



## RÉSUMÉ

Renouvellement et formation des dirigeants associatifs:  
Un enjeu vital pour les associations



# Les raisons de ce travail d'étude

---

S'il est abusif de parler « de crise du bénévolat » dans un pays qui peut justifier d'environ 14 millions de bénévoles dans les associations, on peut, en revanche, légitimement parler de crise de renouvellement des dirigeants associatifs. Ce constat fait consensus au sein du Monde Associatif, sans que les raisons en soient clairement identifiées et surtout hiérarchisées.

Au quotidien, quand France Bénévolat présente un contexte globalement favorable du développement du bénévolat associatif sans nier des besoins jamais satisfaits, tant au plan quantitatif que qualitatif, on se heurte souvent à des réactions souvent négatives et mortifères. Très vite, on s'aperçoit que derrière ces réactions, se cache généralement non pas la question des bénévoles de terrain, mais celle du renouvellement des dirigeants, voire l'angoisse du Président (ou de la Présidente) qui n'arrive pas à trouver « son » successeur.

Par ailleurs, même si la question est fréquemment posée dans des travaux de qualité tels que ceux de la Fonda, elle est finalement peu approfondie et les réponses à y apporter sont peu explicites et opérationnelles.

Enfin dans les échanges fréquents et de grande qualité entre l'ADEMA et France Bénévolat, nous avons toujours le sentiment qu'il fallait lier la question du renouvellement des dirigeants bénévoles des associations (les administrateurs) et celle de leur formation.

## Une tentative d'analyse plus approfondie

---

Ce constat empirique de terrain nous a été totalement confirmé par une enquête qualitative menée sous la direction de France Bénévolat par deux étudiants de Master de l'Université de Paris Nanterre et par l'enquête quantitative dite « ORA » (Opinions des responsables associatifs) menée par le CERPHI dans le cadre de nos coopérations.

On peut distinguer **3 types de raisons** qui expliquent cette très grande difficulté de renouvellement des dirigeants associatifs :

### 1. Des raisons objectives

- la disponibilité : de fait, assurer des responsabilités associatives implique des contraintes de durée (souvent rapidement l'équivalent d'1/3 ou d'1/2 temps), d'horaires et de calendrier, souvent peu compatibles avec des contraintes professionnelles, elles-mêmes de plus en plus contraignantes, même si il y a l'effet "35 heures ». De ce fait, les dirigeants associatifs sont souvent des retraités, avec des caractéristiques sociologiques spécifiques (voir plus loin) et le risque de transposer en creux la « non-gestion des âges » des entreprises ;

- le risque juridique ou la crainte du risque juridique : dans certains cas, très limités et très rares, les Présidents peuvent être civilement et pénalement responsables et peuvent être saisis sur leurs biens personnels. Le contexte général de « judiciarisation » qui touche les élus locaux, les médecins, ...entraîne une crainte du type : « Je veux bien avoir des responsabilités, mais ni Président, ni Trésorier ! ) » ;

- les contraintes de gestion : quelle que soit la taille de l'association, les budgets, sauf exception, sont difficiles à boucler et se font avec des financements multiples (des adhésions, des subventions, des contrats, du mécénat privé, des prestations purement commerciales...). Chaque financeur a ses propres règles d'attribution, par ailleurs légitimes, et de contrôle. De ce fait, la gestion d'une association devient rapidement plus complexe que celle d'une entreprise, à un point tel qu'il faut parfois être spécialiste tout à la fois des financements européens, des financements publics, des financements des collectivités locales, des règles propres à chaque Fondation et de la fiscalité, du droit commercial et du droit du travail !

## **2. Des raisons d'évolution sociologique globale et externe**

- le phénomène unanimement reconnu qui fait privilégier davantage l'action et son résultat immédiat que le Projet associatif, d'où l'analyse (nostalgique) de certains qui regrettent la fin d'une certaine forme de militance et marquent une grande réserve à l'égard d'un bénévolat « plus individuel et plus contractuel ». Cela se traduit souvent par : « Je veux bien faire des choses concrètes, mais je ne veux pas prendre de responsabilités », et d'autant que les limites de ces responsabilités sont souvent floues et qu'elles impliquent des activités institutionnelles souvent peu enthousiasmantes (de la gestion, des CA, des AG... ) ;

- à l'inverse du phénomène précédent, d'anciens cadres issus de milieux professionnels qui reproduisent dans l'association les logiques de pouvoir de l'entreprise..., parfois pires, compensent dans l'association les frustrations de carrière qu'ils ont eues dans leur vie professionnelle. De ce fait, c'est le pouvoir et l'ego qui sont favorisés au détriment du Projet Associatif et ces dirigeants donnent alors l'impression que l'association leur appartient (ce sont ceux-là mêmes qui disent avec beaucoup de bonne foi l'impossibilité de trouver un successeur ou qui annoncent tous les

ans leur départ pour l'année suivante !)

- une conséquence globale des phénomènes précédents que la FONDA analyse très bien sous le terme général de « difficultés pour les nouveaux entrants ». Sous ce terme, la FONDA vise deux catégories spécifiques : les jeunes et les femmes.

### **3. Des raisons managériales**

Il est important de reprendre à cet égard les constats et analyses de l'ADEMA/UMA. Il existe incontestablement un grand écart entre les moyens, méthodes, structures de formation des dirigeants associatifs (et plus globalement des entrepreneurs sociaux) en France et ceux mis en œuvre dans d'autres pays comparables, en particulier les Etats-Unis.

Plusieurs formations de niveau 3<sup>e</sup> cycle, se sont développées depuis ces dernières années, mais évidemment ces formations visent prioritairement les postes de dirigeants salariés, souvent sur le champ plus étroit de l'économie sociale.

Tous les champs de la formation managériale des dirigeants associatifs et leur spécificité par rapport au management des entreprises classiques ont été bien cernés par l'ADEMA/UMA ; la demande sociale potentielle existe, mais la demande réelle se développe lentement pour une série de raisons : financement, disponibilité... La formation se limite souvent à la formation spécifique à l'association ; en entreprise on dirait « à la prise de poste ».

D'un point de vue plus psychosociologique, la formation des dirigeants associatifs est souvent assimilée à une forme de professionnalisation, donc à une baisse de l'implication militante, comme si –dans les représentations– plus de rigueur de gestion, des stratégies et des organisations plus nettes, etc. venaient au détriment de la motivation, de l'engagement ou du Projet associatif.

## **Le résumé des enquêtes et analyses**

---

Un problème unanimement partagé mais qu'il convient de sérier et de différencier :

- une situation différente entre les grandes et les petites associations,
- une situation différente entre les associations qui n'ont pas de salariés, pour lesquelles la totalité de la charge repose sur les épaules de quelques dirigeants, voire un seul, et celles qui ont des salariés, en particulier un directeur salarié qui permet au moins une délégation des responsabilités

de gestion,

- des difficultés plus ou moins grandes selon les secteurs,
- moins de difficultés pour les associations dont les bénéficiaires finaux sont membres de l'association (« auto service ») et celles dont les bénéficiaires sont externes (service pour le compte d'autrui),
- une situation tout à fait spécifique pour le renouvellement des fondateurs.

### **Quelques priorités**

1. La nécessité de lier intimement renouvellement des dirigeants et formation des dirigeants
2. Une situation insoluble si on ne pose pas la question de l'attractivité et de l'image externe de l'association et de son Projet
3. Une situation insoluble si on se pose pas la question de la répartition des responsabilités et la délégation
4. Compte tenu de la charge et des contraintes de disponibilité, des responsables majoritairement issus de deux catégories sociales : les retraités et « les femmes au foyer ».

## **Champs d'actions et conclusions**

---

Suite aux analyses, **douze champs d'actions ont été privilégiés et proposés** (voir description détaillée dans l'étude). Ces douze champs ne sont pas un catalogue de mesures à appliquer comme des recettes ; elles font « système » dans une démarche à reformuler par chaque association.

Si le problème global du « renouvellement et de la formation des dirigeants associatifs » est unanimement confirmé, il n'est pas aussi homogène qu'on pouvait l'imaginer. Il convient donc de le sérier en sous-ensembles si on veut collectivement le traiter dans la durée :

- différences selon les secteurs,
- différence selon la taille des associations,
- différence selon l'âge des associations,
- différence entre associations sans salariés et associations avec salariés.

Donc, un discours global ne peut avoir qu'un effet incantatoire, sans caractère véritablement opératoire.

**Certaines bonnes pratiques ont pu être identifiées, comme une durée des mandats inscrite dans les statuts de l'association.**

Lorsque cela est possible, cette pratique permettra un renouvellement automatique des dirigeants, et du même coup empêchera « l'appropriation » d'une association par son dirigeant. On constate que cette appropriation se traduit par une impossibilité de « passer le relais ». En effet, le renouvellement de l'équipe fondatrice de l'association peut devenir particulièrement difficile car certains dirigeants ont beaucoup de mal à trouver des successeurs qu'ils estiment compétents. Dans ces cas, certains dirigeants définissent l'association comme leur propre bien. Et de ce fait, le Projet de l'association devient généralement secondaire et ce genre de comportement peut condamner l'association. Cette pratique a d'autres vertus : la succession de personnes différentes aux postes de dirigeants amène une certaine richesse et de nouvelles idées. D'autres pratiques peuvent faciliter le renouvellement des dirigeants : le fait qu'un dirigeant se charge de trouver son successeur, et qu'il mette en place une période de transition et d'accompagnement ; la mise en place d'une rotation des postes, même informelle, peut avoir des effets très bénéfiques.

La moitié des dirigeants associatifs sont des retraités, ce qui n'est pas anormal compte tenu des contraintes de disponibilité inhérentes à la fonction de dirigeant associatif. Du coup, le passage à la retraite est une période très importante pour les nouveaux dirigeants associatifs. Lorsque celui-ci s'est déroulé dans de bonnes conditions, l'intégration dans le Monde associatif se passe souvent beaucoup mieux que pour des dirigeants encore frustrés par leur vie professionnelle ou continuant à regarder en arrière.

Si ces dirigeants associatifs retraités sont souvent passionnés, plus disponibles que les autres et souvent expérimentés, ils doivent prendre garde à ne pas laisser l'association « vieillir ». Le risque de gérontocratie est évident. Car il devient alors beaucoup plus difficile d'intégrer des personnes plus jeunes, qui ont, elles aussi, beaucoup à apporter à l'association.

En général, il apparaît que les dirigeants associatifs sont trop pris par les tâches courantes de l'association pour mettre en place une réelle politique de ressources humaines qui faciliterait dans de nombreux cas les problèmes évoqués. Bien souvent, le recrutement comme le renouvellement sont effectués « au feeling », selon les opportunités. Il y a bien un art de la gouvernance associative, et cet art s'apprend.

### **Comment faire pour avoir tous les atouts de son côté ?**

Il nous semble que quatre points essentiels sont à mettre en avant :

**1. C'est le Projet associatif qui doit rassembler les personnes**, quelles que soient leurs générations ou leurs compétences, même si cela n'est pas toujours le cas dans les petites associations. C'est aussi le rôle du dirigeant associatif de faire partager le Projet à tous les niveaux de l'association. Même si l'on constate que les bénévoles se situent de plus en plus dans l'action et moins par rapport au Projet, ils choisissent de s'investir ou non dans une association, et s'ils ne se sentent pas intégrés à l'association et à son Projet ils peuvent choisir d'aller chercher ailleurs quelque chose qui leur conviendra mieux. Il en va de même pour les dirigeants. L'association doit

donc travailler à être visible, à défendre sa cause, à la faire partager.

Il s'agit également de faire reconnaître les compétences et le travail accompli par l'ensemble des bénévoles, dont les dirigeants. Obtenir un diplôme par la VAE est une procédure longue et coûteuse et pas toujours possible. Mais elle n'est pas la seule manière de faire reconnaître le travail accompli et les compétences mises en œuvre (avec en particulier « le Passeport Bénévole »). D'ailleurs, faire reconnaître et valoriser ses expériences associatives n'est pas un automatisme, cela est même parfois complètement invisible sur un CV. Pourtant ces expériences sont parfois aussi formatrices que des expériences en entreprise. Les associations sont des lieux formateurs et professionnalisant, et elles doivent le faire savoir. C'est peut-être un moyen intéressant d'attirer plus de jeunes aux postes de dirigeants associatifs. A titre d'exemple, certaines grandes associations étudiantes n'ont aucun problème pour recruter; chaque année des personnes motivées se succèdent sachant qu'elles pourront faire valoir cette expérience à l'avenir.

## **2. La formation des dirigeants associatifs, dans sa dimension 'gouvernance associative', est à généraliser impérativement.**

Nous sommes conscients que souvent ce n'est pas la priorité des associations, qui sont parfois débordées ne serait-ce que par leurs activités quotidiennes, et que cela revient à s'adapter à une professionnalisation que certains contestent, et qui vient parfois heurter leur militantisme. Mais professionnalisme et militantisme ne sont pas opposés ! Au contraire, les deux sont nécessaires pour défendre au mieux une cause. Malheureusement les formations en management associatif sont bien trop rares et méconnues. Les associations recherchent de plus en plus d'entrepreneurs sociaux, d'anciens patrons de PME... Même si certaines de ces personnes prennent effectivement des responsabilités associatives, d'une part il y a une différence avec le monde associatif, et d'autre part ce ne sont pas forcément les personnes qui se proposent naturellement aux postes de dirigeants. Des formations en management associatif ont pourtant des effets bénéfiques énormes, et notamment d'améliorer la gestion de l'association au quotidien et à long terme, de mettre en place des politiques de gestion des ressources bénévoles, ou de les formaliser, et surtout rassurer des personnes qui portent le projet de l'association dans leur cœur mais qui redoutent de prendre des responsabilités, ne s'y sentant pas préparées.

**3. Il est possible d'envisager différemment le problème** : s'il est difficile pour l'association de trouver une personne adaptée à une place vacante de dirigeant, c'est aussi parce que le profil recherché est très exigeant (multicompetences, disponibilité et militantisme). Il est dans bien des cas possible de déléguer à d'autres niveaux une partie plus ou moins grande des responsabilités initialement prises en charge par les dirigeants, ce qui d'une part diminue les contraintes de disponibilité et de compétences, et d'autre part permet aussi d'amener des bénévoles à se responsabiliser.

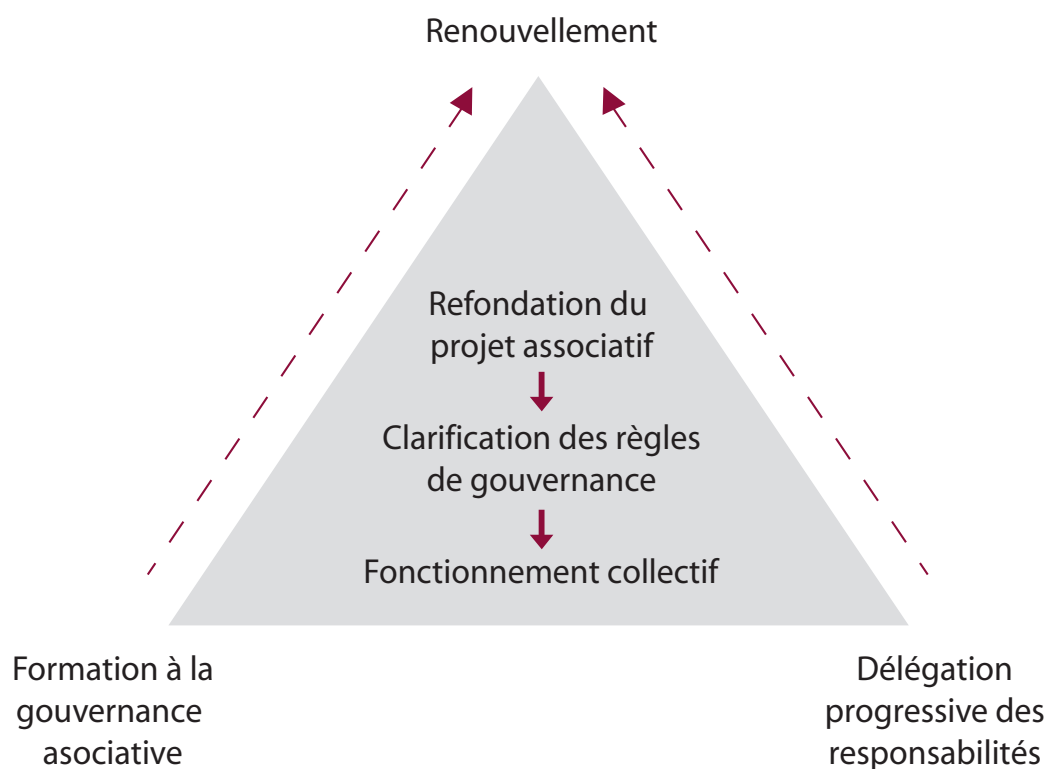
**4. Enfin, il faut que les dirigeants prennent du plaisir à l'être!** Car ces responsabilités sont coûteuses en temps et en investissement, et ne sont rétribués que de façon symbolique. Il y a la satisfaction qui naît du Sens et de l'Utilité de ce qui est fait, la reconnaissance du travail accompli par les autres adhérents de l'association... Certains dirigeants parlent pourtant d'un sacrifice, leur travail étant dur mais nécessaire. D'autant plus que certains ont dû abandonner complètement ou n'ont jamais pu participer à l'activité première de l'association, qu'ils défendent autant qu'ils le peuvent. Ce qui est assez paradoxal.

**« En conclusion de conclusion », compte tenu à la fois de la pénurie relative de dirigeants et des difficultés de la gouvernance associative, la voie du « recrutement direct » externe se révélera, dans la majorité des cas, une illusion.**

**Dans ce cas, seule la voie de la promotion interne, plus lente, est réaliste. Ainsi, il nous semble que partant de la question du « renouvellement des dirigeants associatifs », en fait nous arrivons sur une problématique plus complexe composée de 3 dimensions intimement liées :**

- **Celle de la « formation continue » des dirigeants associatifs** (dans sa composante généraliste de management associatif) .
- **Celle de la « délégation »**, c'est de la répartition des responsabilités et du fonctionnement collectif dans la gouvernance.
- **Celle du « recrutement »** avec tout ce qui y est associé : les sources de recrutement, les critères, la cooptation des nouveaux entrants, la parité, les processus d'intégration...

**Le renouvellement des dirigeants arrivera comme une conséquence, harmonieuse, d'un travail constant sur ces trois dimensions, très rarement comme la découverte de l'homme ou de la femme providentiels !**



C'est autour de ce « triangle magique » que les associations doivent travailler. D'ailleurs, « les bonnes pratiques repérées », par exemple celle du CNOSF et celle GENEPI, (voir monographies dans document complet), ont pris explicitement en compte cette approche tridimensionnelle.

Dominique Thierry, Vice-président de France Bénévolat national