distance et regarder d'un peu plus loin ce à quoi l'on contribue, ou ce à quoi l'on voudrait contribuer. Il est tout aussi précieux d'interroger le fonctionnement de ces organisations qui portent une histoire et des valeurs, sans pour autant être parfaites, et qui doivent sans cesse chercher des chemins d'amélioration pour être à la hauteur de leurs ambitions.

C'est tout l'objet de ce livre. Laurent Duarte, avec son regard de praticien éclairé et sa passion pour la vie associative, nous propose une plongée dans cet univers si familier et pourtant si mal connu. À travers vingt questions simples en apparence mais qui touchent à l'essentiel, historique et juridique, économique, social et démocratique, il offre à voir la richesse comme les fragilités de ce monde associatif : sa capacité à créer du lien et à faire vivre l'engagement citoyen, autant que les tensions bien réelles qui le traversent – entre bénévolat et salariat, indépendance et dépendance aux financements publics, aspiration démocratique et difficultés de gouvernance. Il permet aussi de répondre à quelques idées reçues bien ancrées, qu'il s'agisse de la « dépendance » aux financements publics ou du manque de contrôle sur les associations, qu'il est bienvenu de désamorcer dans un contexte grandissant de fragilisation de nombreux acteurs associatifs.

Ce livre s'adresse à toutes celles et ceux qui, engagés dans la vie associative comme bénévoles, salariés ou dirigeants,

ou simplement curieux d'un secteur qui pèse bien plus dans notre économie et pour notre cohésion sociale que beaucoup ne l'imaginent, veulent mieux le comprendre pour mieux le faire vivre et le faire partager. Ils y trouveront certainement des réponses à des questions qu'ils se sont posées, mais aussi à des questions auxquelles ils n'avaient pas pensé. Et c'est souvent ce qui nous fait le plus progresser.

Bonne lecture !

Frédérique Pfrunder

Déléguée générale du Mouvement associatif de 2014 à 2023

Consultante

Introduction

Le 11 octobre 2025, pour la première fois de son histoire, le Mouvement associatif (regroupement de 700 000 associations) appelait à une mobilisation dans la rue, partout en France, sous le mot d'ordre : « Ça ne tient plus ! ». La même semaine, une enquête de la Fédération des acteurs de la solidarité alertait sur les difficultés de financements de ce secteur associatif : « Une association sur quatre est menacée de disparition car elle dispose de moins de deux mois de trésorerie pour assurer les dépenses liées à son fonctionnement[1]. » Cette fédération réunit des acteurs associatifs en contact direct avec les personnes en difficulté : aide alimentaire, hébergement d'urgence, protection de l'enfance… C'est dans cette période d'urgence et de crise du secteur associatif que cet ouvrage s'est écrit. Il s'agit d'un livre ancré dans la réalité du monde associatif français et reposant sur mon expérience professionnelle (de salarié et consultant) et bénévole au sein de cet écosystème d'une très grande diversité. Les réflexions qui irriguent ce livre sont certes issues d'expériences acquises les mains dans le cambouis (les rouages associatifs étant parfois largement grippés), mais invitent également à une prise de hauteur et de recul par rapport aux mutations fondamentales qui traversent le monde associatif. Sans être un travail de recherche en sciences sociales, il s'appuie sur différents travaux universitaires permettant de comprendre les tendances et mécanismes à l'œuvre au sein des organisations non lucratives. Si cet ouvrage est résolument tourné vers la pratique

1. *Libération* et AFP, « En France, un quart des associations de solidarité sont menacées de disparition », *Libération*, 6 octobre 2025, https://www.liberation.fr/societe/en-france-un-quart-des-associations-de-solidarite-sont-menacees-de-disparition-20251006_KIYHRSJESFGF3MLDBDY35IFEV4/.

quotidienne, il ne saurait se réduire à un livre de gestion, dont il existe déjà de nombreuses variantes actualisées régulièrement.

En offrant une plongée dans les grandes questions qui meuvent et émeuvent les associations françaises, ce livre s'adresse à celles et ceux qui agissent au quotidien au sein des associations ou à leurs côtés. Je m'appuierai sur mon expérience et de nombreux exemples pratiques, pour donner à voir concrètement quels sont les défis auxquels font face ces organisations. Pour cela, il convient d'avoir immédiatement en tête l'extrême diversité voire les dynamiques contradictoires du monde associatif. Si le fait associatif est une « construction volontaire sur la base de l'égalité et de la liberté »[2], il n'est en rien unitaire. Le monde associatif est un agrégat de microcosmes et d'espaces aux valeurs, sociabilités et fonctionnements divers : proximité avec l'entrepreneuriat social, associations composées uniquement de bénévoles, ONG au déploiement multinational, associations œuvrant en délégation de service public ou au contraire se constituant en force de contestation et d'opposition… Pour saisir ces nuances, nous utiliserons régulièrement la notion d'écosystème, adaptée des sciences du vivant et désignant dans cet ouvrage un ensemble formé d'une communauté d'acteurs interagissant entre eux et avec leur environnement. Un écosystème développe un dense réseau de dépendances et d'échanges d'informations, d'idées et de ressources permettant son maintien et son développement.

L'écosystème associatif français est en interaction permanente avec d'autres environnements, qu'ils soient nationaux ou internationaux. D'abord, il s'inscrit dans le champ plus vaste de l'économie sociale et solidaire (ESS), dont la très grande majorité est composée d'associations aux côtés des mutuelles et des coopératives. L'ESS représente 10 % du PIB français et 14 % des emplois privés en France. Le seul secteur associatif représente aujourd'hui 8,9 % des salariés du secteur privé, soit davantage que la construction et presque autant que le commerce. Ce sont 1,9 million de

2. Roger Sue, *Renouer le lien social. Liberté, égalité, association*, Paris, Odile Jacob, 2001.

salariés et 12 millions de bénévoles qui s'y engagent au quotidien[3]. En 2017, le budget cumulé du secteur associatif avoisinait 110 milliards d'euros[4]. Plus de 150 000 associations sont employeuses (la moitié n'employant qu'une ou deux personnes) ; autrement dit, 90 % des associations ne sont composées que de bénévoles. Mais le secteur a connu un fort mouvement de professionnalisation : le nombre de salariés a été multiplié par trois depuis les années 1980. Leur nombre s'est considérablement accru à la suite d'un fort engagement financier des institutions, des politiques de décentralisation et le développement des financements privés pour répondre aux différentes crises en cours – écologiques, sociales, urbaines[5]… Pour reprendre les mots d'Emmanuelle Marchal, cette professionnalisation a créé « plus d'emplois que de salariés »[6]. Dans nombre d'entre elles, en particulier dans les associations sportives et de loisirs, on y accueille divers emplois « atypiques » (et souvent précaires) à temps plein ou partiel, des travailleurs indépendants, des vacataires ou des saisonniers[7]. Ainsi, une association peut rémunérer de nombreuses personnes sans offrir un statut de salarié tel qu'on l'envisage couramment. Elles sont fondées sur un idéal social d'émancipation que la gestion met tous les jours à l'épreuve[8].

Aucun sujet majeur de notre époque n'échappe à l'action associative. Pourtant, malgré sa place décisive dans la vie sociale et économique du pays, l'écosystème associatif est souvent méconnu,

3. La France associative en mouvement, https://associations.gouv.fr/la-france-associative-en-mouvement-2024
4. *C'est pour la bonne cause. Les désillusions du travail associatif*, avec Simon Cottin-Marx, Éditions de l'Atelier, 2024.
5. Simon Cottin-Marx, « Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement) » (phdthesis, Université Paris Est Marne-La-Vallée, 2016), https://hal.science/tel-01416840.
6. Emmanuelle Marchal, « Le secteur associatif, beaucoup plus d'emplois que de salariés », *Bulletin d'information du Centre d'études de l'emploi*, nº 56 (1982) : 5-7.
7. Emmanuelle Marchal, « Le secteur associatif, beaucoup plus d'emplois que de salariés », *op. cit.*
8. Jérôme Boncler et Patrick Valéau, *Créer et manager une association loi 1901. Une gestion au service de valeurs éthiques*, de Boeck, 2010.

ses problématiques peu discutées et ses besoins peu entendus. C'est de ce constat que naît cet ouvrage. Le rôle du secteur associatif est minoré ; de nombreuses idées reçues circulent à son propos et façonnent nos représentations. Aux idées reçues s'ajoute un manque de visibilité médiatique et d'écoute politique des expertises issues des organisations non lucratives, pourtant en lien direct avec les fameuses « préoccupations des Français » : logement, pauvreté, éducation, culture, sport, vivre-ensemble, solidarité internationale…

Comprendre, discuter et visibiliser l'action associative relèvent aussi d'un impératif démocratique. En 1840 déjà, Tocqueville soulignait la centralité des associations dans le développement du système démocratique aux États-Unis d'Amérique : « Parmi les lois qui régissent les sociétés humaines, il y en a une qui semble plus précise et plus claire que toutes les autres. Pour que les hommes restent civilisés ou le deviennent, il faut que parmi eux l'art de s'associer se développe et se perfectionne dans le même rapport que l'égalité des conditions s'accroît[9]. » Or en France, et dans la plupart des pays du monde, la démocratie et les libertés régressent[10]. Les associations sont en première ligne face aux entraves aux libertés et forment bien souvent une digue invisible contre la vague autoritaire. Mais, contestées et prises en tenaille entre la baisse de financements et l'augmentation des besoins sociaux, la digue se fissure. Le tissu associatif, un bien commun que les Français plébiscitent[11], est fragilisé.

9. *De la démocratie en Amérique*, II, 1840.

10. Selon le dernier rapport sur la démocratie du V-Dem Institute, le niveau de démocratie à l'échelle mondiale est revenu à celui de 1978, avec une tendance préoccupante à l'autocratisation dans de nombreux pays. La France figure dans les vingt pays les plus démocratiques de la planète, mais voit la qualité de sa démocratie baisser.

11. Selon le sondage annuel de l'IPSOS, « Les Français et les associations », les Français ont clairement confiance dans les associations (73 %) et ont une bonne image des différents types d'associations, voir Latrille, Pierre et Diane Lamotte. IPSOS, 2025, https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-11/ipsos-bva-cesi-ebra-les-francais-et-les-associations-rapport-complet.pdf

L'essentiel du monde associatif en 20 questions propose des clés de compréhension sur les sujets fondamentaux, les controverses et les tiraillements qui parcourent le champ associatif français. De la création de l'association à son inscription dans une société d'engagement en pleine mutation, en passant par ses soubassements économiques, comptables et juridiques, ce travail proposera un panorama du monde associatif. Chaque chapitre s'appuiera sur des témoignages d'acteurs engagés et spécialistes, proposera des chiffres clés donnant à voir un instantané de la question posée et mettra en avant des exemples concrets. Battant en brèche certaines idées reçues, ce livre se veut à la fois incarné et didactique. En écrivant ces lignes, j'espère contribuer modestement à des débats sur des sujets centraux pour nos associations : l'évolution des modèles de gouvernance, l'intégration des sujets globaux majeurs (climat, lutte contre le racisme, genre…), l'évolution des formes de comptabilité de la valeur sociale, ou le renouvellement de l'engagement politique et social au sein des organisations à but non lucratif.

MIEUX COMPRENDRE LES ASSOCIATIONS POUR MIEUX S'Y ENGAGER

Avec près de 1,5 million d'associations actives en France, le monde associatif conjugue au quotidien engagement bénévole et salariat, intérêt général et impératifs de viabilité économique. De la petite structure locale aux grandes organisations employant plusieurs dizaines de milliers de salariés, il recouvre des réalités extrêmement diverses.

Pourtant, malgré sa place majeure dans la société, le secteur associatif reste souvent méconnu et entouré de nombreuses idées reçues.

À travers 20 questions-réponses, cet ouvrage éclaire les grands enjeux de la vie associative : gouvernance, financement, bénévolat, influence, droit du travail ou encore gestion des crises. Chaque thème s'appuie sur des chiffres clés, des exemples concrets, des témoignages et les principales références juridiques.

Un guide accessible et pratique pour mieux comprendre les associations loi de 1901, leur fonctionnement et les défis auxquels elles sont confrontées.

LAURENT DUARTE est consultant et chercheur indépendant. Il conseille de nombreuses associations françaises dans la définition de leur stratégie, l'animation de leur gouvernance et la structuration des organisations. Il a cofondé puis dirigé de 2016 à 2023, le mouvement *Tournons La Page*, qui réunit plus de 250 organisations en Afrique et en Europe dans le but de promouvoir la démocratie et les droits humains. Il donne des cours à l'IRIS sur la géopolitique de l'Afrique.

Prix : 17,90 €
ISBN 978-2-8073-7387-7

9 782807 373877

Livre écoresponsable

deboeck SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com

Couverture : ©Studio Plaude