

LES QUATRE PARADOXES DU STATUT DE BENEVOLAT DES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS : FREINS AU DEVELOPPEMENT DE LEURS COMPETENCES MANAGERIALES

Dominique LARUE, *La gestion par les compétences, un outil au service du projet stratégique, mémoire CNAM Ingénierie des compétences - 2005*

Intervenant comme consultant auprès des associations rencontrant des difficultés de gestion, mes propos sont bien évidemment teintés des problématiques analysées au cours de mes missions. Il convient donc de ne pas les lire comme un réquisitoire de la gestion associative mais bel et bien comme une approche de leurs problématiques spécifiques en matière de management. D'ailleurs, si le bénévolat était un frein définitif au développement des associations, celles-ci n'occuperaient pas la place économique et sociale qu'elles ont su prendre dans notre pays. Aussi peut-on leur reconnaître un niveau certain de performance et un réel pouvoir de participer à la création d'emplois.

Ceci étant, on peut aussi remarquer la relative fragilité de ces associations et leurs difficultés à développer leur part de marché et leur autofinancement. 58% du financement des associations employeurs proviennent en effet de financements publics selon le bilan de la vie associative 2000-2002¹. Quand on sait qu'elles jouissent généralement d'une fiscalité avantageuse, sans parler de l'investissement de l'Etat qui à travers le dispositif Emplois Jeunes, finança à hauteur de 75.000€ la création de service, on peut se demander si leur niveau de développement actuel est conforme au potentiel de leur marché public et privé ! Côté ces cinq dernières années un nombre important d'associations de la région Bourgogne, j'y ai ainsi rencontré beaucoup de bonnes idées, des bons sentiments à foison, mais une difficulté fréquente dans le management de leur stratégie de développement...

Utiliser le levier de la gestion par les compétences pour consolider les entreprises associatives invite donc à interroger leurs spécificités de management au regard de l'entreprise privée traditionnelle. Qu'est-ce qui les différencierait des autres acteurs économiques ? Leur objet ? Leur vocation de service ? Le partenariat avec la puissance publique ? Le salariat militant ? ... A vrai dire, rien de tout cela ne me paraît très déterminant en termes de management. Pour ma part, la frontière marquante entre le monde associatif et le monde de l'entreprise privée réside dans un seul paramètre, le bénévolat de ses dirigeants.

Proposer que la gestion par les compétences soit un moteur du projet associatif suppose alors de regarder plus particulièrement ce que ce bénévolat induit en termes de management. Plus exactement, il conviendrait de situer en quoi le bénévolat peut être un frein à l'élaboration et la mise en œuvre du projet de développement de

¹ Conseil National de la Vie Associative – Bilan de la vie associative 2000-2002 – p.130 - édit. La documentation française- Paris 2003

l'association, ce qui revient à s'attacher à résoudre les quatre paradoxes du dirigeant associatif :

3-1) premier paradoxe à propos du vouloir agir : réussir sans gagner.

Dirigeants bénévoles ou entrepreneurs sont également animés de différents intérêts : réussite sociale, réalisation de soi, reconnaissance... Cependant, une différence fondamentale les sépare, le rapport qu'ils entretiennent à l'argent de leur « entreprise ». Pour le bénévole, par définition, l'argent de l'association ne lui appartient pas. Il n'est qu'un moyen de son action. Souvent, les dirigeants associatifs affirment haut et fort que leur but n'est pas la rentabilité, se défendant même d'avoir ce souci. L'objet associatif est par nature désirable et il suffirait que les financeurs en soient autant persuadés que ses promoteurs pour que l'association puisse exister ! Par contre, pour l'entrepreneur privé, l'argent est l'enjeu dont dépend véritablement sa propre existence. Que la faillite vienne à le menacer et c'est son emploi, son pouvoir d'achat, son organisation de vie qui se trouveront bouleversés. Cette dimension existentielle confère à la situation de l'entrepreneur une dramaturgie particulière et une exigence de résultat incontournable. Ces enjeux existentiels différents entre l'entrepreneur et le dirigeant associatif induisent deux logiques d'évaluation, et deux dynamiques de motivation.

Pour l'entreprise privée, le compte de résultat fera l'objet d'une vigilance soutenue. Sa progression est recherchée. Quand la petite entreprise devient un grand groupe industriel, se sont ses actionnaires qui lorgneront sur son compte de résultat, extrapolant la rémunération de leur propre capital. Le processus d'évaluation repose alors sur un indicateur particulièrement facile d'accès : bénéfice ou perte, voire cash flow² pour les techniciens... et le banquier. Ainsi, même si le processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise demeure un mécanisme complexe, l'appréciation de son résultat est facilement accessible. Pour le dirigeant associatif, l'évaluation ne se focalisera pas sur cette dimension financière. Non pas que celui-ci se moque de la santé économique de son association, mais le besoin de performance ne se situe pas à ce niveau. Peu importe que le bénéfice comptable ne progresse pas, du moment que l'activité puisse exister en conformité avec l'objet associatif. C'est ainsi par exemple que telle association intermédiaire aura vécu pendant des années en deçà du potentiel que représentait le bassin d'emplois sur lequel elle était. Personne ne trouvait rien à redire à ses performances, ... et tout le monde s'employait à solliciter à droite à gauche les nécessaires subventions qui assureraient son équilibre financier. Un nouveau directeur fut nommé. Convaincu de la fragilité de l'association (et de son avenir professionnel) il engagea un important travail de marketing associatif. Aujourd'hui l'association emploie 7 salariés permanents et développe un chiffre d'affaire de l'ordre de 1 million d'euros et notre directeur a vu son statut pleinement revalorisé.

La focalisation sur l'objet associatif, pour être légitime du point de vue de l'éthique, n'en est pas moins problématique pour assurer la viabilité de l'association. Toute organisation salariée voit ses dépenses augmenter, notamment du fait de la progression des charges de personnels, indépendamment même de l'augmentation de l'effectif : ancienneté, revalorisation du salaire, augmentation des bases conventionnelles de rémunération... Dès lors, l'augmentation du chiffre d'affaire est un objectif nécessaire, de même que son corollaire : la recherche de nouvelles actions, l'évolution des techniques, de nouvelles ressources humaines, de nouveaux investissements.... bref, une stratégie de développement... donc de changement !

² cash flow : désigne le montant de la trésorerie réellement obtenue au cours d'un exercice. Il indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts.

Dans l'exemple de l'association intermédiaire cité précédemment, la motivation personnelle du directeur s'est ajoutée aux motivations sociales des administrateurs, propulsant cette association en quelques années au rang de petite entreprise. Ainsi, les deux directions successives confirment l'une comme l'autre la difficulté des dirigeants bénévoles à incarner une motivation économique, gage du développement d'une compétence managériale. Dans un premier temps, l'incompétence relative du dirigeant salarié ne permet pas de pallier le manque de vision stratégique des dirigeants bénévoles, dans le second cas, la compétence du directeur recruté et sa conscience des enjeux économiques font la différence et impulse les changements nécessaires au développement économique... Mais quid des administrateurs bénévoles...

3-2) deuxième paradoxe à propos du pouvoir agir : le temps militant, pouvoir du non engagement !

Comment recruter les dirigeants bénévoles ! Cette question résume à elle seule le paradoxe du pouvoir agir chez le dirigeant associatif. Encore faut-il établir là une distinction entre deux types d'associations :

- La « pseudo association » dont les administrateurs sont des élus locaux ou techniciens de services publics ou représentant d'organismes partenaires et qui ont charge de superviser un service externalisé.
- L'association au sens premier du terme, créée autour d'une volonté de la société civile, réunissant bonnes volontés et militants pour concrétiser un projet donné.

Dans le premier cas, la question du recrutement des bénévoles ne se pose pas. Le service est doté des fonds nécessaires à son fonctionnement et les salariés recrutés sont chargés de le mettre en œuvre, encadrés par les administrations concernées. La question du « recrutement » des dirigeants bénévoles se pose surtout pour le second cas. Les tenants de la démocratie et défenseurs de la loi 1901 répondront sans hésiter : par le suffrage des adhérents. Ils n'auront pas tort sur le papier. La réalité est par contre souvent éloignée de cette affirmation. Si le mode démocratique reste bien le principe de base de la désignation des membres des conseils d'administration des associations, force est de reconnaître que les batailles électorales sont plutôt rares, notamment dans les petites associations locales. Généralement, après une première phase où les fondateurs de l'association ont assuré sa direction, vient le temps où la cooptation tient le plus souvent lieu de processus électif. Dans cette recherche des bonnes volontés qui accepteront de prendre des responsabilités, le premier argument reste celui de l'engagement personnel. A savoir, trouver la personne qui accepte de donner un peu de son temps libre à l'association.

Tout le paradoxe réside dans cette formule « *donner son temps libre* » ! Nulle obligation ne transparaît dans cette expression et c'est là toute l'ambiguïté de l'engagement militant, c'est là aussi tout son pouvoir. Nous sommes dans le domaine du non contraint, celui de la volonté et de la responsabilité personnelle. Personne ne l'obligeant à donner de son temps, et le temps donnée par définition n'étant pas rémunéré, le responsable associatif n'est redevable de rien ! Bien sûr, les juristes rappelleront à ce propos la responsabilité civile et pénale du Président et des dirigeants, le moraliste parlera des valeurs, du sens de l'action et de la probité de tous ces bénévoles qui tous les jours agissent pour le bien collectif... Ils auront raison... Mais ils n'empêcheront pas que dans la réalité, rien ne peut obliger une personne à adhérer à une association et rien ne peut l'empêcher d'en démissionner. Cette liberté d'agir inhérente à l'esprit associatif confère à ses acteurs une relation particulière à l'action.

La gratuité de cette implication pour autrui vaut argument politique. Ainsi, c'est donc sur cette aura de service bénévole que le dirigeant associatif fonde sa légitimité à interpellier la puissance publique. Par ailleurs, et c'est là le paradoxe, c'est cette même gratuité qui l'autorise à se démettre de ses fonctions, voire à les assumer de manière moins active... Comme le temps qu'il met à disposition de l'association est un don, on ne saurait lui reprocher d'en donner un peu moins, voire de cesser complètement d'en donner... Les statuts ont beau jeu de prétendre régulièrement que « sera considéré comme démissionnaire toute membre n'assistant pas régulièrement aux instances pour lesquelles il aura été convoquée... » La préoccupation des conseils d'administration est plus souvent de savoir comment mobiliser davantage les bénévoles que de « démissionner » ceux qui pêchent par leur absence ! Ainsi le pouvoir du militant peut se résumer à trois cas de figure : agir, faire acte de présence, cesser d'agir.

Quand le bureau d'une association dans lequel j'intervenais en tant que consultant démissionne et laisse en héritage un « bébé » quelque peu encombrant dans les bras de l'équipe suivante, personne ne vient lui demander des comptes ou exiger qu'il prenne avant de partir les mesures nécessaires à l'assainissement économique de la structure. Quant à la nouvelle présidente, l'évocation d'éventuelles démarches du salarié aux prud'hommes lors de son licenciement suffit à lui faire exprimer l'hypothèse de sa démission ! Dans le même ordre d'idée, j'ai encore en mémoire le Président d'une autre association qui, « lâché » par son trésorier et sa secrétaire, leur rappelait leur responsabilité morale à propos de l'association qu'ils avaient contribué à créer... et de la difficulté dans laquelle ils le laissait... Mais que vaut cette responsabilité morale devant un emploi du temps professionnel ou familial qui évolue, un déménagement impromptu ou une lassitude tenace, bref toute bonne et légitime raison qui invite l'adhérent à reconsidérer la manière dont il doit occuper son temps libre...

Il est d'ailleurs une autre manière de démissionner, plus discrète mais tout aussi problématique lorsqu'on questionne la compétence « bénévole ». L'élu associatif conserve son mandat, mais ne participe plus guère qu'aux Assemblées Générales. On pourra toujours indiquer qu'une telle situation relève du manque de vigilance de ses pairs... ou de la place trop importante prise par les salariés... Mais en définitive, c'est bien à un défaut de compétences bénévoles que ce retrait conduit. Généraliser ce type de situations pour en faire l'archétype du fonctionnement associatif n'aurait aucun sens, et le bilan du Conseil National de la vie associative³ est là pour en témoigner. Pour autant, accompagner le développement de l'entreprise associative en privilégiant l'axe des compétences comme composante centrale de la stratégie de développement implique de prendre en compte ces dynamiques paradoxales avec lesquelles il faudra bien composer, à moins de considérer que le développement associatif ne relèverait que de ses salariés... Les différents audits réalisés en Bourgogne infirment une telle hypothèse. Il convient donc de considérer comment la démarche de celui qui accompagne l'association, en l'occurrence le consultant, peut composer avec les fragilités issues de ce paradoxe, dans un système construit sur l'absolu pouvoir du dirigeant de s'engager ou de se désengager, sans autre forme de procès.

3-3 : troisième paradoxe à propos du devoir agir : les règles sans règles

Par définition, une association type loi 1901 est basée sur un fonctionnement démocratique. Ceci signifie que les décisions ne s'y prennent pas de manière

³ Bilan de la vie associative 2000-2002 – CNAV édit- Paris 2003

unilatérale mais bel et bien par le vote des adhérents pour les grandes orientations, et celui des administrateurs pour les questions plus opérationnelles. Les statuts associatifs sont là pour le rappeler et représente en quelque sorte la convention propre à chaque association. Si des statuts types existent, il est très fréquent que des particularités propres à chaque association imposent des adaptations, objet de négociations ardues lors de la phase de création. Pour m'être plusieurs fois livré à cet exercice au sein d'association naissante, j'ai souvent été surpris de la résistance des participants à prendre à bras le corps cet exercice législatif de première importance.

A ce sujet, la situation la plus remarquable à laquelle j'eus l'occasion de participer, fut sans conteste l'émergence du « Collectif Français de l'Éducation à l'Environnement ». Ce collectif représente aujourd'hui une soixantaine d'associations de dimensions nationales œuvrant, comme son nom l'indique, dans le domaine de l'éducation à l'environnement : associations d'Éducation populaire, syndicats d'enseignants, associations de consommateurs, associations de protection de l'environnement... Représentant l'UNCPPIE⁴ en son sein, je proposai dès les premières réunions constitutives de ce collectif la création d'une association et l'élaboration de statuts. Cette proposition fut rejetée. Je mis en garde les protagonistes de l'époque des problèmes que pouvaient représenter cette absence de « législation interne » mais rien n'y fit. Quelques mois plus tard, les premiers problèmes apparurent et les adhérents convinrent alors de la nécessité de concevoir un règlement intérieur. Je réitérai ma proposition de statuts... Elle fut à nouveau rejetée. Trois ans plus tard, après quelques évolutions successives du règlement intérieur, l'association, et ses statuts, virent enfin le jour ! Sans doute la dimension politique particulière de ce collectif national généraient-elle quelque prudence vis-à-vis d'une institutionnalisation trop vite décrétée. Mais plus que cette prudence, les arguments contradictoires entendus en écho à mes suggestions me laissent penser que ce refus exprimait davantage une conception idéologique du fonctionnement démocratique : L'idée que la démocratie pourrait s'affranchir de l'expression des règles de la démocratie !

Cette vision idyllique du fonctionnement collectif, s'affranchissant de règles perçues comme trop contraignantes, relève d'une illusion, en ce sens où elle mésestime les phénomènes de leaderships propres à toute dynamique de groupe. Ainsi, ne pas poser de règles explicites au prétexte que tout le monde partagerait la même conscience et le même projet provoque régulièrement l'inverse de ce qui est recherché : prise de pouvoir d'un groupe ou d'un individu, jeux de pouvoir implicites, conflits sous-jacents, suspicion nocives... Au sein d'une association, cette collégialité peut fort bien se vivre dans un groupe très restreint, par exemple les membres du bureau. Mais dès que le groupe s'agrandit, ou dès l'apparition de problèmes ardues, les relations se complexifient et avec elles le besoin de procédures et de règles explicites s'affirme. Cette explicitation n'intéresse pas simplement le fonctionnement interne de l'association. Elle concerne aussi les termes de son projet stratégique, qui peut s'entendre comme normes, techniques et modalités de production pour les périodes à venir, bases pour construire d'utiles évaluations de la performance attendue.

De nouvelles personnes intègrent l'association, des salariés arrivent, l'environnement économique, social, politique change... Les règles de fonctionnement, les techniques, les modalités de collaboration internes et externes peuvent donc être caduques, générant pertes de performance et besoin de nouvelles compétences. D'où l'intérêt pour une association de remettre régulièrement sur l'établi son projet stratégique, notamment lorsqu'un salarié est engagé, avec pour mission de ... développer l'association ! Faute de formalisation du projet stratégique, le salarié en question se retrouvera non pas dans la situation de réaliser un projet mais plutôt de concrétiser une envie, celle de ses employeurs. Gare à lui s'il n'y parvient pas !

⁴ UNCPPIE : Union Nationale des Centres d'Initiatives pour l'Environnement

C'est en grande partie ce qui arriva au directeur d'une association que j'eus également l'occasion d'accompagner. Je ne saurais dire la manière dont ce dernier aurait perçu un cadre plus formel pour agir. Une chose est sûre par contre, la difficulté des dirigeants de l'époque pour incarner et exprimer une vision claire des attendus de sa fonction favorisa le glissement progressif vers une situation de « laisser faire » dans laquelle beaucoup d'excès ont été permis : horaires fluctuant, rémunérations hors cadre conventionnelle, objectifs non réalisés, tâches administratives non suivies... Et comme souvent, derrière une telle situation de laisser faire, c'est une posture autoritaire qui du être choisie par les nouveaux dirigeants. Sans doute n'est-il pas facile de dire « non », qui plus est au sein d'un univers associatif bercé par un idéal de démocratie participative, voire par des idéaux de justice sociale. Limiter le recours au « non » implique de définir aussi précisément les termes du contrat, et ce, bien entendu, avant l'embauche. ... A ce propos... je n'ai jamais eu le double du contrat de travail du directeur évoqué précédemment ! Personne n'a pu le retrouver...

Mais au-delà des termes du contrat de travail, de caractères plutôt juridique et financier, ce sont ceux de la mission qu'il convient alors de préciser. Trois registres sont alors à formaliser :

- Le projet stratégique qui donne le sens et la méthodologie de la mission
- Des descriptifs précis des fonctions qui formalisent les activités et l'organisation du temps de la mission
- Les paramètres d'évaluation qui donnent l'exigence de compétence de la mission.

Autant d'outils et de méthodes qui sont au cœur d'une gestion par les compétences.

3-4 : quatrième paradoxe à propos du savoir agir : savoir ne pas savoir

Partager le même intérêt pour un sujet donné fournit le mobile à la constitution d'une association. Cette dynamique repose sur l'expression de valeurs, de perspectives, voire de compétences communes. Celles-ci sont centrées sur l'objet de l'association. sport, environnement, social, culture... peu importe en fait le thème, le processus reste le même, c'est à dire que cet objet fédère énergie et envie d'agir ensemble. Ainsi, l'individu, impuissant lorsqu'il est seul, peut trouver dans cette structure collective un nouvel espace d'action possible. En opérant ce passage de l'envie d'agir à l'agir en groupe, et a fortiori en prenant des fonctions de dirigeant dans ce groupe, il change de registre de compétence. En effet, d'une compétence centrée sur le contenu, à savoir l'objet associatif, il passe à un besoin de compétences centré sur le processus, à savoir le management de l'action qui permettra de satisfaire l'objet en question. Ainsi est-il possible d'établir une analogie entre ce militant d'une cause donnée qui devient dirigeant associatif et le technicien expert de sa discipline à qui l'on propose de devenir cadre. Le changement qui s'opère implique tout à la fois le changement d'identité et le changement de type de compétences à mobiliser.

On peut penser que pour le salarié d'une entreprise ces changements pourront être accompagnés. Certes tous les nouveaux cadres ne bénéficient pas d'un coaching mais des dispositifs de formation, tutorats, adaptation à la fonction existent. Même si cette pratique n'est pas systématique, convenons qu'elle ne relève pas d'une simple hypothèse d'école. Pour le dirigeant associatif, la situation est quelque peu différente. En effet, malgré certaines possibilités de formation, notamment grâce au Fonds National de Développement de la Vie Associative (FNDVA), le dirigeant associatif est la plupart du temps livré à lui-même pour développer ses nouvelles compétences. Désigné par ses pairs, dans un choix très relatif compte tenu de l'exiguïté fréquente

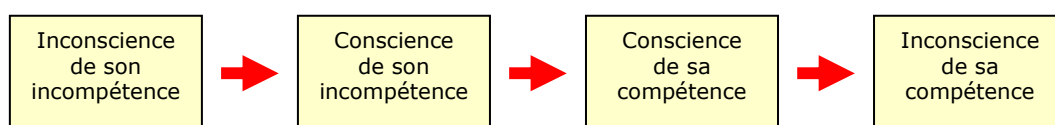
du nombre de candidat, le dirigeant ne possède en tout et pour tout que la force de sa conviction, celle de sa motivation et les savoirs de son champ professionnel habituel. C'est ainsi que sur 35 associations auditées en côte d'Or dans le cadre de l'aide à la consolidation et à la professionnalisation des services du dispositif emploi jeunes, je n'en ai repéré qu'une seule qui possédait une politique de ressources humaine formalisée et outillée.... Et pour cause, l'un de ses administrateurs était DRH dans le privé !

Ce processus révèle une autre problématique du management associatif, à savoir le risque de glissement implicite du pouvoir des bénévoles vers les permanents. On le sait, le savoir ou la maîtrise de l'information, est une des quatre sources de pouvoir avec l'allocation de moyens, la distribution de sanctions et la définition des règles. Le déséquilibre d'information peut donc permettre au salarié d'imposer ses points de vue, mettant les dirigeants dans d'éventuelles impasses ou fausses pistes qui pourraient s'analyser à terme comme un défaut de compétences de leur part. Or, Cette incompétence n'est que relative. Dans l'absolu, c'est le différentiel de connaissances qui crée l'incompétence des uns... et la compétence à court terme des autres. A court terme seulement parce que, dans le cas du directeur évoqué précédemment, si celui-ci pu se satisfaire de la rémunération obtenue dans un premier temps, il n'est pas certain que son licenciement économique induit par la situation catastrophique qu'il avait laissée lui procurât la même satisfaction.

Ainsi, la réussite ou l'échec des associations ne saurait dépendre uniquement de leur salarié et le renforcement du management associatif apparaît logiquement connecté au renforcement des compétences des dirigeants bénévoles. Sans ce niveau de compétence, le projet cesse d'appartenir aux bénévoles pour devenir l'objet des salariés, ce qui, même en fonctionnant parfaitement d'un point de vue économique, pose nécessairement problème d'un point de vue démocratique... et fiscal.

Ce renforcement des compétences bénévoles ne saurait se faire sans que les intéressés eux-mêmes ne prennent conscience de leur besoin de formation. C'est sur ce point que s'exprime le paradoxe de « *savoir ne pas savoir* », tout simplement parce ce qu'a priori, personne d'autre que le dirigeant bénévole ne peut dire à ce dernier qu'il a besoin de se former au management ! Sans doute pas son salarié permanent, fût il nommé directeur ! Président, trésorier ou secrétaire, élus, ou cooptés, voire auto-désignés sont leurs seuls auto-évaluateurs. Quand on connaît la tendance très humaine à préférer reprocher à l'autre l'échec d'une situation, rien de bien étonnant à ce que le salarié soit plus facilement désigné comme incompétent par ses employeurs quand les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous ! A moins que ce ne soit la faute de la puissance publique qui n'a pas tout compris de l'intérêt de subventionner massivement ce « merveilleux service » que propose leur association.

Ainsi, sans cette prise de conscience de sa propre incompétence, comment engager un processus ... de management par les compétences ? Nous retrouvons la dynamique paradoxale de toute action de formation qui fait successivement passer le stagiaire par différentes étapes de conscience de ses niveaux de compétence :



Quel pourra donc être l'élément déclencheur de la prise de conscience du dirigeant bénévole, qui, sans le pousser à la démission, le conduira à questionner son propre besoin de formation ou d'accompagnement ?

A ce titre, les Dispositif Locaux d'Accompagnement que le ministère du Travail a récemment mis en place dans tous les départements proposent une réponse très opérationnelle à cette question. Mettant à disposition des associations des experts externes, ce dispositif représente une réelle opportunité d'aider au développement de la qualité du management associatif, ne serait-ce que par l'expression d'un avis distancié et critique. Encore faut-il pour cela que le consultant mandaté ne soit pas dans une posture de faire mais bien dans une posture de « *trans-faire* ». Dans cette perspective, la démarche de gestion par les compétences, dès lors qu'elle interpelle autant les compétences des salariés que celles des bénévoles représente une réelle piste pour résoudre ce paradoxe de se « *savoir ne pas savoir* » !