

La problématique du renouvellement des Dirigeants associatifs !¹

Il est injustifié de parler de « crise du bénévolat », même s'il n'y a jamais assez de bénévoles et si les exigences de compétences à leur égard augmentent. Par contre, il y a une vraie crise du renouvellement des dirigeants associatifs. D'ailleurs, dans les représentations courantes, certains Présidents parlent de « crise du bénévolat »...alors que le seul vrai problème est celui de leur succession. Nous considérons que cette question est centrale et que beaucoup d'associations meurent, ou vont mourir dans les années à venir, faute de l'avoir prise à bras le corps.

Globalement, les dirigeants associatifs, et tout particulièrement les Présidents, sont plutôt âgés...et plutôt des hommes, ce qui nous fait dire brutalement que nombre d'associations sont soumises à un double handicap : celui de gérontocratie et celui de phallocratie !

Des raisons multiples à ces difficultés

On peut distinguer 3 types de raisons majeures à 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 temps et de durée. De ce fait, les dirigeants associatifs sont souvent des retraités, avec des caractéristiques sociologiques spécifiques ;
- **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...).

2) des raisons d'évolution sociologique globale et externe :

Elles sont plus dispersées :

¹ Pour en savoir plus, se référer à une étude complète de France Bénévolat « *Le « recrutement » et la formation des dirigeants associatifs, un enjeu vital pour l'avenir des associations !* » sous la direction de D. Thierry 2008 www.francebenevolat.org (Onglet Documentation).

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

3) **Des raisons de gouvernance interne :**

Plus les Dirigeants sont anciens et portent « intégralement » l'association, plus leur succession est difficile, surtout que la tendance naturelle est de rechercher son clone.

A 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.

La double impasse du « recrutement » externe et de la recherche de l' « homme (ou de la femme) miracle »

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, encore plus s'il s'agit du fondateur charismatique... qui sait tout et qui fait tout !

Une seule voie possible, celle de l'évolution de la gouvernance interne :

Sauf exception qui relève du miracle, seule la voie de la promotion interne, plus lente, est réaliste, au travers d'une problématique plus complexe, composée de 3 dimensions intimement liées :

- celle de la « formation permanente » des dirigeants associatifs (dans sa composante généraliste de management associatif) et dans cet apprentissage de l'art de la gouvernance ;
- celle de la « délégation », c'est-à-dire de la répartition des responsabilités et du fonctionnement collectif dans la gouvernance ;
- celle du « recrutement » de compétences bénévoles, avec tout ce qui y est associé : les sources de recrutement, les critères, la cooptation des nouveaux entrants, la parité, les processus d'intégration...

Le renouvellement du Président (e) arrivera comme une conséquence, harmonieuse, d'un travail constant sur ces trois dimensions, et non (très rarement) comme la découverte de l'homme ou de la femme providentielle !

Résumé de l'étude réalisé par France Bénévolat pour associathèque.