



Le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs :

une question clé pour l'avenir du mouvement associatif !

Étude dirigée par Dominique Thierry, Vice-président de France Bénévolat à partir d'une enquête réalisée par Romain Carjuzaa et Mathieu Rézel dans le cadre d'un Master 1 de l'Université de Nanterre, avec la contribution de la Commission Inter Associative de France Bénévolat, de Pierre Birambeau, Président de l'ADEMA, de Cécile Bazin, Directrice d'Études au CERPHI et du "Groupe Identité après le travail".

Jun 2008



Sommaire

- I. Origine et méthode de ce travail
- II. Les résultats de l'enquête "ORA"
- III. Les principaux points d'analyse tirés de l'enquête qualitative
Les 5 conclusions principales de l'analyse.
- IV. Les principaux champs d'action à privilégier collectivement pour les années à venir :
 1. Les spécificités du management associatif
 2. Quelles seront les spécificités associatives de demain?
 3. Vers un management associatif de plus en plus performant

Conclusion générale

Annexes :

1. Grille managériale et organisationnelle pour l'enquête préalable
2. Grille individuelle pour l'enquête préalable
3. Personnes ressources rencontrées
4. Article Pierre Birambeau sur "Gouvernance associative"
5. Monographie GENEPI
6. Bibliographie

I. Origine et méthode de ce travail

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.

Hypothèses de travail

Préalablement au lancement de l'étude, nous avons publié, en 2006, la fiche suivante, à partir d'observations de terrain :

"Le constat d'une crise du renouvellement des dirigeants associatifs 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 présidentes¹ !

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 compa-

¹ Chiffres 2003, qui ont très sensiblement évolué depuis. Voir données du CNRS/MATISSE dans la partie IV de l'étude

tibles avec des responsabilités 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

Elles sont plus dispersées :

- déjà évoqué 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". 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^e 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.

Méthodes

Toutes ces considérations nous ont amené l'opportunité, pour la partie "Analyse qualitative", d'un stage long (6 mois chacun, ensemble) de 2 étudiants de Master 1 de l'Université Paris X Nanterre (filière psychologie du travail). Il est intéressant de noter que c'était d'ailleurs la première fois qu'on proposait à cette université, formant des recruteurs ou des cadres de DRH d'entreprises, un stage sur un sujet sensiblement décalé. Les deux étudiants ont d'ailleurs confirmé, par leur bibliographie préalable, qu'il n'existait pas de travaux de recherche sur ce thème. Nous avons donc dû utiliser une méthode empirique en ayant le sentiment de défricher un terrain largement vierge.

Parallèlement, au sein de l'enquête "ORA" (Opinions des Responsables Associatifs) lancée à l'initiative du CERPHI, avec l'appui de France Bénévolat, plusieurs questions portaient spécifiquement sur cette question du renouvellement des dirigeants.

Enfin, pour la partie "Recommandations", le travail s'est effectué à partir d'une série d'échanges avec la Commission Inter Associative, Pierre Birambeau et le "Groupe Identité après le travail" qu'anime Dominique Thierry depuis 2003 et une partie du Bureau de France Bénévolat.

Méthode de l'analyse qualitative - enquête menée par 2 étudiants

L'étude a été menée en distinguant deux pôles : un pôle organisationnel et managérial, par nature plus sociologique et gestionnaire, et un pôle individuel, plus psychologique.

La constitution des panels, correspondant au pôle organisationnel et au pôle individuel a été élaborée selon les deux grilles ci- après. Leur conception devait permettre d'aborder les grands thèmes spécifiques de chaque pôle du champ de l'étude.

C'est donc 48 personnes qui ont été interviewées, non compris les «personnes ressources», soit au total plus de 50 personnes.

Toutefois, malgré des efforts, nous n'avons pas pu interviewer des anciens dirigeants en situation d'échec ; seules les «personnes ressources» ont fait part de leur expérience (importante !) en la matière. Sur ce point précis, il y a incontestablement un effet de biais.

Panel associations (Pôle organisationnel et managérial)

	Petites associations (pas trop récentes)	Moyennes associations	Associations locales de grands réseaux	Têtes de réseaux
Caritatif et social	2	2	2	2
Sportif	1	1	1	1
Culturel	1	1	1	1
Education populaire	1	1	1	1
Economique, environnement développement local,	1	1	1	1
Total	6	6	6	6

Panel dirigeants (Pôle individuel)

	Jeunes ou actifs (mélange de «purs militants» et de dirigeants plus classiques	Retraités mais tradition militante	Retraités ayant quasiment découvert la vie associative au moment de la retraite
Total	6	6	12

Pour le pôle organisationnel et managérial, les grands thèmes abordés ont été : la politique globale de renouvellement, la politique de recrutement des dirigeants (formation, promotion interne, cooptation externe, recrutement formalisé...), l'évaluation, la gouvernance, le fonctionnement collectif, la gestion des départs...

Pour le pôle individuel, les principaux thèmes abordés ont été : les facteurs déclenchant l'entrée dans le monde associatif, les motivations affirmées ou parfois plus cachées, les facteurs identitaires, les logiques de pouvoir...

En matière de méthode d'enquête, la méthode des entretiens semi directifs a été retenue, sur la base des grilles mises en annexes.

Enfin, nous avons donné au terme de dirigeants associatifs une acception large : à l'exception des dirigeants salariés, intégralement hors champ de l'étude, l'étude ne concernait pas que "le Bureau" au sens juridique du terme. A titre d'exemple, dans les grands réseaux qui n'ont pas de structures juridiques "à étages", nous y avons inclus les responsables de terrain, dans la pratique plus souvent cooptés que formellement élus.

II. Les résultats de l'enquête "ORA" :

3 associations sur 4 souhaitent modifier leurs instances dirigeantes

C'est en effet ce que révèlent les 2785 responsables d'associations interrogés par le Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie (CerPhi) dans le cadre de la deuxième vague d'enquête ORA (Opinion des Responsables associatifs), de janvier à avril 2007. Ce dispositif initié fin 2005, est conçu comme un outil permanent au service des acteurs et des interlocuteurs du monde associatif, destiné à recueillir directement l'opinion des responsables élus des associations de tous secteurs, de toutes tailles et de toutes régions. Il est mis en œuvre dans le respect des principes scientifiques et déontologiques des enquêtes par sondage, en lien avec un comité composé de statisticiens, de sociologues, et d'experts de la vie associative.

Le thème du renouvellement et du recrutement des dirigeants associatifs a été retenu pour cette deuxième vague d'enquête, sur proposition de France Bénévolat, en lien avec le travail des étudiants de Master 1 de l'Université Paris X Nanterre.

Les deux questions étaient les suivantes :

1. Concernant ses instances dirigeantes (bureau, conseil d'administration), votre association

- Estime qu'un bon équilibre a été trouvé et donne satisfaction aujourd'hui
- Ne mène en ce moment aucune discussion sur le sujet
- Souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renforcement
- Souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renouvellement

2. Si votre association envisage de renouveler et/ou de renforcer son équipe dirigeante, elle entend mettre l'accent sur (deux choix maximum) :

- Le rajeunissement
- La parité homme - femme
- La mixité sociale

- La recherche de nouvelles compétences

Elles ne prétendent pas cerner tous les aspects et toutes les difficultés que rencontrent les associations pour renouveler leurs équipes dirigeantes. Elles confortent sur quelques points, l'analyse qualitative réalisée par les étudiants et présentée plus loin. Elles permettent également de planter le décor : le souhait de renouvellement et de renforcement des équipes dirigeantes des associations est bien réel et l'accent est mis sur la notion de compétences.

La situation est plus ou moins tranchée, les "cibles" sont plus ou moins affichées suivant les associations. Pour tenir compte de la diversité du monde associatif, les résultats sont ici présentés suivant les deux critères les plus déterminants : la taille² et le secteur d'activité³. Lorsque d'autres facteurs se montrent influents, ils sont également exposés.

Concernant ses instances dirigeantes, votre association ...

Résultats en % suivant la taille des associations ...	Grandes	Moyennes	Petites
estime qu'un bon équilibre a été trouvé et donne satisfaction aujourd'hui	14	13	17
ne mène en ce moment aucune discussion sur le sujet	9	8	13
Sous-total	23	21	30
souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renforcement	53	52	45
souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renouvellement	24	27	25
Sous-total	77	79	70
Total	100	100	100

Source : CerPhi. Deuxième vague d'enquête ORA janvier à avril 2007.

Les dirigeants qui n'envisagent pas de modifier les instances dirigeantes sont clairement minoritaires, soit qu'ils estiment être parvenus à un bon équilibre, soit qu'ils n'aient pas inscrit ce sujet à l'ordre du jour. C'est dans les plus petites associations que cette position est la plus partagée (30%), contre un peu plus de 20% dans les autres associations.

Parmi ceux qui souhaitent des changements, soit près de 80% dans les associations grandes et moyennes, la répartition se fait entre un tiers qui placent cette démarche dans un objectif de renouvellement, et deux tiers dans un but de renforcement.

Au bilan, une association sur quatre se préoccupe du renouvellement de ses dirigeants. Ce n'est pas une surprise au plan quantitatif, dans la mesure où le mandat des dirigeants est tel que la question ne se pose pas en permanence. Mais il est en revanche très significatif d'apprendre qu'une association sur deux "souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renforcement" des instances dirigeantes.

Un tableau complémentaire permet de montrer les différences constatées, selon le secteur d'intervention des associations.

² la taille de l'association est principalement appréciée suivant le budget : petite, moins de 10 000€; moyenne, de 10 à 75 000€; grande, plus de 10 000€. Elle est aussi vérifiée en fonction du nombre de bénévoles, d'adhérents, et de salariés, le cas échéant.

³ Social, y compris les associations oeuvrant dans les domaines de la santé et de l'humanitaire; Culture; Loisir, y compris les associations de jeunesse et éducation populaire; Sport; Autres (associations de parents d'élèves, associations de défense, comités de quartier...)

Concernant ses instances dirigeantes, votre association ...

Résultats en pourcentage suivant le secteur d'activité des associations ...	Culture	Loisirs	Sport	Social	Autres
estime qu'un bon équilibre a été trouvé et donne satisfaction aujourd'hui	16	17	17	12	14
ne mène en ce moment aucune discussion sur le sujet	15	11	8	10	12
Sous-total	31	28	25	22	26
souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renforcement	46	45	48	52	48
souhaite accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renouvellement	23	27	27	26	26
Sous-total	69	72	75	78	74
Total	100	100	100	100	100

Source : CerPhi. Deuxième vague d'enquête ORA janvier à avril 2007.

Les différences sont significatives entre le domaine social, qui affiche une très large préoccupation sur le sujet, et celui de la culture qui semble nettement moins concerné. Elles le sont moins en matière de renouvellement qu'en matière de renforcement des équipes dirigeantes. Sur ce dernier point, c'est le secteur social qui est clairement le plus demandeur, les secteurs de la culture et des loisirs sont un peu en retrait.

Par ailleurs, on observe une corrélation entre l'âge et les préoccupations en matière de renouvellement : la proportion varie de 21% chez les moins de 35 ans, à 23% chez les 35-55 ans, et à 30% chez les plus de 55 ans. Il n'y a aucune différence, de ce point de vue, entre les réponses des hommes et celles des femmes.

En revanche, les hommes semblent un peu plus en attente d'un renforcement (52%) que les femmes 48%. Et l'âge n'intervient pas sur ce sujet.

L'ancienneté des associations a une influence très significative sur les réponses. Ainsi, plus l'association est ancienne, plus le sujet du renouvellement prend de l'importance : moins de 10% dans les associations les plus récentes, jusqu'à 33% dans les associations de plus de 10 ans.

C'est un peu le phénomène inverse pour ce qui concerne le renforcement des équipes dirigeantes : dans les plus anciennes associations, le pourcentage est de 46%, certes avec près d'une réponse sur deux, mais dans les associations les plus récentes (nées entre 2004 et 2006), ce pourcentage grimpe à 56%. C'est donc très rapidement que les organismes ressentent le besoin de renforcer leurs instances dirigeantes.

Enfin, l'implantation en milieu rural ou en milieu urbain n'influence pas les réponses à cette question. Les préoccupations en matière de renforcement et de renouvellement sont donc tout à fait partagées, quelle que soit l'implantation de l'association.

La deuxième question s'adresse à ces trois répondants sur quatre qui ont affiché une préoccupation en matière de renforcement ou de renouvellement des instances dirigeantes. Il leur est donc demandé de quelle manière ils conçoivent la nouvelle composition de leurs instances.

Si votre association envisage de renouveler et/ou renforcer son équipe dirigeante, elle entend mettre l'accent sur ... (deux choix possibles)

Résultats en pourcentage suivant la taille des associations	Grandes	Moyennes	Petites
Le rajeunissement	39	42	35
La parité hommes - femmes	23	15	14
La mixité sociale	17	20	19
La recherche de nouvelles compétences	73	71	67

Source : CerPhi. Deuxième vague d'enquête ORA janvier à avril 2007.

La recherche de nouvelles compétences vient très nettement en tête, un peu plus au fur et à mesure de l'importance de l'association. Cela correspond clairement aux savoir-faire de plus en plus pointus et diversifiés que l'on demande aux associations, que ce soit pour la réalisation de leurs actions, ou que ce soit dans leurs relations avec leur environnement (bailleurs ou donateurs, collectivités, médias...).

Le rajeunissement vient ensuite, plus particulièrement dans les associations moyennes, et nettement moins dans les plus petites. Les préoccupations de parité sont clairement plus fortes dans les plus grandes associations. La mixité sociale est ressentie comme une nécessité à satisfaire dans une association sur cinq.

Si votre association envisage de renouveler et/ou renforcer son équipe dirigeante, elle entend mettre l'accent sur ... (deux choix possibles)

Résultats en pourcentage suivant le secteur d'activité des associations	Culture	Loisirs	Sport	Social	Autres
Le rajeunissement	37	40	41	33	36
La parité hommes - femmes	12	11	29	14	11
La mixité sociale	16	21	14	22	21
La recherche de nouvelles compétences	69	63	67	75	70

Source : CerPhi. Deuxième vague d'enquête ORA janvier à avril 2007.

Dans le secteur des loisirs, les priorités sont au rajeunissement et à la mixité sociale. C'est dans ce domaine que les notions de parité et de nouvelles compétences ont proportionnellement le moins d'importance. Les clubs sportifs sont en recherche de jeunes bénévoles, comme nous l'avons noté par ailleurs, et plus particulièrement pour leurs équipes dirigeantes. C'est aussi ce secteur qui ressent le plus, et de très loin, la disparité entre hommes et femmes.

Dans le secteur social, le rajeunissement n'est pas très fortement ressenti, peut-être à tort si l'on se place dans une perspective à long terme et si l'on veut renouveler un peu l'image dans ce domaine. Ce sont la recherche de nouvelles compétences, tout particulièrement, et la mixité sociale qui paraissent ici proportionnellement plus d'actualité.

Par ailleurs, et contrairement à ce que l'on aurait pu croire, ce sont les plus jeunes qui affichent le moins de préoccupations (16%) en matière de rajeunissement, comme si leur propre présence au sein des instances dirigeantes leur suffisait. Les 35-55 ans choisissent ce thème dans la proportion de 33% et les plus de 55 ans sont 60% chez les hommes et 47% chez les femmes. D'une manière générale, les femmes sont moins sensibles à ce thème : 34% contre 43% pour les hommes.

C'est également une surprise de constater que les femmes sont un peu moins sensibles à la notion de parité (13% contre 19% chez les hommes). Est-ce par lassitude, ou bien parce qu'elles ont trouvé leur place dans des associations qu'elles ont elles-mêmes créées, ou qui sont à dominante féminine comme le domaine social ? De ce point de vue, ce sont les dirigeants hommes de 35 à 55 ans qui affichent la plus grande attente (22%).

Pour ce qui concerne la mixité sociale, les choix sont plus nombreux chez les hommes de 35 à 55 ans que chez les femmes du même âge. Et c'est exactement l'inverse au-delà de 55 ans, avec des femmes plus préoccupées de ce point de vue.

L'ancienneté des associations joue un rôle très net quant aux préoccupations de rajeunissement : elles augmentent, de 11% chez les plus récentes, jusqu'à 52% pour les plus anciennes. La corrélation est significative.

Pour terminer cette présentation, il est intéressant de croiser les réponses aux deux questions. C'est l'objet du tableau suivant : il permet de voir la hiérarchie des choix, selon que l'on choisit le renforcement ou le renouvellement des équipes dirigeantes.

Choix en fonction de la priorité	Renforcement	Renouvellement
Le rajeunissement	35%	60%
La parité hommes - femmes	15%	20%
La mixité sociale	24%	18%
La recherche de nouvelles compétences	80%	69%

Source : CerPhi. Deuxième vague d'enquête ORA janvier à avril 2007.

Assez logiquement, les responsables associatifs qui privilégient le renforcement des instances dirigeantes s'appuient sur la recherche de nouvelles compétences. Plus que la reproduction des savoir-faire les plus courants, c'est la palette de ces savoir-faire qu'ils souhaitent renforcer, notamment concernant le montage de dossiers et la recherche de financements, d'une part, et la communication d'autre part, comme nous l'avons constaté dans les réponses à l'enquête sur ce sujet.

Les objectifs de rajeunissement sont très clairement perçus comme des réponses aux besoins de renouvellement, plutôt que comme des moyens de renforcer les équipes. La parité est également visée dans ce type de démarche de renouvellement. A l'inverse, la mixité sociale semble plus particulièrement visée dans une perspective de renforcement.

III. Les principaux points d'analyse tirés de l'enquête qualitative

Pour l'essentiel, cette analyse est la synthèse faite par les deux étudiants. Volontairement, il nous a paru important de leur laisser leur responsabilité et leur regard, à la fois nouveau et distancié, par rapport à l'objet social étudié.

"Les différents contributeurs" y ont toutefois ajouté quelques éléments, compléments ou commentaires.

1. Un problème partagé

La quasi-totalité des dirigeants associatifs que nous avons rencontrés dans le cadre de notre étude fait part de difficultés quant au recrutement et au renouvellement dans leurs instances dirigeantes. Celui-ci constitue un risque important pour l'association. En effet, si un dirigeant bénévole ne convient pas, il est très difficile pour l'association de s'en séparer, de plus son départ peut constituer un «drame» affectif ou encore entraîner de lourds problèmes de fonctionnement, voire un arrêt de son activité parfois définitif. Ce sont les petites associations qui sont le plus vulnérables, parce que les liens affectifs y sont souvent plus forts et que leur fonctionnement est plus perturbé par le départ d'un de ses dirigeants.

Les enjeux sont donc importants, mais les associations n'en ont pas forcément conscience ou n'ont pas forcément les moyens humains ou financiers pour résoudre leurs difficultés de recrutement de dirigeants bénévoles.

Il existe trop peu de mise en commun ; si bien que France Bénévolat, La Fonda, ADEMA, Passerelles et Compétences, le Rameau et très peu d'autres sont les seuls à faire des synthèses d'ailleurs empiriques. Des exceptions avec certaines initiatives locales, comme celle repérée à Cahors, où le Directeur Régional

de la Jeunesse et des Sports a su donner une impulsion et réussir à regrouper une centaine d'associations pour une série de formations.

2. Les principales difficultés avancées par les dirigeants eux-mêmes

La principale cause de ces difficultés mise en avant par les associations est la contrainte de disponibilité de leurs dirigeants. Il n'est donc pas étonnant d'observer que 50% des dirigeants associatifs sont retraités (Source : V. Tchernonog 2007).

Nous avons également pu rencontrer des dirigeants pas encore à l'âge de la retraite mais n'ayant pas besoin d'un travail rémunéré (souvent grâce à celui de leurs conjoints). Certaines de ces personnes "disponibles" nous ont fait part des répercussions de cette contrainte de disponibilité sur leur vie familiale. Selon les associations, les disponibilités requises vont globalement de deux jours par semaine à un temps plein, voire davantage... Ces contraintes à l'égard de la vie familiale ne sont pas réduites aux seules "femmes au foyer" !

En second lieu, vient la contrainte de compétence : les associations recherchent des personnes multi-compétentes (recherche de subventions, droit, management de bénévoles, compétence spécifique à l'association, etc.) pour faire face aux nouvelles contraintes de gestion. Il y a les compétences surtout pratiques (management des bénévoles, subventions, compétence spécifique à l'association) et des compétences plus stratégiques et abstraites. Il y a aussi, au-delà des techniques de levées de fonds, une insuffisance "d'esprit marketing" (études, questionnements, cibles, modifications des comportements, évaluation,...) qui n'est pas irréversible. Il y a aussi un retard en matière de communication : souvent l'utiliser ne vient même pas à l'esprit ou on l'applique n'importe comment, sauf quelques grands réseaux comme MSF. Résultat : les médias ne parlent que d'exploits de petites associations ou... de scandales, sans chercher à développer suffisamment de vraies thématiques associatives.

Il y a même un retard sur le plan graphisme, logos, slogans de campagne, conception de sites.

Enfin, la faiblesse des DRH associatives, sauf exception, conduit à un management catastrophique des salariés (accentué par la précarisation des emplois), voire des bénévoles.

Enfin, les responsabilités prises sont importantes. Les responsabilités juridiques font peur et "éloignent" les bénévoles des postes à responsabilités. En pratique, cette peur disparaît en général peu après la prise de responsabilité, même s'il subsiste des risques. Ce sont plutôt les responsabilités sociales qui sont les plus contraignantes pour les responsables associatifs. Celles-ci concernent le projet associatif, les adhérents et les salariés. Les dirigeants sont responsables du bon fonctionnement de l'association, mais aussi des ressources qui permettent à leurs permanents salariés de vivre. Cette responsabilité constitue une réelle obligation morale. Les chasseurs de fonds sont encore trop souvent considérés comme des mercenaires malgré les efforts de l'association des "fund raisers".

3. Exceptions et cas particuliers

Il est possible d'observer des exceptions de deux types : des associations ayant un grand nombre de bénévoles, et des associations ayant un ratio salariés/bénévoles plutôt élevé. Il s'avère que dans le premier cas, la promotion interne suffit de manière assez naturelle au recrutement et renouvellement des dirigeants ; dans le second cas, des salariés assurent une grande partie du travail des dirigeants (comptabilité, secrétariat...), les déchargeant ainsi de contraintes de disponibilités ou de compétences, les dirigeants bénévoles se positionnant alors sur les orientations générales ou dans une situation de fait de Conseil de Surveillance.

4. Renouvellement des membres fondateurs

Nous n'avons pas observé dans notre échantillon d'associations très jeunes, de moins de 3 ans. Nous

avons cependant observé que le renouvellement des membres fondateurs de l'association constitue une difficulté importante, surtout pour les jeunes associations. Ceux-ci ont en effet une légitimité et un charisme particuliers à l'égard des autres membres de l'association. Mais il leur est encore plus difficile de trouver des successeurs. Parfois ceux-ci "s'approprient" l'association, ce qui est d'autant plus nuisible pour le "passage de relais". Plus rarement il est possible d'observer la réaction inverse, du type : "Je ne reprendrai pas de responsabilités cette année, car j'ai besoin de savoir si l'association fonctionne sans moi". Toujours est-il qu'il semble que le renouvellement des fondateurs soit un premier cap très important dans la vie d'une jeune association.

Il nous semble que la mortalité plus élevée des associations au bout de trois à cinq ans observée statistiquement par V. Tchernonog soit liée, entre autres, au difficile premier renouvellement de l'équipe dirigeante, encore que cela soit impossible à vérifier avec notre échantillon d'associations déjà plus anciennes. Par ailleurs, il n'existe aucune étude véritable sur la mortalité des associations, les données de V. Tchernonog n'étant sur ce sujet précis que des variations de stocks.

Il y a peu souvent le souci de former des successeurs ce qui est rendu encore plus difficile par le vieillissement général des dirigeants. (Exemple parmi d'autres de l'UNAPEI). Et il n'y a pas de structure de formation de dirigeants qui faciliterait le renouvellement. Adema pour l'instant n'est pas en mesure de lancer un Séminaire Dirigeants.

5. La logique de "recrutement" change selon la taille et le secteur de l'association

Globalement, la taille fait varier le mode de "recrutement" : interne ou externe. Typiquement, les grandes associations regroupent assez de personnes pour que le recrutement interne fonctionne bien. Elles sont souvent assez structurées pour permettre une promotion interne, qui est même souvent organisée formellement ou informellement, par une personne ou plus. Parmi les adhérents de l'association, certains répondent au profil recherché de dirigeants bénévoles. De plus ils ont pratiqué et connaissent l'activité des bénévoles de terrain de l'association, ce qui facilite à la fois la gestion au quotidien de l'association, ainsi que le contact avec les bénévoles de terrain, notamment en terme de "légitimité".

Sur les questions de "recrutement" et de renouvellement dans leurs instances dirigeantes, les grandes associations sont beaucoup mieux armées que des associations plus petites. Elles disposent de plus de moyens, d'un plus grand nombre de bénévoles susceptibles de prendre des responsabilités au sein de l'association, d'une plus grande notoriété et éventuellement d'un service de ressources humaines bénévoles. Elles peuvent avoir bien plus souvent plusieurs candidatures pour un même poste de responsable, qui pourront être mis en concurrence.

Par ailleurs, elles sont plus attirantes pour quelqu'un ayant un profil de dirigeant associatif, en termes d'intérêt, de reconnaissance...etc. Les petites associations ont plus de mal à faire fonctionner la promotion interne. Elles cherchent donc plutôt à l'extérieur, et ont plus de difficultés, sachant que les personnes "recrutées" à l'extérieur ne prennent que très rarement des responsabilités dès leur entrée, mais plutôt après un certain temps d'adhésion à l'association.

Le secteur d'activité influe plus sur la cible du "recrutement". L'exemple frappant vient du sport, où les dirigeants associatifs sont très souvent des sportifs ou d'anciens sportifs. Parfois même l'association a de par ses statuts obligation de "recruter" des personnes en lien avec son objet (associations de parents d'élèves, d'handicapés ou d'enfants malades...). Le lien est parfois moins direct mais observable : par exemple un ingénieur du son prenant des responsabilités dans une association culturelle qui organise des concerts.

6. Certains secteurs sont moins exposés

Le secteur associatif sportif nous est apparu, au travers des différentes interviews de responsables de notre échantillon, bien organisé et moins sensible aux problèmes de "recrutement" et de renouvellement des dirigeants associatifs bénévoles. Globalement, les difficultés rencontrées sont les mêmes que pour les autres secteurs (profils de dirigeants multi compétents et disponibles), toutefois le sport en général touche un très grand nombre d'amateurs et de passionnés, ces derniers s'engageant souvent dans les

associations du secteur sportif pour peu qu'ils soient disponibles et compétents. Ainsi l'attrait du sport semble faciliter le recrutement de dirigeants bénévoles. Des outils, sous l'impulsion du CNOSF, ont été mis en place pour favoriser le "recrutement" de femmes et de jeunes et pour former les dirigeants d'associations sportives, avec des dispositifs relais de "formations de formateurs" :

Le CNOSF, Comité National Olympique et Sportif Français, mène depuis environ 2002 un stage national de jeunes dirigeants. Conscient d'un certain essoufflement de l'engagement bénévole et de la complexité des tâches liées à la prise de responsabilités, le CNOSF a voulu sensibiliser ses dirigeants sur l'enjeu de travailler sur les nouvelles générations et mobiliser l'ensemble des acteurs nationaux et locaux, fédéraux et olympiques, en direction des jeunes bénévoles pour envisager de former la " relève " des dirigeants de demain. Il a mis en place un stage annuel national de jeunes dirigeants associatifs, jeunes de 18-25 ans, détectés par les responsables locaux. Ce stage de 5 jours donne les connaissances nécessaires à la gestion et la promotion d'une association sportive, défend les valeurs essentielles de l'engagement bénévole ; il associe en permanence apports théoriques (méthodologie de projet, communication, gestion d'un événement sportif) et mise en application pratique (réalisation concrète d'un projet d'animation sportive, organisation d'une assemblée générale électorale en lien avec leur projet d'animation,...). Dominique Petit ajoute qu'au-delà de cette formation, le CNOSF a souhaité essaimer ce projet sur l'ensemble du territoire, invitant les fédérations, les comités régionaux et départementaux à être les promoteurs de ces stages. Ils doivent être tout à la fois promoteurs en amont pour favoriser la détection des stagiaires, capables et mobilisables mais aussi promoteurs en aval en faisant par la suite confiance à ces jeunes, en leur donnant des responsabilités et en les aidant à mettre en oeuvre ce même type de stage au niveau local. Ce stage national est animé par une équipe de formateurs constituée de permanents du CNOSF et de jeunes stagiaires devenus formateurs après avoir suivi une session de formation aux techniques d'animation.

Dans le secteur caritatif et social, deux types d'associations se distinguent pour ce qui est du "recrutement" et du renouvellement des bénévoles. Certaines ont une cible de "recrutement" privilégiée, en général les personnes ("bénéficiaires") vers lesquelles sont dirigées les actions sociales ou caritatives. D'autres n'ont pas de cible privilégiée, par exemple des associations transversales ou qui aident des personnes ne pouvant prendre de responsabilités associatives (personnes malades, au chômage...etc.). Dans notre échantillon, ce sont ces associations qui ont le plus de mal à recruter ou renouveler leurs dirigeants bénévoles.

Il semble également que la notoriété de l'association constitue une source très importante de candidatures, et les grandes associations reconnues n'ont en général pas de difficultés à renouveler leurs instances dirigeantes, certainement parce qu'il est très gratifiant d'avoir des responsabilités dans une de ces associations...avec les risques induits où la prise de responsabilité dérive sur des logiques notabillaires d'identité.

Dans le secteur culturel/éducation populaire, on retrouve sensiblement les mêmes résultats que dans le secteur caritatif et social.

Enfin, dans les associations de développement national ou international, ou humanitaires, nous avons observé que ces associations cherchent des dirigeants bénévoles ayant plutôt un profil de militant du développement ou des actions humanitaires. Ces associations ont en général moins de difficultés avec le renouvellement et le recrutement de dirigeants associatifs, et bien que certains présidents peinent à trouver des successeurs, le Projet associatif est suffisamment attractif pour générer souvent plus de candidatures que de postes disponibles.

7. L'importance du Projet associatif

Il nous semble donc que les difficultés rencontrées par les associations pour recruter ou renouveler leurs dirigeants sont particulièrement liées au Projet de l'association et à son attractivité. A partir d'une certaine taille d'association, ce n'est plus le réseau des adhérents mais l'attrait du Projet associatif qui va générer le plus de candidatures, pour les dirigeants comme pour les bénévoles de terrain. Les dirigeants bénévoles d'associations sont avant tout des militants de l'activité de base de leur association qui s'identifient au

Projet de l'association, le défendent et y consacrent du temps, ce qui a toujours été. Du coup, les nouvelles contraintes de gestion pour les dirigeants bénévoles ainsi que la baisse du militantisme touchent en premier les associations ayant un projet moins "attrayant" ou "fédérateur", qui génère moins de candidatures. Souvent, le Projet qui va de soi pour les fondateurs n'est de fait pas suffisamment formulé, ou reformulé, et approprié tant par les nouveaux entrants que par des bénévoles potentiels. Il y a aussi parfois le "Projet associatif à la mode".

8. La formation des dirigeants bénévoles et l'évaluation

Certaines associations, quels que soient le secteur ou la taille, mettent l'accent sur une difficulté particulière : le manque de formation dans leurs instances dirigeantes. Il apparaît souvent que les dirigeants bénévoles sont des "spécialistes" de l'activité de leur association, mais n'ont pas les compétences transversales en gestion et en management requises ou recherchées par les associations. D'autant plus qu'aucune des associations de notre échantillon n'a mis en place d'évaluation de ses bénévoles dirigeants, il est en effet très délicat d'évaluer une personne qui s'investit bénévolement, à la différence des salariés. Peu d'associations, parmi celles que nous avons rencontrées, offrent une formation spécifique à leurs dirigeants bénévoles, ou même ont connaissance d'un organisme qui en proposerait. Comment faire prendre conscience du problème ?

9. Le profil recherché par les associations

En dehors du fait d'être militant ou au moins de se sentir concerné par le Projet de l'association, les profils de dirigeants bénévoles ne semblent pas varier de façon importante en fonction des secteurs d'activité de l'association.

Les associations recherchent quasi-unaniment des "gestionnaires charismatiques de bénévoles et de projets", capables de susciter l'enthousiasme et de porter au mieux le Projet associatif. D'autres besoins spécifiques peuvent apparaître en fonction de la situation de l'association. En plus d'être multi compétents, ceux-ci doivent être disponibles. Dans beaucoup d'associations on recherche plutôt des retraités ou pré-retraités ayant une expérience de management, pour lier multi compétences et disponibilité. Mais du coup, le Monde associatif apparaît comme gérontocratique, d'où l'extrême difficulté à attirer des jeunes.

Nous avons pu observer que certaines associations ne recherchent pas, malgré elles, de jeunes bénévoles dans leurs instances dirigeantes, parce que celles-ci sont composées exclusivement de personnes retraitées, et qu'il serait très difficile de les intégrer. Et inversement, une association dont les dirigeants sont jeunes (ce qui est plus rare et s'observe plutôt dans des associations plus petites) aura des difficultés à intégrer des responsables plus âgés. La coopération intergénérationnelle n'est pas plus à l'œuvre dans le Monde associatif que dans les autres cellules de la Société !

Il semblerait que pour les dirigeants bénévoles jeunes ou actifs, l'histoire de vie influence les facteurs déclenchant à leur entrée dans le monde associatif ainsi que leurs motivations à occuper ces postes à responsabilité.

En effet, nous constatons que pour cette catégorie l'éducation familiale revient très souvent pour expliquer le pourquoi de leur entrée dans le milieu associatif. Ils font référence à des activités bénévoles de leurs parents ou de leurs frères et sœurs. L'image du bénévolat est pour eux fortement valorisée. Cependant leur entrée dans le secteur associatif ne dépend pas uniquement de leur culture familiale, on constate que le contexte personnel de leur vie y joue un rôle aussi important.

La totalité des dirigeants bénévoles retraités sans tradition militante que nous avons interrogés ont eu un passage à la retraite bien vécu et sans aucun problème. Il semblerait que nos interviewés soient considérés comme des cas de réussite atypique. Comme nous n'avons pas eu la possibilité d'interroger des cas d'échec dans cette catégorie, nous ne pouvons pas émettre de liens entre la réussite au poste de dirigeants bénévoles et la manière dont s'est déroulée l'arrivée en retraite. En revanche, nous remarquons

que ces dirigeants ont occupé des postes à haute responsabilité dans leur vie professionnelle et qu'ils avaient la volonté de "ne pas en rester là".

Pour ces personnes, la retraite ne signifie pas l'arrêt d'une activité, bien au contraire. De plus il n'est pas rare de les voir cumuler plusieurs mandats dans différentes associations. Les facteurs déclenchants peuvent être liés à une certaine idéologie ou à un ensemble de valeurs. Pour certains, des études littéraires ou philosophiques, des valeurs catholiques ou encore des concours de circonstances, comme une rencontre, ont pu éveiller leur intérêt pour le milieu associatif. Mais ce qui est le plus marquant pour cette catégorie de dirigeants bénévoles, ce n'est pas réellement les facteurs déclenchants, mais plus leurs motivations. En effet, nous constatons que ces personnes se considèrent comme étant des individus privilégiés, "gâtés par la vie", et nous avons souligné lors de nos interviews une volonté de retour de leur part à la Société. Ils souhaitent simplement rendre ce qu'ils ont reçu et donner de leur personne. Ils souhaitent être dans la société et non en marge. Nous constatons donc que l'envie d'aider est prédominante pour ce genre de profil. Enfin, nous complétons leurs motivations par d'autres comme lutter contre un sentiment d'injustice, réussir une mission importante, apporter des connaissances et, pour un petit nombre, " le fait de vieillir moins vite".

Les dirigeants bénévoles retraités ayant une tradition militante que nous avons interviewés nous ont déclaré que leur arrivée dans le secteur associatif s'est déroulée dans la continuité de leur vie personnelle. Ainsi, on constate que les facteurs déclenchants de cette catégorie sont fortement liés à leur famille et à l'éducation qu'ils ont reçue. Cette éducation possède une dominante axée sur la solidarité, et sur le partage. Ce sont des individus engagés, conscients des problèmes qui touchent notre société, et de ce fait on constate une envie de leur part d'être au cœur des solutions pour pallier ces problèmes. Au cours de leur vie scolaire ou universitaire, il n'est pas rare de les retrouver dans des études philosophiques, littéraires, sciences humaines (sociologie, psychologie), ou encore dans des métiers d'aide à la personne. Mais ce n'est pas tout, ces personnes nous ont souvent explicité l'importance de leurs expériences personnelles. Souvent marqués par des événements lourds et peu agréables, nos interlocuteurs semblent avoir une sensibilité plus importante à l'égard de ce qu'ils appellent "les injustices sociales". Par conséquent, nous constatons que ces personnes ont des convictions personnelles fortes et ancrées qui favorisent le fait de se tourner vers les autres.

Nous avons remarqué que deux motivations ressortent de cette enquête pour les dirigeants bénévoles retraités ayant une tradition militante. Par ordre d'importance nous citerons la volonté d'être utile et une volonté de se retrouver dans une communauté, de travailler une équipe. Il faut faire attention à l'interprétation de ce résultat : ce n'est pas un besoin d'activité et de lien social des personnes à la retraite. Les personnes que nous avons interrogées, sont très actives et cumulent généralement plusieurs mandats dans différentes associations. Cette motivation nous montre simplement l'envie de partager avec d'autres bénévoles un projet commun, de se retrouver dans une équipe performante et engagée pour tenter de résoudre au mieux les problèmes qu'ils ont pu rencontrer. Il semble que ces dirigeants de tradition militante sont plus souvent initiés de par leur expérience au management associatif, et ainsi réussissent mieux leur intégration.

10. La perte de contact avec l'activité de terrain de l'association

Une nouvelle contrainte est apparue durant notre enquête que nous n'avions pas identifiée au préalable et que nous retrouvons chez un certain nombre de dirigeants : ceux-ci sont amenés à avoir des activités de plus en plus complexes, mais perdent également parfois le contact avec l'activité des bénévoles de terrain de l'association, et qui est souvent au cœur du projet associatif. En effet, l'activité de terrain de l'association n'a, sauf exception, rien à voir avec la gestion de l'association elle-même. Ainsi solliciter un bénévole pour qu'il prenne des responsabilités revient à lui demander de changer d'activité, alors que c'est souvent la première activité qui a attiré le bénévole dans l'association et son projet.

11. Autorité et légitimité

Sur les questions d'autorité et de légitimité, les dirigeants associatifs sont quasiment unanimes, et nous ne constatons pas de réelle différence selon les tailles, les secteurs d'associations ou encore les profils des dirigeants.

Selon eux, l'autorité est essentiellement liée à la compétence, et jamais à la hiérarchie, du moins en ce qui concerne les autres bénévoles de l'association. Dans certaines associations, l'ancienneté peut jouer aussi un rôle, et particulièrement en ce qui concerne les fondateurs de l'association, mais globalement cela reste marginal.

Pour être légitime, il faut défendre au mieux le projet associatif. Le fait d'avoir déjà pratiqué l'activité première de l'association (celle des bénévoles de terrain) peut aussi être important. Mais aucun des dirigeants que nous avons interviewés ne s'est plaint d'un manque de reconnaissance du travail accompli, celle-ci semble automatique et naturelle.

Encore une fois, la capacité du dirigeant à porter le Projet associatif paraît une des clés pour une intégration réussie et un fonctionnement interne optimal. Selon certaines personnes interviewées, le dirigeant doit être un moteur pour l'association, et avoir une longueur d'avance sur les autres bénévoles, les rassurer, leur faire partager l'envie et la motivation..., d'où dans certains cas, un sentiment de solitude vécu.

Ces compétences, et plus globalement les compétences en management associatif, ne concernent pas que l'efficacité du dirigeant, au contraire, cela peut influencer sur l'ensemble du fonctionnement de l'association. Comme le résumait parfaitement l'un des dirigeants interviewés parlant des autres bénévoles d'une association : "Quand vous courez, ils marchent; quand vous vous asseyez, ils s'allongent."

12. La valorisation du travail des dirigeants bénévoles

Quasiment aucune association de notre échantillon ne cherche à valoriser "officiellement" le travail de ses dirigeants bénévoles. Par exemple, le soutien de l'association pour la démarche de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) est souvent inexistant. Cela s'explique en partie par le fait que l'essentiel des dirigeants en poste dans notre échantillon sont des retraités qui n'ont pas vraiment intérêt à entamer de lourdes démarches pour obtenir un nouveau diplôme. Mais c'est ce constat fait empiriquement par France Bénévolat et confirmé par notre enquête qui a incité cette dernière à élaborer et à lancer le dispositif "Passeport Bénévole" ®. Il est d'ailleurs très intéressant de constater que le secteur sportif, par le CNOSF, avait pris des initiatives de même type. Il y a donc bien des corrélations entre le souci de reconnaître les compétences acquises par les bénévoles et la question plus pointue du renouvellement et de la formation des dirigeants associatifs.

13. Une politique de recrutement " active"

Certaines associations ont des politiques de recrutement que nous qualifierons d' "actives" : communications particulières qui présentent l'association dans la presse ou sur d'autres supports (objectif explicite de renforcer la notoriété et l'attractivité de l'association), liens avec des "viviers" de bénévoles potentiels, par exemple des associations d'anciens élèves, etc. Le recrutement "actif" de bénévoles demande plus de ressources et d'investissement, ce qui n'est souvent pas possible dans les associations les plus petites, mais semble porter ses fruits, du moins dans les associations de notre échantillon.

14. La désignation d'un successeur

Dans beaucoup d'associations, les dirigeants bénévoles sont chargés de trouver eux-mêmes leurs successeurs. Si cette pratique a des limites et n'est pas toujours efficace, elle peut compléter d'autres politiques de renouvellement. Par ailleurs, lorsque les dirigeants trouvent eux-mêmes leurs successeurs, il se met en place assez automatiquement une période de transition où le dirigeant forme son successeur avant de partir, ce qui constitue un bon passage de relais.

15. La délégation des responsabilités

De même, si certaines associations déclarent rechercher des bénévoles dirigeants qui sachent déléguer leurs responsabilités, aucune ne semble mettre en place des pratiques formelles pour déléguer les responsabilités des dirigeants et ainsi décharger partiellement ceux-ci de certaines contraintes de temps et de compétences.

Le fait de déléguer les responsabilités présente un deuxième avantage non négligeable : celui de responsabiliser d'autres bénévoles de l'association, ce qui est un premier pas certain vers un passage de relais.

Quelques conclusions qui nous semblent majeures à la suite de ces analyses

1. Un problème unanimement partagé mais qu'il convient d'analyser 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.

2. La nécessité de lier intimement : renouvellement des dirigeants et formation des dirigeants ;

3. 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;

4. Une situation insoluble si on se pose pas la question de la répartition des responsabilités et la délégation;

5. 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".

IV. Les principaux champs d'action à privilégier collectivement pour les années à venir

Bien sûr, les analyses précédentes confirment qu'il n'y a pas de solutions miracles. C'est plus un vaste éventail d'actions qui permettra à chaque association de traiter correctement cette question qui bien souvent relève de la survie pure et simple. Les grands champs proposés ci-après ne sont pas nécessairement pertinents pour toutes les associations, quelles que soient leur taille et leur ancienneté. A chacune d'identifier les priorités dans ce "catalogue" :

Mais au fait, qu'est-ce que le management associatif ?

Pierre Birambeau en fait la description suivante⁴ :

Le management des associations présente de nombreux points communs avec celui des entreprises. "Nos outils se rapprochent de ceux d'une entreprise, avec l'utilisation du marketing direct ou d'un centre de logistique à Bordeaux, qui fabrique des kits d'intervention, emploie plus de 70 salariés et réalise près de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires", témoigne Marc Sauvagnac, directeur général délégué de MSF France (Cf .Le Monde du 20 Novembre 2007.)

Pour y voir plus clair sur les spécificités du management associatif, repartons des définitions.

Pour "Le petit Robert" le management se définit comme : "Ensemble de connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise."

L'association de son côté se présente comme un groupe d'hommes et de femmes se réunissant "sans but

⁴ Voir article complet, en annexe, paru dans Juris Associations de septembre 2007

lucratif" et décidés à rendre le monde plus vivable en se concentrant sur une mission bien définie. Voyons comment relier la froideur du mot management et la chaleur que peut évoquer l'association. Car il existe bien un management associatif avec des spécificités qui lui sont propres.

1. Les spécificités du management associatif

sur le plan humain

- "Identifier des besoins humains non satisfaits et traduire des aspirations nouvelles" est à la base du fait associatif, comme le remarque une militante de l'UNAPEI.

Grâce aux associations les citoyens s'organisent pour faire remonter les manques de la vie quotidienne, les problématiques ignorées, les scandales non dénoncés.

- Par rapport à ces besoins et ces aspirations "il y a toujours quelque chose à faire" et ce "quelque chose" peut mener très loin.

Le management d'une association porte souvent les responsables au-delà de leurs limites, en raison de la dimension du projet associatif lui-même. Le professeur Thierry Sibieude écrit, à propos d'une étude intitulée "changer d'échelle" : "Il s'agit de lutter contre l'essoufflement, voire l'épuisement des équipes face à des tâches dont, le plus souvent, la dimension et l'ampleur dépassent de toute façon les capacités humaines de l'entrepreneur (associatif) et celles du noyau de compétences qu'il a réuni."

-Dans ce dépassement de soi l'apport du bénévolat se renforce. Les bénévoles sont, en effet, de plus en plus compétents et décidés à "professionnaliser" leur action pour mieux assumer leur engagement et, de leur côté, les associations leur font des demandes rattachées à des missions précises qui exigent un vrai savoir-faire.

-Les bénévoles élus que sont les administrateurs ne représentent pas des actionnaires, ils représentent les hommes et les femmes choisis par les adhérents. La crise du recrutement des élus, spécificité associative très grave, explique que la moitié des administrateurs d'associations sont des retraités, choisis pour leur expérience et pour leur disponibilité.

Il faut donc savoir gérer le Conseil d'Administration de l'association, et en particulier savoir recruter et garder les administrateurs et leur prouver que leur don en temps et en expertises diverses est compensé par d'autres avantages tel un accès direct à certaines informations, la création de nouveaux liens sociaux, et surtout le fait de se trouver en première ligne face à une cause qui leur tient à cœur.

-La gestion des salariés doit, elle-même faire face à des problèmes inhérents aux associations. Les salaires sont plus bas, la disponibilité doit être encore plus large compte tenu qu'il faut souvent s'adapter aux horaires des bénéficiaires et des bénévoles. La présence de ces derniers peut inquiéter les salariés s'ils y voient une concurrence potentielle même si, comme l'affirme France Bénévolat, "un bénévole est tout sauf un salarié non rémunéré."

Sur le plan des ressources financières

- Une association doit se donner les moyens de sa politique et chacune des principales sources de financement correspond à une spécificité associative qui ne va pas en se simplifiant.

Les subventions sont encore la première source de financement mais il faut prendre en compte la complexité croissante des démarches à entreprendre et des dossiers à remplir et la nécessité d'obtenir des résultats apportant des bénéfices sociaux et permettant autant que possible une évaluation.

Le mécénat est en grand progrès mais il demande un très bon savoir-faire et il en va de même pour tout partenariat avec les entreprises. Le temps du partenariat "bonnes œuvres" est aboli. Les associations doivent intégrer la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Deux mondes différents se rapprochent et il est urgent d'évacuer une méfiance culturelle réciproque.

Le marketing direct touche moins de 200 associations mais n'en constitue pas moins un domaine spécifique aux associations avec tout ce qu'implique la notion de don. Il se développe aussi un marketing des legs.

La facturation de produits ou de services n'est pas fondée sur une démarche identique à celle d'une entreprise : elle est souvent effectuée au-dessous du prix de revient car elle offre des services qu'une entreprise

ne peut ou ne veut assurer, et le déficit de marge doit être compensé, par des subventions par exemple.

Sur le plan de la communication

Si l'on considère la communication, les associations doivent trouver les moyens d'en faire et de ne pas y dépenser des fortunes qu'elles n'ont pas.

Elles doivent apprendre les bases élémentaires d'une communication cohérente et efficace, investir sur des documents de base, favoriser le bouche-à-oreille, avoir une stratégie éditoriale avec presse et radios.

Elles n'ont en général pas les moyens de prendre les services d'une agence, encore moins d'acheter des espaces publicitaires. Il leur faut donc chercher des accords avec des spécialistes et négocier des prix bradés pour les achats d'espace. Mais gratuité et qualité ne font pas toujours bon ménage si le partenariat n'est pas établi sur des bases claires.

Les associations peuvent aussi créer des événements qui permettent de rassembler les forces en interne et d'être repris par les médias locaux ou nationaux.

Elles ne peuvent plus aujourd'hui avoir un site Internet bâclé, figé, dépassé puisque le site devient ce que consultent en priorité bénévoles potentiels, partenaires, financeurs, responsables des médias et d'une façon générale toutes les "parties prenantes".

2. Quelles seront les spécificités associatives de demain ?

Le consultant Bryan Barry en voit cinq qui peuvent se transposer de la façon suivante :

- Croître ou disparaître pourrait devenir, dans bien des cas, le dilemme si la tendance aux regroupements s'accélère.

-Aller vers une utilisation accrue des ressources de l'environnement social local (mairie, écoles, entreprises etc.) ce que renforce le souci de responsabilité sociétale qui commence à s'imposer dans les entreprises.

-Accéder à une dimension internationale et contribuer à l'intégration des personnes immigrées.

-Prendre en compte les fluctuations démographiques (pour les services à la personne ou le sport par exemple aussi bien que pour la gestion des donateurs).

-Recourir davantage aux Nouvelles Technologies de l'Information et suivre leur évolution.

3. Vers un management associatif de plus en plus performant

Il reste à faire pour que l'association, qui existe parce qu'elle donne la priorité au sens, développe le management de sa "culture du sens".

Docteur en sciences de gestion de l'École Polytechnique avec sa thèse «Gérer et militer», François Rousseau explique la nécessité de créer des outils adaptés pour manager la production du sens au sein de l'association et considérer cette activité de production au même titre que l'offre de services. "Des réflexions approfondies permettent de revenir au sens, au projet associatif ambitieux d'origine qui est souvent mis à mal par le succès associatif. La remise en cause de certains statuts, l'utilisation de nouveaux repères peuvent contribuer à «réassocier» l'organisation." explique-t-il.

Il faut cependant insister sur des réalisations magnifiques dues à l'engagement et à la compétence des dirigeants associatifs

Comme l'explique Dominique Thierry, Vice-président de France Bénévolat, "L'association est lieu d'innovations et développe l'apprentissage à travailler en équipe et à fonctionner de façon collective avec des groupes de bénévoles sans hiérarchie formelle (absence de liens de subordination et autorité de compétences). Elle est championne de l'efficacité ((capacité à optimiser les moyens mis à sa disposition))."

En définitive la réflexion sur les spécificités du management associatif mène à considérer le secteur dans son ensemble.

Nombre d'associations sont en situation de concurrence, entre elles et aussi avec des organisations privées (cf. service à la personne), ou sous la dépendance de leurs financeurs. Cette situation risque d'aboutir à une sélection qui verra les forts manger les faibles.

Malgré la réalité de cette concurrence, ou à cause d'elle, le secteur associatif doit se situer dans la concertation et dans une réflexion globale. En développant des outils communs, en pratiquant une mutualisation intelligente des moyens, en développant la formation et la recherche sur le management associatif, en faisant la promotion du bénévolat, en créant des liens avec d'autres formes d'organisations, en jetant des passerelles vers des organisations qui se positionnent au service des associations on confirmera le rôle du modèle associatif face aux inquiétudes qui marquent notre temps.

Remarque : dans la suite du texte, nous utiliserons le terme "gouvernance associative", de préférence à celui de "management associatif"

Partir du Projet Associatif... et y revenir sans cesse

Etre dirigeant bénévole, c'est être bénévole avec toutes ses caractéristiques, mais c'est en même temps beaucoup plus. Il y a toujours, peu ou prou, volonté de changer la Société, que ce militantisme se situe dans :

- une logique réparatrice,
- une logique revendicative
- ou une logique de maintien et de développement des liens sociaux

Comme l'indique très bien la Commission Inter Associative : "En définissant ainsi le caractère et la nature, ce Projet justifie la raison d'être de l'association, il en définit la nature, autrement dit "l'objet" et la finalité de l'association. Il en précise le sens, ainsi que la portée des actions que l'association entend entreprendre et assumer. Il précise tout particulièrement les personnes visées par l'association : «les bénéficiaires", soit ses propres adhérents, soit des bénéficiaires externes.

Si ce Projet marque bien l'esprit de l'association, les statuts - qui en sont l'expression légale et officielle - n'en sont en revanche que le mode d'emploi. Par conséquent il ne peut y avoir de statuts sans un Projet associatif et sans que ses objectifs en soient clairement définis. Pour l'association, le Projet associatif devient alors un véritable pacte entre la totalité de ses membres (maintenant appelés "les parties prenantes").

Le Projet associatif peut avoir une dimension politique dans la mesure où il reflète une certaine idée de la Société. Il peut aussi avoir une dimension sociale lorsqu'il souligne des manques ou des dysfonctionnements de la vie sociale et qu'il fait des propositions pour améliorer la solidarité citoyenne. Il peut enfin avoir une dimension économique, lorsque son objet peut participer à la création de nouveaux emplois ou de nouveaux métiers⁵.

Pour autant ce Projet associatif n'est pas qu'une simple formalité et ne peut pas, en tout cas, n'être qu'un exposé de résolutions.

En même temps qu'il confirme l'existence de l'association et qu'il en justifie la création, le projet associatif engage les dirigeants, les bénévoles, et les salariés quand ils existent, à en respecter les termes et à faire en sorte que ce projet soit commun et puisse ainsi être appliqué à tous les niveaux de l'association.

S'il engage évidemment les fondateurs et les dirigeants de l'association, le projet associatif doit aussi concerner et engager chaque bénévole (et chaque salarié) afin que chacun se sente directement et profondément impliqué dans sa réalisation, et pour faire en sorte que le Projet associatif soit à la fois le ciment commun et la propriété de chacun.

Le temps bénévole donné à l'association, (à quelque niveau de responsabilité que se situe le bénévole) permet à chacun, lorsqu'il se sera "approprié" le Projet tel que défini par les fondateurs de l'association, d'aider activement à la réalisation de ce Projet et alors d'y participer collectivement."Donner du temps, c'est un temps fort.

Il appartient alors aux différents responsables de l'association d'avoir bien conscience que c'est de leur responsabilité de faire vivre le Projet de l'association et d'agir ainsi en toutes occasions."

⁵De fait, la très grande souplesse de la loi de 1901 a entraîné la création d'associations dès que le Projet se veut d'intérêt général et qu'il manifeste la volonté d'entreprendre sans but lucratif et sans désir d'enrichissement personnel.

L'absence de statuts d'entreprises à but non lucratif (sauf la récente Société Coopérative d'Intérêt Collectif), a rendu un peu confus le débat entre le développement associatif et le développement de l'économie sociale et solidaire.

Il est, bien au contraire, un projet vivant qui, le cas échéant, pourra et devra être réactualisé, reformulé, réapproprié pour n'être pas qu'une simple liste statique des initiatives, des objectifs et des actions envisagés.

Il y a donc un besoin permanent de formuler et de reformuler, collectivement, le Projet associatif. Il n'est pas toujours écrit, souvent dans la tête des fondateurs,...parfois oublié dans les cartons.

La reformulation est toujours un exercice difficile car en tension entre la nécessité de garder les valeurs, l'histoire, les racines et celle de faire évoluer la gouvernance, le plus souvent dans un environnement qui a changé.

Savoir que recruter un salarié et "recruter" un dirigeant bénévole, ce n'est pas pareil

Le tableau ci-après indique dans ses grandes lignes ces différences fondamentales. Pour mémoire le terme de «recrutement» pour les bénévoles et les dirigeants associatifs est abusif. Nous l'utilisons par facilité et faute d'un meilleur terme. Selon l'une des expressions favorites de France Bénévolat : "On recrute un salarié, mais on aide un bénévole à s'engager !"

Par ailleurs, il y a presque toujours, en final, élection par les pairs. Même pour les Responsables sans mandat formel, il y a toujours un processus de cooptation et de consensus collectif, ce qui constitue des différences très importantes avec le recrutement de salariés.

	Recrutement en association	Recrutement en entreprise
Demande/Besoin	Plutôt demande de l'association (même si opportunité)	Plutôt offre du candidat, compte tenu de la situation globale du marché du travail (même s'il y déclenchement volontariste)
Type de recrutement	Plutôt interne, par cooptation	Plutôt externe par procédure formelle, au moins dans les entreprises françaises (différence par exemple en Allemagne où la promotion interne est la règle)
Profil de poste ou de la mission	Souvent élargi à toute personne qui pourrait convenir, sur des critères de motivation en priorité	Plus sélectif en référence aux spécificités du poste.
Situation du "marché"	Pénurie de candidats ("économie de la culture intensive")	Sauf exception, abondance de candidats ("économie de la cueillette")
Communication de recrutement	La plus large possible, mais souvent sans financement. - Réseau institutionnel associatif en cours de constitution (France Bénévolat). - Effet de notoriété pour les grands réseaux associations (Exemples : Restos du Cœur, Emmaüs, Téléthon...) - Réseau de proximité des adhérents de l'association souvent très sollicité pour des cooptations individuelles personnelles.	Plus ciblée, avec possibilité de financement - Réseaux institutionnels publics ou paritaires (ANPE, APEC), et partenariat possible (Ecoles, Universités, syndicats professionnels...) - Réseau des personnes de l'entreprise moins sollicité, sauf en cas de grande pénurie

Sélection	<p>Souvent peu de candidats, donc peu de critères de sélection.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de sous-traitance (France Bénévolat n'assure au mieux qu'une fonction légère d'orientation et de conseil) - Peu de procédures (c'est plutôt l'essai direct dans la mission bénévole qui est privilégié, mais pas vraiment de période d'essai) 	<p>Souvent nombre de candidats satisfaisant, plus de critères de sélection selon la stratégie de l'Entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des procédures lourdes et longues, souvent sous-traitées à des prestataires externes coûteux - Tests possibles. - Période d'essai formelle et parfois longue
------------------	--	---

"Jouer collectif"

Certains dirigeants, parfois du fait de leur propre sur-investissement dans l'association, ont accaparé tous les pouvoirs. Ils sont alors "plus propriétaires" de l'association que des patrons patrimoniaux de PME... avec les mêmes conséquences : soit la non-transmission, soit une transmission en trompe l'œil et la mort de l'association. Dans ce cas, "il n'y a pas de place pour les autres."

Seule la gouvernance associative, l'implication des adhérents, un véritable Conseil d'Administration (et non une chambre d'enregistrement, au mieux un Conseil de Surveillance) peuvent pallier ce risque.

Ce que certains auteurs de management d'entreprise ont appelé, il y a quelques années, "la pyramide inversée", est encore davantage transposable au Monde associatif. Ce sont bien le bénéficiaire, l'intérêt général et le Projet associatif qui sont centraux. Les bénévoles et encore davantage les dirigeants associatifs sont au Service de ces éléments centraux.

Clarifier les différentes missions et déléguer les responsabilités ...et ainsi éviter "les Présidents écureuils"

Parfois lié au problème précédent...ou parfois le provoquant, l'absence d'organisation formalisée ainsi que d'identification et de répartition des responsabilités rend la réflexion sur la succession des responsables impossible. La métaphore du "président écureuil" est adaptée, car c'est celui qui va de branche en branche incessamment et de façon aléatoire.

Si ce (cette) président (e) est par ailleurs le (la) fondateur (rice), le problème devient quasiment insoluble, car la succession se focalise sur la recherche "du clone" parfait, ce qui n'existe évidemment pas.

A l'inverse, l'image de ces présidents (es) totalement sur-occupés constituent un repoussoir absolu pour trouver un successeur, personne n'étant suffisamment masochiste pour avoir envie de reprendre une telle charge.

C'est bien sûr à cette occasion qu'on peut redéfinir l'ensemble du système de gouvernance de l'association.

Cette notion de gouvernance associative ne se réduit pas à la simple transposition des méthodes de la gouvernance des entreprises, encore moins à la seule question de la transparence financière.

Elle se précise de plus en plus grâce notamment aux travaux de l'Avisé sur l'évaluation de l'utilité sociale, du Comité de la Charte, de l'IFA, de l'ADEMA... Elle implique l'identification des différentes "parties prenantes" et leur place dans le Projet associatif :

- adhérents (membres)
- donateurs/financeurs
- bénévoles non adhérents
- salariés quand ils existent
- bénéficiaires/usagers (s'ils sont différents des adhérents)
- Société toute entière (impact d'intérêt général et d'utilité sociale)

Accueillir et intégrer des jeunes en leur donnant des responsabilités

Il s'agit souvent moins de vouloir parachuter de façon artificielle des jeunes à des postes d'élus que de réfléchir à la place des jeunes dans l'association et à l'identification de projets spécifiques à leur confier. Le discours incantatoire sur le "sang neuf" peut camoufler des pratiques réelles de "profonde allergie" aux jeunes qui, c'est bien connu, "dérangent, interpellent, remettent en cause, ont des rythmes différents,..."

A cet égard la démarche du CNOSF, rappelée dans le chapitre "Analyses" est particulièrement intéressante, même si elle n'est évidemment pas transposable à des petites associations. Elle consiste à lier systématiquement : formation de futurs jeunes responsables et volonté de lier la progression de la parité parmi les dirigeants des associations sportives.

S'appuyer sur les notions de parité et de diversité pour renforcer la cohérence du Projet associatif

Il existe un net déséquilibre entre les femmes et les hommes en matière de responsabilités associatives. Nous disposons à l'intérieur du travail déjà mentionné du CNRS/MATISSE, d'un regard particulier sur la place des femmes dans les responsabilités associatives

(travaux spécifiques de Muriel Tabarès), avec une comparaison 2003 et 2005 :

Enquêtes	Présidentes	Trésorières	Secrétaires	Ensemble postes dirigeantes
2003	26%	40%	55%	39%
2005	31%	42%	57%	46%

On ne peut que se féliciter d'une évolution qui tend vers une plus grande égalité dans la répartition des responsabilités, même si des progrès importants restent à faire.

Cette évolution globalement positive recouvre évidemment des disparités importantes selon les secteurs. Ainsi si on se focalise sur le seul poste de Président (te) où l'inégalité est la plus flagrante, on retrouve tous les stéréotypes par genre :

Secteurs	Présidents hommes	Présidentes femmes
Action caritative et humanitaire	53%	47%
Action sociale	53%	47%
Santé	56%	44%
Défense des droits et des causes	80%	20%
Education, formation, insertion	64%	36%
Chasse et pêche	97%	3%
Sports	87%	13%
Culture	62%	38%
Loisirs	62%	38%
Défense des intérêts économiques	70%	30%

Toutefois, on peut déceler une évolution très intéressante selon l'âge des associations, les associations les plus récentes "autorisant" une plus grande place aux femmes :

Date de création de l'association	Présidents	Présidentes
Avant 1960	83%	17%
1961/1970	76%	24%
1971/1980	67%	33%
1981/1990	68%	32%
1991/2000	66%	38%
Après 2000	62%	38%
Ensemble	69%	31%

Ces données tendraient à prouver qu'il y a, pour partie, un effet de génération !

Sur le registre plus global de la diversité, la structure sociologique des dirigeants associatifs ne peut pas être en décalage à la fois avec son environnement, en particulier son environnement local, et avec ses bénéficiaires finaux. Certaines associations, telle l'Association des Paralysés de France (APF), ont établi des règles absolues en la matière.

Travailler sur l'image et l'attractivité de l'association et de son Projet

Ce problème, largement évoqué dans le chapitre d'analyses, nécessite de rappeler que les bénévoles choisissent leur association et n'y restent que si elle est attractive et dynamique. Certains renouvellements sont véritablement englués dans un cercle vicieux : leur image ringarde ne leur permet pas d'attirer de nouveaux éléments et le non-renouvellement accentue cette image! Cette situation est d'autant plus dramatique, sur le plan personnel, que les dirigeants en place ne veulent pas voir la réalité et la vivent comme une condamnation de ce qu'ils ont fait.

Prendre en compte la question de la reconnaissance qui vaut aussi pour les Dirigeants

"Certains ne pensent qu'à cela" (ce que les sociologues appellent le "pouvoir notabiliaire" !), jusqu'à la caricature, au point de se demander si la seule justification de l'association n'est pas la carte de visite du Président ou de la Présidente !

D'autres, à l'inverse, ont le sentiment de faire partie des meubles et d'être seulement remerciés par un petit discours d'usage, minimaliste, au moment du départ ! L'abnégation totale a parfois ses limites.

Se donner des règles en matière de durée de mandat...et essayer de s'y tenir

Cette règle simple, par exemple celle de deux mandats de trois ans, est une façon de s'obliger à trouver une solution et à préparer la rotation permanente des responsabilités. A titre d'exemple, une association uniquement composée d'étudiants, GENEPI (soutien scolaire en prison), dont les bénévoles restent en moyenne moins de 3 ans, semble très bien gérer le problème.

Certaines associations optent pour un nombre limité de mandats, tout en autorisant un retour vers des responsabilités après par exemple une suspension de 3 ans.

Il est clair que cette règle est la seule qui permette les psychodrames classiques du "comment lui dire de partir sans le vexer", ...jusqu'au conflit au sein du CA.

Cette règle est d'autant plus solide que les renouvellements se font par bulletins secrets.

Traiter de façon spécifique la question des "pères (ou mères) fondateurs (trices)"

Comme indiqué plus haut, il y a mort des associations comme il y a mort des TPE (très petites entreprises). Certains responsables ont parfaitement analysé le problème en constatant, contrairement à des idées acquises, que de nombreux échecs de reprise de TPE n'était pas dûs aux repreneurs ou à des obstacles juridiques ou financiers...mais aux cédants qui partaient trop tard ou faisaient de fausses sorties, pour en quelque sorte "tuer leur enfant" et ainsi prouver qu'ils étaient indispensables.

Définir des politiques et moyens de formation

On peut considérer que les associations maîtrisent parfaitement les "formations spécifiques", c'est-à-dire celles qui concernent la mise en œuvre du Projet associatif, tout particulièrement celles qui concernent les bénéficiaires finaux quand il y a, dans le Projet, une forte dimension d'accompagnement individuel

(les jeunes, les malades, les SDF, les personnes âgées...). Les programmes sont parfois très lourds et quasi toujours accompagnés d'actions de type "compagnonnage" ; ils constituent un préalable sine qua non d'une implication dans l'association, y compris pour les dirigeants associatifs quand ils ne viennent pas de "la base".

Dès qu'une association, même petite, appartient à un Réseau ou une Fédération, on peut considérer que globalement elle bénéficie d'un bon niveau, en matière de "formations transversales", c'est-à-dire tout ce qui concerne les connaissances du secteur et du champ disciplinaire dans le quel se situe le Projet associatif (par exemples : ce qui concerne le développement économique local pour une "Plate-forme d'initiative locale", les connaissances de base sur la gérontologie pour le Réseau Alma ou le bénévolat pour le Réseau France Bénévolat).

Il en va autrement des "formations généralistes", celles qui concernent la gouvernance associative, telle que l'ADEMA l'a définie ci-dessus.

Le constat est que si le besoin potentiel est considérable, la demande est extrêmement faible, d'où une "offre de formation continue" extrêmement limitée.

Cette absence de demande s'explique par trois raisons classiques (on retrouvait quasiment les mêmes, il y a 20 ans, à l'égard des dirigeants de TPE (très petites entreprises) ou PME (petites entreprises) :

- manque de disponibilité des dirigeants associatifs,
- manque de moyens financiers (mais comme cela n'est pas prioritaire «il n'y a pas de moyens», et par ailleurs, on retrouve les effets pervers des financements publics et leur refus de plus en plus fréquent de financer le fonctionnement !)
- et surtout les raisons psychosociologiques : "demander de la formation, c'est dire qu'on ne sait pas, et dire qu'on ne sait pas c'est dire qu'on est mauvais !" (d'où le constat que fait l'ADEMA sur 3ans d'expérience, où ses stagiaires sont presque exclusivement des dirigeants salariés et très peu de dirigeants bénévoles élus).

Aussi, cette formation à la gouvernance associative relève de l'implicite : elle est rarement posée de façon rationnelle et explicite. Le problème se fait encore plus cruellement sentir si le renouvellement des dirigeants s'est fait en catastrophe, sans période de transition ou au sein de «noyaux durs» qui sclérose l'association sans suffisamment d'ouverture vers le monde extérieur, donc sans la prise de recul indispensable.

A noter une décision ferme de la Croix-Rouge : tout nouvel élu à un poste de responsabilité doit suivre un parcours de formation dans l'année qui suit son élection ; sinon son mandat n'est pas confirmé à la fin de la 1^{ère} année.

Traiter de façon spécifique la question "des nouveaux entrants" (baby boomers) et préciser les conditions de leur intégration

Il existe au moins deux points spécifiques à cet égard :

- le pronostic et les critères de succès
- le parcours d'intégration

Comment mieux illustrer nos recommandations qu'en reprenant le témoignage de Vincent Blyweert, Direction des Ressources Humaines du Secours Catholique lors d'un colloque organisé le 24/10/2007 par France Bénévolat sur "L'engagement bénévole des retraités" :

"Je voudrais illustrer ce propos par les difficultés dont j'ai été témoin, vécues par des bénévoles du Secours Catholique au siège national ou en Ile-de-France, avec beaucoup de respect et d'affection pour chacun des bénévoles concernés :

- Un nouveau bénévole, mis à la retraite par son entreprise à 60 ans et qui anticipe ce départ en souhaitant démarrer son activité tout de suite, avec seulement un week-end de transition et qui veut agir 5 jours par semaine ;
- Un bénévole, issu du monde de la banque, qui plus d'un an après son démarrage comme bénévole, analysant chaque décision de la direction de l'association dit sans cesse "dans la banque, nous ..." ;
- Un bénévole, ancien DRH, qui demande à l'association de disposer d'un bureau personnel et d'une secrétaire salariée ;
- Un bénévole ayant eu des responsabilités opérationnelles importantes qui est appelé à prendre la responsabilité d'une équipe territoriale et de ses actions et qui, faisant la découverte des pauvretés de sa commune, veut tout résoudre tout de suite et entre dans un conflit de moyens avec sa délégation départementale.

Il y a donc des conditions et parfois des écueils dans un passage réussi d'une activité professionnelle à un engagement associatif. J'y vois au moins 5 aspects :

- Deuil de la vie professionnelle, des niveaux de responsabilité, des logiques de périmètres (responsabilités, moyens,...)
- Pondération de l'utilité sociale à tout prix : temps investi, efficacité immédiate
- Découverte d'un autre rythme et d'une autre logique d'impératif qui ne regarde pas toujours de la même manière le rapport "Temps investi, efficacité, moyens"
- Compréhension des modes de fonctionnement et de gouvernance associative : modes de décision et d'évaluation, pratiques de concertations collectives, responsabilités partagées, culture du consensus
- Appropriation du projet de l'association et la mise en relation à son propre projet d'engagement

Il est clair que ce chapitre prend une importance toute particulière avec l'entrée massive en retraite des "baby boomers". Le Monde associatif a donc une réserve potentielle de bénévoles, et de futurs dirigeants, considérable...et y pense.

L'analyse confirme bien que la transition ne pose pas de problèmes majeurs pour les nouveaux retraités ayant eu des engagements associatifs avant la retraite.

La question est beaucoup plus difficile pour les vrais "nouveaux entrants" et c'est à eux que le texte de Vincent Blyweert s'applique prioritairement. Il est clair qu'il y a quasiment toujours échec, en particulier si :

- l'engagement associatif est un moyen de compenser les frustrations ou échecs professionnels précédents (le monde syndical connaît des situations analogues) ;
- l'engagement associatif n'est que la reproduction de la vie professionnelle (avec le même rythme, la même absence de distance...)
- il y a volonté d'assimiler l'association à une entreprise, sans tenir compte de son caractère propre ;
- il n'y a pas l'humilité de la découverte des bénéficiaires, du Projet associatif, des bénévoles...

Bref, pour certains, la question pour ces «nouveaux entrants» est de passer d'une logique de pouvoir à une logique de service, et donc pas de gérer leurs problèmes identitaires !

Mais cette question repose la responsabilité amont des entreprises. La façon dont les entreprises ont géré la fin de carrière des salariés détermine largement la façon dont ces nouveaux retraités vont gérer la transition travail/retraite et vont se positionner dans leur nouveau Projet de vie, au sein duquel la question de leur utilité sociale va se poser de façon incontournable⁶.

Se posent toujours en France, surtout avec le durcissement des conditions de départ en retraite, de véritables démarches de fin de carrière "plus douces", en biseau, où les salariés pourraient davantage s'engager dans des activités d'intérêt général. Tout le monde y trouverait son compte:

⁶ Voir travail collectif dirigé par Dominique Thierry : "L'entrée en retraite : nouveau départ ou mort sociale?"

- les entreprises maintiendraient jusqu'à l'âge de la retraite des salariés totalement motivés et développant

des compétences nouvelles par leur engagement dans des univers différents ;

- les salariés anticiperaient la gestion de leur transition vers la retraite ;
- la collectivité, en particulier les collectivités locales, disposeraient de nouvelles ressources pour répondre aux besoins de cohésion sociale détectés et pris en charge par les associations.

Sur un tout autre registre, comme les associations n'ont évidemment pas les moyens de passer par des analyses psychologiques lourdes (outre le fait que ça n'est pas dans les pratiques de la vie associative), seuls des processus d'intégration prudents et clairement balisés peuvent éviter des échecs souvent dramatiques, tant pour les associations que pour les personnes concernées.

La difficulté essentielle repose souvent sur l'urgence : la nécessité de pourvoir rapidement à une responsabilité l'emporte sur un processus lent de cooptation, d'essai sur des missions temporaires et de désignation définitive après avis collectif partagé.

Une recommandation minimaliste est que tout nouveau (futur) dirigeant commence par une période d'activité au contact des bénéficiaires de l'association avant de prendre réellement en charge ses responsabilités ("se mettre les mains dans le cambouis!").

Conclusions

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. Il faut rappeler que même si cela n'est pas toujours le cas dans les petites associations, c'est le Projet associatif qui doit rassembler les personnes, quelles que soient leurs générations ou leurs compétences. 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 accomplis 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 C.V. Pourtant ces expériences sont parfois aussi formatrices que des expériences en entreprises. 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 leurs cœurs mais qui redoutent de prendre des responsabilités, ne s'y sentant pas préparés.

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 (multi compétences, 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.

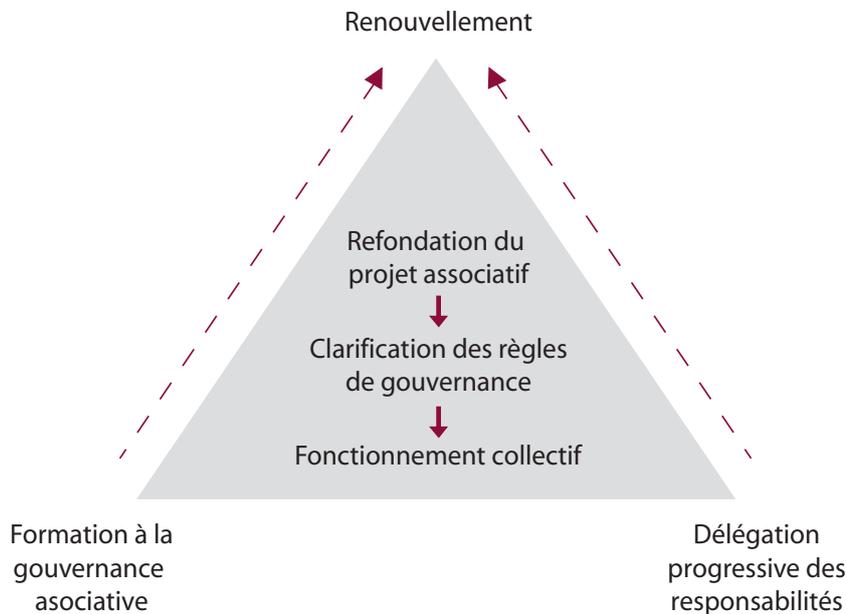
4. Enfin, il faut que les dirigeants prennent du plaisir à l'être ! Car ces responsabilités sont coûteuses en temps et en investissement, et ne sont rétribués que de façon symbolique. Il y a la satisfaction qui naît du Sens et de l'Utilité de ce qui est fait, la reconnaissance du travail accompli par 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 pre-

mière 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 comme 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 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... ;
- Celle de la "formation continue" des dirigeants associatifs (dans sa composante généraliste de management associatif) ;
- Celle de la "délégation", de la répartition des responsabilités et du fonctionnement collectif dans la gouvernance.



C'est probablement autour de ce "triangle magique" que les associations devraient travailler. D'ailleurs, "les bonnes pratiques repérées", par exemple celle du CNOSF et celle GENEPI, exceptionnelle (voir monographie en annexe 5), ont pris explicitement en compte cette approche tridimensionnelle.

Annexe 1

Grille managériale et organisationnelle de l'étude.

Contexte.

- * Pouvez-vous nous présenter rapidement votre association, son projet associatif, ses missions en cours et en projet, les communications, son fonctionnement géographique ?
- * Combien y a-t-il de cadres/dirigeants dans votre association ? Combien sont-ils de bénévoles ? Ce nombre va-il être amené à augmenter ? Diminuer ?
- * Quelle est la place des salariés ? Y a-t-il besoin d'autres salariés ?
- * Votre association rencontre-t-elle des problèmes sur les questions de recrutement et de renouvellement de dirigeants ? Quelles sont, selon vous, les causes des difficultés rencontrées ?

Politique de recrutement et renouvellement.

- * Comment les cadres/dirigeants sont-ils recrutés dans votre association :
 - Au niveau interne : La promotion interne est-elle envisageable, réaliste dans votre association ? Si oui existe-t-il des pratiques de promotion interne ? Lesquelles ? De quelle manière sont-elles réalisées ? Y a-t-il des rotations de postes, ou une durée des mandats particulière ? Quelles sont les pratiques formelles (inscrites dans le statut de l'association, ou connues de tous) et informelles ?
 - Au niveau externe : Le recrutement externe est-il formalisé ? Par quels outils, moyens, ou partenaires extérieurs ou consultants ? Y a-t-il des recrutements par cooptation ? Quelles sont les pratiques formelles et informelles ?
- * Qui prend la décision finale ? Quel est le poids des personnes salariées dans ces décisions ?
- * Quelle communication est faite, sur quelle cible de population (retraités, militants...), en interne et en externe ?
- * Votre association a-t-elle une politique de renouvellement des cadres/dirigeants associatifs clairement définie, ou s'appliquant dans la plupart des cas, et différente de la politique de recrutement ?
- * Y a-t-il des dispositions particulières mises en place pour les femmes et les jeunes ?
- * Y a-t-il eu déjà un premier renouvellement important ? (Membres fondateurs en particulier). Comment s'est-il passé ?

Profil et contraintes.

- * Quel est le profil-type, formel ou informel, d'un dirigeant/cadre bénévole dans votre association selon vous ? Quelles sont les caractéristiques nécessaires ou recherchées les plus importantes (caractéristiques individuelles, compétences, expériences, parcours professionnel, capacité à mettre en valeur l'utilité sociale du projet, compétence en gestion des bénévoles, carnet d'adresses...etc.) ?
- * Ce profil correspond-t-il à celui des dirigeants bénévoles en activité dans votre association ? Lequel est-il ?
- * Quelles responsabilités (pénales, civiles, fiscales...) devront être prises en charges ?
- * Quel temps de travail hebdomadaire est requis, environ, selon les différentes fonctions ?

Fonctionnement et gouvernance.

- * Existe-t-il des évaluations mises en place pour les différents membres de l'association ? Quelles en sont les modalités ? Quelles conséquences ont-elles ?
- * Comment définiriez-vous l'autorité au sein de l'association ? (Est-elle liée à une "hiérarchie", à la compétence, à la légitimité, à l'ancienneté ?)
- * Comment se passe le fonctionnement collectif ? Les prises de décision ? (Relation président, directeur, CA) La délégation du travail, en particulier des cadres ? Qu'est-ce qui est formel et informel ?
- * Comment sont gérés les conflits au sein de l'association ? Et lorsqu'ils concernent un/des dirigeant(s) ?
- * Avez-vous déjà assisté à un départ d'un dirigeant ?
- * Comment cela a-t-il été préparé, géré, vécu ?
- * Comment sont gérés les "drames affectifs" ou "psychodrames" ?

Formation.

* Quelles pratiques de formation, formelles ou informelles sont mises en place pour les nouveaux dirigeants bénévoles de votre association : aucune, formation sur le tas, transition avec la personne précédente dans le cas d'un renouvellement, désignation d'un référent, formation externe ?

Intégration.

* Quelles pratiques d'intégration sont mises en place pour les nouveaux dirigeants bénévoles dans votre association ?

* Les liens entre dans les différents membres de l'association travaillant ensemble sont-ils forts ? Dans ce cadre, l'intégration a-t-elle une dimension "affective" selon vous ? Pensez-vous que cela puisse être une difficulté pour l'intégration ?

Annexe 2

Grille individuelle de l'étude.

Contexte individuel.

- * Voulez-vous bien vous présenter en quelques mots ? (Age, fonction dans l'association)
- * Quel a été votre parcours/histoire de vie ? (Famille, études, différents postes et mobilité géographique...).
- Pour les actifs : comment voyez-vous votre activité associative par rapport à votre activité professionnelle ? Comment sont-elles conciliées ? Est-ce difficile ?
- Pour les retraités : Comment avez-vous vécu votre passage à la retraite ? Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées alors ?
- * Avez-vous une petite biographie ou CV pour nous faciliter la tâche ?

Rapport au monde associatif.

- * Qu'est-ce qui vous a amené à vous investir dans le monde associatif : tradition familiale, contexte religieux, philosophique, réseaux de connaissances, événement marquant... ?
- * Quelles sont/étaient vos principales motivations ?
- * Comment perceviez-vous le monde associatif avant de rentrer en tant que dirigeant dans le monde associatif ? (Préjugé d'amateurisme...) Et maintenant ?
- * Votre activité professionnelle est/était-elle en rapport avec votre activité associative ? Sur quels points ? Par envie, nécessité ? Est-ce que vous souhaitez que cela change ? Quelles sont les principales différences selon vous entre vos (ex-)activités associatives et professionnelles ?
- * Qu'est-ce que vous apporte votre activité, vos responsabilités associatives ? En quoi est-elle une source de motivation, d'enrichissement, d'épanouissement, de bonheur ?
- * Qu'est-ce qui au contraire vous déplaît dans cette activité, ces responsabilités ? Qu'est-ce que cela vous coûte ?

Contexte associatif.

- * Quelle est / a été précisément votre mission en tant que dirigeant associatif bénévole ?
- * Quel est/était le projet associatif ? Celui-ci vous satisfait-il ?
- * Qu'est-ce qui vous motive particulièrement à travailler dans cette association ?
- * Avez-vous pensé à une évolution au sein de l'association à la fin de votre mandat ? Si oui, laquelle ?

Arrivée.

- * Comment avez-vous vécu votre entrée dans le monde associatif ? Celle-ci était-elle très rapide ou plus progressive ? A-t-elle nécessité des adaptations ou capacités d'adaptation particulières ? Pourquoi ?
- * Y a-t-il eu une pratique d'intégration particulière ? A-t-elle été efficace, adaptée ? Pourquoi ? Existe-t-il une "période d'essai", formelle ou informelle ?
- * Qu'est-ce qui permet selon vous à un dirigeant de s'adapter, d'avoir une intégration efficace ? Qu'est-ce qui vous a permis de vous adapter (ou pas) en particulier ?
- * Avez-vous été formé à cette activité associative, y avait-il besoin d'une formation ?
- * Avez-vous changé de poste depuis votre arrivée ?
- * Quels ont été vos rapports avec les différents membres de l'association à votre arrivée ? Et ensuite ?

Départ.

- * Avez-vous déjà été amené à quitter un poste de cadre/dirigeant associatif ?
- * Comment cela a-t-il été préparé, géré, vécu par vous ou d'autres membres de l'association ?
- * Avez-vous déjà envisagé votre départ de l'association ? Dans quelles conditions ? Sous quels motifs ?
- * Préparez-vous ou avez-vous été amené à préparer votre succession ? Comment votre successeur sera-t-il a été choisi ? Y a-t-il eu/de prévue une période de transition ?

Responsabilités.

- * Quelles sont/ont été vos responsabilités ? Votre place dans la "hiérarchie" ?
- * Y avait-il des risques particuliers (responsabilité civile, pénale, fiscale, "humaine"...) ?
- * Depuis combien de temps ? Encore pour combien de temps ?
- * Que devez-vous à votre association ? Inversement : que vous doit votre association ? Quelle y est votre importance ?
- * Comment définiriez-vous votre autorité au sein de l'association ? ("Hiérarchique", de compétence, de légitimité, d'ancienneté ?) Comment est-elle vécue ? Cela vous convient-il

Annexe 3

"Personnes ressources" rencontrées en dehors des deux panels initiaux:

Jacqueline Mengin, FONDA
Jean-Pierre Worms, FONDA
Pierre Birambeau, ADEMA
Cécile Bazin CERPHI
Dominique Petit, CNOSF
Bernard Gousset, France Bénévolat
Dominique Thierry, France Bénévolat

Annexe 4

Comment faire face à la crise de recrutement des élus ?

(Article de Pierre Birambeau, paru dans Juris Associations de Septembre 2007)

La crise de recrutement des élus associatifs est une réalité cruellement ressentie par un très grand nombre d'associations. Elle sévit autant dans les zones urbaines que rurales et elle concerne aussi bien le monde sportif que celui de l'art, des parents d'élèves, le secteur sanitaire et social, etc. Par sa gravité elle n'est pas à confondre avec les difficultés à recruter des bénévoles réguliers. Cette crise touche davantage encore les jeunes et les femmes, ces dernières connaissant les mêmes difficultés à grimper dans la hiérarchie associative que dans celle de l'entreprise.

Pierre Birambeau, co-fondateur des Unités de formation au management associatif (Adéma-École des Mines de Paris)

Les raisons de la crise

Elle s'explique par une évolution vers moins de militantisme et plus de consumérisme, par les difficultés qu'éprouvent les responsables d'entreprise à s'adapter au système non marchand et y prendre rang d'élus, par le manque de temps et la crainte de se faire phagocytter par l'association au lieu de se contenter de mener à bien des missions ponctuelles. Les bénévoles sont de plus en plus intéressés par des actions concrètes, des missions précises mais ont tendance à refuser de tenir les rôles de plus en plus prenants qu'implique la position d'élu.

Une responsable locale de l'association des Petits frères des pauvres constate que les bénévoles de sa fratrie font un travail remarquable mais sont surtout dans le "faire" et ont peu d'appétit pour se porter en amont et donner leur point de vue sur l'évolution de la stratégie générale. Ce genre de témoignages se multiplie.

Il faut ajouter, comme le remarque France Bénévolat, les contraintes de gestion multiples comme, par exemple, celles des financements : "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 !". (Commission Inter Associative - Octobre 2006)

Enfin la responsabilité civile et pénale des dirigeants associatifs ou plutôt la crainte du risque juridique, à

vrai dire très rare, fait volontiers figure de goutte d'eau qui fait déborder le vase.

Face à cette réalité on se fait facilement traiter d'utopiste quand on affirme qu'il faut choisir parmi des candidats aux postes d'administrateurs et non prendre le premier venu qui voudrait bien accepter "pour rendre service".

Les conséquences directes

On se trouve face à des conseils d'administration vieillissants, des absences trop fréquentes de la part de certains administrateurs, un malaise du côté des autres bénévoles et des salariés. Souvent les rares administrateurs disponibles cumulent les postes d'élus dans diverses associations et en arrivent à ne plus disposer de temps suffisant pour chacune d'elles.

On parle volontiers de la difficulté des rapports entre administrateurs et salariés mais, pour nombre de responsables salariés, il n'y a pas tant de problèmes de conflits que le sentiment d'un éloignement excessif du conseil d'administration et de son président, ce qui les met mal à l'aise dans l'exécution de leur travail car ils ne peuvent pas se "caler" par rapport au président ou à un élu référent, ce qui les amène à outrepasser leur rôle.

En outre les administrateurs ont une fonction de représentation de l'association auprès de ses réseaux comme les politiques, les partenaires et les financeurs, auprès des médias, auprès du public en général. Ils interviennent dans nombre d'instances qui structurent le secteur dont ils relèvent. Si leur chaise est toujours vide, l'association finit par se faire oublier ou bien elle se trouve représentée par des salariés dont ce n'est pas toujours le rôle.

En définitive il ne faut pas s'étonner si le pouvoir est souvent pris par les professionnels. Dans bien des cas l'association a, comme la nature, horreur du vide et c'est encore plus vrai quand les connaissances techniques, telles celles que nécessite la gestion d'un centre de soins dépendant d'une association, sont difficiles à maîtriser. L'association qui a, des années auparavant, créé ce centre s'en trouve en quelque sorte dépossédée et les professionnels prennent les manettes.

Les insuffisances de recrutement, enfin, nuisent à la vitalité de l'association, à l'introduction de nouvelles idées, à une bonne répartition du travail entre membres du conseil.

La bonne stratégie pour recruter les élus

1. Il faut tout d'abord partir d'un conseil d'administration bien géré, de façon que des personnes compétentes ou prêtes à se rendre telles aient envie d'y participer. Plusieurs conditions de base sont à réunir à cet effet. En particulier :

- Le consensus sur le projet associatif
- Une information qui circule bien sans être surabondante.
- La spécialisation de certains administrateurs sur des tâches précises qu'ils doivent bien maîtriser.
- La possibilité d'en appeler à des experts rémunérés ou bénévoles sur certains sujets.
- L'indépendance du conseil qui ne doit pas laisser ces mêmes experts se substituer à lui pour la décision politique finale et ne doit pas dépendre de financeurs dont la position serait trop importante.
- L'efficacité du Bureau du conseil qui peut décharger ce dernier des dossiers moins importants et bien préparer la présentation des dossiers très sensibles.
- Une bonne convivialité entre les membres du conseil.
- Une définition claire des rôles respectifs et des rapports de travail efficaces avec les responsables salariés (en ayant éventuellement recours à des commissions mixtes).
- Pas de réunion marathon se terminant dans l'épuisement et éventuellement les querelles.
- Mise en valeur du travail des administrateurs, par exemple à l'occasion de l'assemblée générale, de façon que les adhérents se rendent bien compte qu'ils ont affaire à une équipe et non à des potiches.
- Un séminaire tous les deux ou trois ans pour s'évader du quotidien et du court terme, faire une autoéva-

luation de l'association, prendre d'éventuelles décisions de réorientation.

Parfois le recrutement d'un salarié efficace facilite grandement le fonctionnement du conseil d'administration en lui permettant de se concentrer sur ses vraies tâches.

2. Il faut définir les besoins quantitatifs et qualitatifs en nouveaux administrateurs. Certains postes sont des postes clés. Président et trésorier, évidemment, mais aussi secrétaire général, en charge en particulier de la rédaction des rapports du conseil ou du Bureau, sachant qu'il s'agit de documents de référence, consultables en cas de désaccord ultérieur et par les organismes de contrôle. Mais on ne peut imaginer qu'une association largement financée par des collectes de fonds, par exemple, n'ait pas, dans son conseil, un spécialiste du marketing. On ne peut imaginer qu'il n'y ait aucune compétence en matière de communication dans une association importante. On a besoin de gens que la notion de risque n'effraie pas et qui soient par conséquent en mesure de prendre des décisions. Enfin il ne faut pas se limiter à une élite éloignée des réalités de la base : des gens de terrain, au sein du conseil, peuvent prédire la façon dont la base peut réagir, que ce soit au niveau des délégations ou des bénéficiaires.

3. Il faut établir le profil idéal des administrateurs recherchés et en venir à une véritable description de poste. Ce profil implique le choix d'un titre (administrateur référent pour la vie associative par exemple), la définition d'une mission (par exemple soutenir le directeur de la vie associative pour développer le nombre des bénévoles réguliers et les fidéliser), des délégations et des limites d'autorité (un document écrit est souhaitable), la description des interactions en particulier avec les salariés, dont les administrateurs ne sont pas les supérieurs hiérarchiques mais qui dépendent eux-mêmes d'un directeur salarié. Certains profils tels que celui de créateur d'entreprise semblent très mal représentés dans nombre de secteurs associatifs alors que "l'entrepreneur social" qu'est aujourd'hui le président d'une association performante peut offrir bien des ressemblances avec un PDG charismatique de PME. Il y a, bien sûr, un problème de disponibilité mais la passion pour une cause peut le compenser. Après il faut que la greffe dans l'organisation associative prenne, ce qui demande parfois une vraie préparation et un temps d'adaptation quand on vient de l'univers marchand. Bien entendu cette description définit les qualités nécessaires et donne une idée du temps à consacrer à la mission d'administrateur. Il est tentant de tricher quant à cette notion de temps pour ne pas effrayer le candidat éventuel. À terme c'est un mauvais calcul. On peut séduire en disant la vérité.

4. Il faut prospecter. C'est un travail de longue haleine qui ne se prépare pas, dans l'affolement, à quelques jours de l'assemblée générale. Il faut partir de la notion préalable d'échange. Qu'apporte l'administrateur et que reçoit-il ? Il apporte son temps, sa compétence, son engagement et il reçoit la satisfaction d'être l'acteur essentiel d'un projet qui lui tient à cœur, l'opportunité de développer ses compétences, des contacts sociaux qui peuvent être de qualité. Partant de cette réalité, il faut repérer les talents potentiels, continuellement, en partant éventuellement d'adhérents dont les profils sont proches des profils recherchés et qui ont déjà fait un vrai chemin dans l'association. Cette tâche de dépistage est tellement importante que, dans les grandes associations, elle peut être confiée à une commission constituée au sein du conseil. Chaque membre de cette commission peut utiliser son réseau de relations personnelles à l'intérieur et même à l'extérieur de l'association. On peut remarquer les auteurs d'interventions pertinentes en assemblée générale ou au cours d'ateliers de bénévoles. On doit prendre en compte les motivations qui amènent un candidat possible, déjà adhérent, à s'investir davantage et amorcer un premier dialogue. Certains adhérents ne réalisent pas qu'ils ont un potentiel d' élu. Il faut le leur faire découvrir en discutant avec eux et en leur faisant parler de leurs réalisations et de leurs idées.

Si tout ce qui vient d'être énoncé ne suffit pas, il faut développer le recrutement d'adhérents, au sein desquels seront recrutés les administrateurs, (réseaux de proximité, annonces, articles dans la presse locale se terminant sur un appel au bénévolat, sachant que le bénévole peut se transformer en adhérent, création d'événements permettant de rencontrer des bénévoles occasionnels qui peuvent devenir réguliers puis adhérents, etc.) L' élu se trouve en bout de la chaîne des adhérents et bénévoles et ces derniers doivent, eux aussi, participer au développement de l'association et constituer une réserve pour le recrutement des élus.

5. Il faut aider les candidats à devenir éligibles. Quand on a trouvé par exemple six candidats qui peuvent

faire l'affaire et sont d'accord sur le principe de pouvoir prétendre au rôle d'élu, il faut les former au métier ou plutôt aux métiers d'administrateur. Dans certaines associations les futurs candidats assistent à plusieurs réunions de conseil d'administration ou même de Bureau, sans exercer de droit de vote mais de façon à se mettre dans le bain. On peut aussi imaginer une formation spéciale interne ou externe, ne se limitant pas à l'objet social de l'association mais à l'ensemble de ce qu'implique le management associatif et la bonne gouvernance: stratégie, ressources humaines, développement des ressources financières, communication, problèmes juridiques, etc.

6. Il faut choisir parmi les candidats ceux que l'on souhaiterait retenir. Encore une fois on part de l'hypothèse, très souhaitable, que l'on ne s'est pas arrêté au premier candidat possible. Si le conseil présente les candidats devant l'assemblée générale, il paraît indispensable que le Président au moins les ait rencontrés en veillant à les laisser s'exprimer pour vérifier l'adéquation avec la mission à réaliser. S'il s'agit de candidats hors conseil il est normal que ces derniers, aussi bien que ceux présentés par le conseil, puissent s'exprimer devant l'assemblée générale pour que les électeurs soient en mesure de voter démocratiquement.

Bien recruter n'empêche pas de fidéliser

Il ne faut pas retenir contre son gré un administrateur, même si ce dernier est important pour l'association : on ne "manipule" pas, en faisant par exemple appel à la bonne conscience. En revanche il faut aider les nouveaux administrateurs à leur prise de fonction car de leur démarrage au sein du conseil peut dépendre leur décision d'exercer plusieurs mandats. Il faut préparer l'équipe des anciens administrateurs à composer avec les nouveaux, bien préparer l'accueil de ces derniers, ne pas hésiter à leur confier des missions, dont la difficulté sera bien entendu progressive. Le comité de recrutement qui peut exister de façon plus ou moins formelle peut aussi être chargé d'évaluer le conseil lui-même en veillant à ce que les administrateurs, anciens et nouveaux, donnent le meilleur d'eux-mêmes.

En conclusion, fidéliser et animer un conseil d'administration, veiller à développer les qualités de manager des administrateurs, sont des impératifs beaucoup trop souvent négligés. Un conseil qui fonctionne bien est plus apte à prendre les bonnes décisions et est mieux à même de recruter de nouveaux membres. Ce recrutement n'en demande pas moins une démarche volontariste pour combattre la difficulté naturelle à recruter des élus.

Annexe 5

Monographie GENEPI

Monographie élaborée à partir de la présentation du GENEPI par son président Pierre Méheust, le 5 mars 2008 à l'invitation de l'Odissée.

Présentation de l'association :

Le GENEPI (Groupement Etudiant National d'Enseignement aux Personnes Incarcérées) est une association "loi 1901" à but non lucratif, sans affiliation ni politique ni religieuse, fondée en 1976, sous l'impulsion, à l'époque, de Lionel Stoleru.

Le GENEPI a pour objet de "collaborer à l'effort public en faveur de la réinsertion sociale des personnes incarcérées, par le développement de contacts entre les étudiants de l'enseignement supérieur et le monde pénitentiaire". (Article 3 des statuts)

Pour atteindre cet objectif, le GENEPI agit par deux moyens :

- des interventions en détention (des cours de soutien scolaire et des animations d'ateliers dans des domaines très variés)
- des actions de réflexion, d'information et de sensibilisation du public touchant au domaine de la prison et de la justice.

Les membres sont uniquement étudiants et bénévoles, à l'exclusion d'une quinzaine de dirigeants régionaux et nationaux sous statut de volontaires, ils participent à des journées de formation avant toute intervention. Le GENEPI a maintenant 1300 bénévoles (augmentation régulière par paliers depuis 1976), a l'appui de 3 salariés spécialisés et dispose d'un budget annuel monétaire d'environ 800 000 euros. Les bénévoles, outre la formation interne lourde, disposent d'un agrément de l'administration pénitentiaire.

L'engagement en termes de disponibilité et de responsabilité est conséquent : les interventions (relations avec un détenu ou animation d'ateliers) durent en moyenne 2 heures par semaine, ce qui - avec les temps de trajets, de préparation, de formation et de réunions - engage à presque une journée par semaine de disponibilité. L'engagement des étudiants est généralement d'un ou deux ans. La deuxième année permet aux étudiants de prendre des responsabilités dans l'association (en particulier animation des groupes locaux), ce qui a pour conséquence d'assurer un renouvellement quasi annuel de tous les responsables.

L'ensemble des responsables de l'association sont eux-mêmes des étudiants, qui, pour certains prennent un statut de volontaire pour assurer cette charge à temps plein pendant un an. L'ensemble du Bureau national est renouvelé annuellement.

Les bénévoles sont renouvelés à 70% tous les ans. En province, ce sont prioritairement des étudiants en 2^e et 3^e année d'études (Université ou Grandes Ecoles) ; à Paris, on trouve des étudiants un peu plus âgés.

Quels sont les facteurs qui favorisent l'engagement des jeunes dans GENEPI ?

Selon le Président, il y a en fait 3 formes d'engagements qui se confortent et se renforcent entre elles :

- l'engagement personnel à l'égard de personnes (un détenu ou un groupe de détenus) : après une auto sélection rapide, après les séances d'information collectives puis des entretiens en tête à tête lourds (Dans certains groupes, 75% des candidats de départ ne suivent pas), le turn over est faible sur des règles du jeu claires d'un engagement d'un an ("contrat à l'égard des personnes") ;
- l'engagement à l'égard d'un problème de Société, avec des prises de position non partisans mais claires (prise de position contre la peine de mort, prises de position pour la dignité des détenus, vote des détenus,...) ;
- l'engagement à l'égard de l'histoire de l'association et des anciens (fort sentiment d'appartenance et

d'une chaîne qu'on ne peut pas rompre).

Selon le Président, c'est ce paradoxe d'un engagement limité dans le temps- mais très fort- mais avec une forte conscience de participer à une "histoire" qui explique la solidité et la pérennité de l'association.

Les résultats sont parlants : GENEPI est présent dans toutes les villes universitaires, les étudiants sont issus de filières variées, et ceux qui s'engagent ne réussissent pas moins bien dans leurs études que ceux qui n'ont pas d'engagement bénévole.

En matière de filière de recrutement des bénévoles, quelques constats également paradoxaux :

- au départ, plutôt des Grandes Ecoles, mais actuellement majorité d'étudiants d'université;
- très peu de scientifiques (majorité de filières juridiques, littéraires et sociales) ;
- 65% de femmes ;
- un très bon accueil des Directions des Grandes Ecoles ; désintérêt total des Présidents d'Université ("Les universités sont des lieux de passage, les Grandes Ecoles sont des lieux de vie !")

Les enseignements spécifiques concernant le renouvellement des dirigeants :

Evidemment, on ne peut qu'être fasciné par cette extraordinaire capacité de GENEPI d'avoir pérenniser une association sur 32 ans avec des dirigeants qui changent tous les ans (il existe quelques très rares exceptions où un membre du Bureau reste 2 ans !). Ceci va contre les idées reçues et à l'encontre des pratiques dominantes des "associations instituées".

Selon le Président, ce "secret de fabrique" tient à plusieurs facteurs :

- le poids considérable accordé à la formation et à l'écrit : édition de supports méthodologiques, revue, séminaires régionaux et nationaux,...
- l'attractivité du Projet associatif et son exclusivité étudiante (non contradictoire avec une coopération constante avec les autres associations intervenant en prison)
- une durée de mandat très limitée, donc l'absence de logique de conservation pouvoir et un pouvoir mieux accepté.
- les processus d'intégration des nouveaux bénévoles et une culture associative très forte (le poids de l'histoire et des racines) ; le sentiment d'une aventure collective ; l'histoire de l'association n'est pas exactement un poids, les adhérents se sentent immédiatement dépositaires de cette histoire ; la prise de responsabilité extrêmement rapide ;
- une promotion interne forte et rapide : bénévole de terrain → responsable de groupe → responsable régional → Bureau national ;

Annexe 6

Bibliographie :

- Busnel, H. (2004). L'embauche et la gestion du personnel dans les associations. Grenoble : Territorial.
- Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie [Cerphi]. (2007). Opinion des responsables associatifs, 2eme édition.
- Cerphi / France Bénévolat (2006) La France bénévole, troisième édition.
- Cerphi / France Bénévolat (2007) La France bénévole, quatrième édition.
- Febvre, M. & Muller, L. (2004). Vie associative et bénévolat en 2002. (Document de travail n° F0403, février). Paris : INSEE, département des prix à la consommation, des ressources et des conditions de vie des ménages.
- France Bénévolat, travaux de la Commission Inter Associative, voir www.francebenevolat.org
- Gagnon, É. & Sévigny, A. (2000). Permanence et mutations du monde bénévole. Recherches sociographiques, XLI, 3, 529-544.
- Houzel, G. (2002). Les engagements bénévoles des étudiants - Perspectives pour de nouvelles formes de participation civique, rapport aux ministres chargés de l'Education Nationale et des Affaires sociales.
- Laclau, M. & Palayret, J. (2007). Le profil des dirigeants associatifs. Mémoire de licence non publié sous la direction de M. Ecochard, ENSAE, Malakoff.
- Lapalme, M. E. & Doucet, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue. In Conférences d'ouverture du Congrès AGRH 2004. Tome 2 : La mesure de comportement, d'attitudes et d'états psychologiques susceptibles d'augmenter la valeur ajoutée des RH.
- Modélisation Appliquée, trajectoires institutionnelles, stratégies socio-économiques [Matisse]. (1999) Enquête LES-CNRS auprès des associations. Université Paris 1.
- Matisse. (1991) Enquête LES-CNRS auprès des associations. Université Paris 1.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. Journal of Applied Psychology, 71, 3, 492-499
- Prouteau, L. & Wolff, F.C. (2004a). Les profils et les motivations des bénévoles encadrés. Economie et Statistique, n° 372, pp. 3-39.
- Prouteau, L. & Wolff, F.C. (2004b). Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation. Economie et Statistique, n° 373, p. 33-56.
- Prouteau, L. & Wolff F.C. (2002). La participation associative au regard des temps sociaux. Economie et Statistique n° 352-353, pp. 57-80.
- Robichaud, S. (1998). Le bénévolat. Entre le coeur et la raison, Chicoutimi, Les Éditions JCL, Collection universitaire.
- Roudet, B. (2004). Entre responsabilisation et individualisation: les évolutions de l'engagement associatif.

Lien Social et Politiques, n° 51,

Tchernonog, V. (2007) : Les associations : ressources, emploi, travail bénévole, évolutions. Etude CNRS/MATISSE

Tchernonog, V. (2001). Ressources, financements publics et logiques d'action des Associations. Revue internationale de l'économie sociale, n° 282, pp. 42-63.

Tchernonog, V. (1999). Trajectoires associations - Premiers éléments sur la mortalité des associations. Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, n° 272, pp26-44

Thierry, D (2007). Retraités et bénévolat : un engagement réfléchi. (France Bénévolat)

Thierry, D. (2006). L'entrée dans la retraite : nouveau départ ou mort sociale ? Liaisons Sociales.

Wiat, C. (1999). La responsabilité pénale, civile et financière des associations et de leurs dirigeants. Grenoble : Territorial.