

# Fiches pratiques « GRH bénévoles »

## FICHE 10

### Le renouvellement des dirigeants associatifs.

#### Le contexte :

S'il est abusif de parler « de crise du bénévolat » dans un pays qui peut justifier d'environ 13 millions de bénévoles, dont 11 millions 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**. Il est cependant possible de noter, en vrac :

- manque de disponibilité,
- peur « du sans limite » et/ou des risques de responsabilité juridique,
- insuffisance de formation, d'où mauvaise répartition des délégations et des répartitions de responsabilité,
- phénomènes de rétention de pouvoir de « vieux mâles » (les dirigeants sont plutôt des hommes et des hommes plutôt âgés)
- évolution sociologique profonde où l'on privilégie l'action et le résultat à court terme au détriment du Projet associatif et de son impact à moyen et long terme,
- ...

Sans pourtant disposer d'analyse très précise, on peut faire le constat empirique d'un vieillissement des dirigeants associatifs, au point de pouvoir parler de gérontocratie. Par ailleurs, il n'y a pas de parité au niveau des dirigeants, et si les femmes et les hommes sont presque à égalité parmi « les bénévoles de terrain », il n'en est pas de même parmi les dirigeants associatifs puisque environ 39% seulement de ces dirigeants sont des femmes et seulement 26% des présidents...sont des présidentes !

#### Une tentative d'analyse plus approfondie :

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 des certains cas, très limites 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 : elles sont plus dispersées :

- déjà évoquée dans l'introduction, 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 ». Ceci 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-la 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 USA.

Plusieurs formations de niveau 3<sup>o</sup>cycle, se sont développées depuis ces dernières années, mais évidemment ces formations visent prioritairement les postes de dirigeants salariés 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 potentielle existe, mais la demande réelle se développe lentement pour une série de raisons : financement, disponibilité...

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.

France Bénévolat  
Commission Inter Associative - Octobre 2006