

## ADMINISTRATION

# CES BÉNÉVOLES QUI NE VEULENT PAS DE RESPONSABILITÉS

Si la notion de promotion interne des bénévoles vers des postes de dirigeant est difficile à mettre en place dans le secteur associatif, celle-ci est pourtant un mal nécessaire pour garantir aux associations un renouvellement de leurs administrateurs.



**AUTEUR** Fabienne Duboscq  
**TITRE** Vice-présidente  
 de l'Association pour le développement  
 du management associatif (Adéma),  
 consultante secteur associatif, Gain de causes

La nouvelle enquête « La France bénévole » réalisée par Recherches & Solidarités<sup>1</sup> fait état de 13 millions de bénévoles présents dans au moins une des 1,3 million d'associations actives en France : 25 % des Français sont donc bénévoles dans une association. Selon le pointage d'une enquête BVA<sup>2</sup>, parmi eux, assez peu indiquent qu'ils aimeraient être dirigeants – seulement 3 %. Ces chiffres sont le reflet d'une difficulté majeure que rencontrent les associations, qui peinent à renouveler leurs équipes dirigeantes. Les bénévoles dirigeants sont très impliqués, très motivés et très présents, mais, en retour, ils manifestent une forte attente en termes de soutien et de reconnaissance. 11 % d'entre eux voudraient avoir moins de responsabilités et 26 % se retirer à court terme. Ils font état

également d'une certaine lassitude, une usure parfois, mais aussi d'une grande satisfaction : 80 % seraient ainsi prêts à refaire le même parcours bénévole. Dans ce contexte, le recrutement et le renouvellement des bénévoles responsables sont un enjeu de taille pour la plupart des associations.

## FREINS AU BÉNÉVOLAT DES DIRIGEANTS

L'étude réalisée par France Bénévolat en juin 2008<sup>3</sup> sur le recrutement et le renouvellement des dirigeants associatifs a permis de dégager trois types de raisons qui expliqueraient cette difficulté.

### Raisons factuelles

**La disponibilité.** Les responsabilités associatives impliquent une grande disponibilité, pas toujours compatible avec une activité professionnelle. C'est la raison pour laquelle les dirigeants associatifs sont très souvent retraités<sup>4</sup>. Dans l'édition de 2017 de l'enquête « La France bénévole », on apprend que les dirigeants bénévoles sont le plus souvent des hommes et des personnes de plus de 50 ans.

Or, selon une enquête IFOP

réalisée entre 2010 et 2016<sup>5</sup>, il s'avère que le nombre de bénévoles de 50-64 ans a diminué de 4 % sur cette période et de 3 % pour les 65 ans et plus.

**Le risque juridique ou la crainte du risque.** Au-delà de la responsabilité de l'association en tant que personne morale, les bénévoles dirigeants engagent également leur responsabilité dans le cadre de leurs activités associatives<sup>6</sup>.

**Les contraintes de gestion.** Quelle que soit la taille de l'association, les budgets sont difficiles à boucler et composés de multiples financements. Chaque financeur ayant ses propres règles d'attribution et de contrôle, la gestion d'une association est devenue très complexe.

1. Recherches & Solidarités, « La France bénévole », 14<sup>e</sup> éd., juin 2017, JA n° 562/2017, p. 8.  
 2. Enquête BVA auprès de 4 011 personnes (2010, traitement Recherches & Solidarités).

3. France Bénévolat, « Le "recrutement" et le renouvellement des dirigeants associatifs : une question clé pour l'avenir du mouvement associatif », juin 2008.  
 4. D. Thierry, JA n° 568/2017, p. 50.  
 5. Citée dans Recherches & Solidarités,

tés, « La France bénévole », préc.  
 6. V. not. J.-C. Bardout, S. Ruchaud, *Guide des dirigeants d'association*, coll. « Le Juri'Guide », Dalloz – Juris éditions, 5<sup>e</sup> éd., 2011, p. 202 et s.

■ Les bénévoles responsables n'ont pas les mêmes motivations que les autres bénévoles.

■ Les futurs bénévoles responsables sont essentiellement des adhérents.

### ●●● Raisons d'évolution sociologique globale et externe

**Les nouveaux bénévoles sont moins militants que leurs prédécesseurs.** Aujourd'hui, on privilégie l'action et le résultat à court terme, reléguant au second plan le projet associatif et son impact à moyen et long terme. La France compte aujourd'hui plus de bénévoles que de militants.

**Les bénévoles anciens cadres reproduisent souvent les logiques de pouvoir de l'entreprise.** C'est le pouvoir qui est parfois favorisé aux dépens du projet associatif et les dirigeants peuvent donner l'impression que l'association leur appartient, ce qui laisse peu de place à celui qui veut prendre des responsabilités.

**Les difficultés des nouveaux entrants.** Conséquence du point précédent, les bénévoles les plus jeunes ou ceux qui sont dans l'association depuis peu de temps accèdent difficilement à des postes à responsabilité et peuvent se heurter à la rétention du pouvoir par les plus anciens.

### Raisons managériales

Les bénévoles dirigeants associatifs ne sont pas toujours formés pour manager une association, bien qu'il existe aujourd'hui des modules de formation spécifiques. La formation des bénévoles<sup>7</sup> est souvent assimilée à une forme de professionnalisation, donc à une baisse de l'implication militante. Comme si plus de rigueur dans la mise en œuvre de la stratégie, de la gestion, de l'organisation et de l'animation venait au détriment de la motivation, de l'engagement ou du projet associatif.

### MOTIVATIONS DES BÉNÉVOLES QUI VONT VERS PLUS DE RESPONSABILITÉS

Selon l'enquête « La France bénévole 2017 », les bénévoles dirigeants donnent au minimum une dizaine d'heures chaque semaine. Ils sont motivés par l'utilité sociale de l'association (82 %), souhaitent donner du sens à leur quotidien (47 %) et défendre une cause (42 %). Ils désirent acquérir et développer des compétences (47 %) et exercer des responsabilités (36 %). Leur engagement s'inscrit généralement dans une tradition familiale (17 %) ou est né d'une difficulté et/ou d'un problème local qui les a touchés person-

nellement (22 %). Dans une forte proportion (48 %), ils sont plus souvent passés par le statut d'adhérent.

### BONNES PRATIQUES

Les bonnes pratiques relevées dans les associations pour recruter des bénévoles dirigeants et les fidéliser sont nombreuses. Sans les hiérarchiser, voici les principales pistes à suivre.

**Aller chercher les bénévoles car ils ne viennent pas d'eux-mêmes.** Seulement 32 % des adhérents se présentent spontanément pour prendre des responsabilités, la plupart sont sollicités en direct<sup>8</sup> par des élus. Le recours à des candidats externes est périlleux, leur intégration plus difficile.

**Définir les besoins qualitatifs.** Il s'agit d'établir un profil de l'élé recherché en fonction des compétences manquantes. Il faut également s'assurer que les candidats sont éligibles (adhérents, sans conflit d'intérêts, etc.).

**Définir les besoins quantitatifs.** Anticiper les fins de mandat, l'essoufflement de certains administrateurs afin de planifier le nombre de personnes à recruter.

**Veiller à ce que le conseil d'administration fonctionne bien et que le projet associatif fasse consensus.** Un conseil d'administration qui n'est qu'une chambre d'enregistrement ne motivera que peu les bénévoles. De même, des tensions autour du projet associatif peuvent être réhibitoires pour certains candidats.

**Organiser une période de « stage » des futurs élus.** Mieux ils connaîtront l'association, plus ils s'intégreront facilement.

**Expliquer les risques.** Les futurs élus doivent être informés des risques, mais il ne faut pas les effrayer. Il convient de leur faire part des mesures prises pour limiter ces risques (plan de prévention, assurances, etc.).

**Organiser des formations.** Pour favoriser un engagement de longue durée, il convient de former les bénévoles en amont de leur élection, mais également tout au long de leur mandat.

**Mobiliser les anciens dirigeants.** Ils doivent contribuer à la recherche d'un successeur et à sa formation. Il faut aussi sensibiliser les administrateurs toujours en mandat pour que les nouveaux élus puissent trouver leur place.

7. Dossier « Bénévoles – Sur les bancs de la formation », JA n° 544/2016, p. 21.

8. Recherches & Solidarités, « La France bénévole », préc.

■ Une démarche proactive est nécessaire pour enrayer la crise du recrutement des bénévoles responsables.

## EXEMPLE DE PLAN D'ACTION

Seules les associations qui se sont saisies de la problématique ont réussi à surmonter le déficit de bénévoles responsables. Voici un exemple de plan d'action.

**Action 1 :** organiser un séminaire des bénévoles responsables (12 mois avant l'élection). Ce séminaire d'un ou deux jours rassemble les administrateurs et membres des instances consultatives et prospectives et quelques cadres pour les associations employeurs, cela afin de vérifier qu'il y a consensus autour du projet associatif et que le conseil d'administration fonctionne bien. Le groupe peut proposer des améliorations le cas échéant et identifier aussi les besoins quantitatifs et qualitatifs.

**Action 2 :** créer une commission *ad hoc* (11 mois avant l'élection). Cette commission, constituée de quelques membres du conseil d'administration et d'anciens administrateurs, rédige notamment des fiches de profils et un argumentaire mettant en avant les points forts de l'association en se basant sur les travaux du séminaire.

**Action 3 :** communiquer sur la recherche de bénévoles responsables (10 mois avant l'élection). Un plan de communication à destination des adhérents, bénévoles, familles, amis des bénéficiaires doit être lancé (courriers, articles dans le journal de l'association ou sur le site Internet, allocution lors des événements de l'association, etc.).

**Action 4 :** rencontrer des candidats potentiels (9 à 8 mois avant l'élection). Les membres de la commission *ad hoc* rencontrent des personnes repérées grâce au dispositif de communication et contactent des bénévoles identifiés pour leurs compétences et les personnes qui candidatent spontanément. Ils sollicitent leur réseau pour trouver de nouvelles compétences et s'assurent que les candidats sont éligibles. Ils leur exposent le temps et l'investissement que les fonctions de dirigeant représentent, ce que l'on attend d'eux, l'aide qu'on leur apportera, les droits et les devoirs de l'administrateur ainsi que les risques.

**Action 5 :** tester les motivations (8 à 6 mois avant l'élection). Les membres de la commission invitent les candidats à participer aux actions de l'association ou à s'inscrire dans une instance prospective ou consultative. Ils sont chargés d'obtenir de la part des candidats la confirmation qu'ils souhaitent poser leur candidature.

**Action 6 :** préparer les candidats (6 à 2 mois avant l'élection). Il s'agit de former les candidats au fonctionnement des instances, à leur futur rôle d'administrateur, de leur présenter le schéma organisationnel, les missions sociales, les revendications portées par l'association. Des sessions de formation peuvent être organisées et des guides pratiques conçus à cet effet. Les candidats peuvent également être invités à un ou deux conseils d'administration en tant qu'observateurs.

**Action 7 :** préparer les anciens à recevoir les nouveaux (8 à 2 mois avant l'élection). Il s'agit d'anticiper des phénomènes d'exclusion, de préparer les anciens à l'arrivée de nouvelles compétences. Pour ce faire, il est important de programmer un reporting régulier de la commission *ad hoc* au conseil d'administration. Il est important également de veiller à limiter le nombre de mandats possible pour les administrateurs dans le règlement intérieur. La fin de mandat est ainsi programmée et cela facilite l'intégration des nouveaux.

**Action 8 :** intégrer les nouveaux administrateurs (15 jours à 2 mois après l'élection). Il convient d'organiser un séminaire d'accueil en présence des administrateurs déjà en poste. La signature de la charte de l'administrateur peut être faite formellement à cette occasion. Idéalement, il faudrait remettre également un guide d'accueil et une charte de l'administrateur.

**Action 9 :** entretenir la motivation des nouveaux administrateurs (à partir de 15 jours après l'élection). Pour s'assurer d'un engagement pérenne, valoriser l'implication, anticiper la fin de la collaboration et éviter les dérives, il faut veiller à former les administrateurs tout au long de leur mandat. Cette formation passe notamment par des séminaires, l'intranet, des sessions de formation internes ou externes. Il est également important de rendre compte régulièrement dans les publications de l'association ou lors des rassemblements de bénévoles des actions et missions menées par le conseil d'administration ou les instances prospectives et consultatives.

Le recrutement et l'entretien de la motivation d'un administrateur sont un travail de longue haleine. Il s'agit d'une démarche volontaire de l'association qui nécessite des moyens humains, mais qui doit devenir une priorité. Un conseil d'administration peut se déliter en une année, mais il en faudra plusieurs pour le reconstituer avec des compétences qui garantiront le bon fonctionnement de l'association. ■