

UPSKILLING, RESKILLING : DE VRAIS ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

Les associations doivent faire face à de nombreux défis pour mettre en œuvre leur projet associatif. Et la crise sanitaire en était un de taille ! On leur demande de plus en plus de répondre aux besoins de société non pourvus, de détecter les « signaux faibles » et de proposer des réponses innovantes. Elles doivent aussi affronter des baisses de subventions publiques, avec souvent une injonction de faire plus avec moins. Celles qui bénéficient de fonds privés peuvent être confrontées à des donateurs plus volatils. Par ailleurs, diriger une association, c'est souvent manager une équipe plurielle constituée de bénévoles difficiles à recruter et de salariés mobilisés mais lassés par la crise sanitaire et par le manque de moyens. Les associations doivent aussi composer avec des contraintes administratives plus fortes et des gouvernances fragilisées par le manque de candidats.

Pour l'Association pour le développement du management associatif (Adéma), plus que jamais, les cadres et les dirigeants élus des associations ont besoin de prendre de la hauteur pour s'assurer que leur projet associatif réponde bien aux enjeux d'un environnement en continu mouvement, pour réinterroger le modèle économique de l'association, dynamiser les ressources humaines, renforcer la gouvernance, anticiper les risques...

Le renforcement des compétences des cadres associatifs et des élus, l'*upskilling*, a toujours été identifié comme un enjeu par l'Adéma. Nous constatons que la crise sanitaire a fragilisé les associations, isolé les cadres et stoppé les formations de ceux qui étaient sur le pont au plus fort de la crise. C'est pourquoi, avec notre partenaire Mines ParisTech Executive Education, nous avons travaillé sur un nouveau parcours de formation, le certificat « Management des associations ». Il s'agit d'un programme répondant aux attentes des cadres associatifs souhaitant renforcer leurs compétences et/ou préparer une évolution professionnelle.

D'ailleurs, dans une enquête que nous avons réalisée en 2018, 37 % des diplômés du Badge de management associatif – délivré par Mines ParisTech et l'Adéma jusqu'à l'entrée en vigueur de la réforme de la formation professionnelle en 2019 – déclaraient avoir évolué dans leur association au bout de six mois et 36 % dans une autre association.

Dans le même temps, les confinements successifs ont fait émerger chez certains salariés du secteur marchand des questions sur l'utilité de leur emploi jugé « non essentiel », d'autres ont profité du chômage partiel pour s'engager bénévolement dans une association et ont eu du mal à reprendre le chemin de leur entreprise. Pour trouver davantage de sens à leur activité professionnelle, certains ont décidé de chercher un emploi dans le secteur associatif. À l'Adéma, nous pensons qu'une meilleure connaissance de ce qui caractérise le management des associations est un accélérateur pour accompagner leur projet. Le certificat « Management des associations » est un véritable outil de *reskilling* – reconversion – pour ces cadres et l'assurance, pour les associations, de recruter des personnes maîtrisant les spécificités du secteur. D'ailleurs, selon notre enquête de 2018, 62 % des diplômés du Badge de management associatif issus d'entreprises avaient rejoint avec succès une association en tant que salariés dans les six mois.

Avec notre partenaire Mines ParisTech Executive Education, nous sommes convaincus que l'*upskilling* et le *reskilling* contribueront à la redynamisation des associations en sortie de crise sanitaire. Elles pourront compter sur des cadres remobilisés et renforcés, mais aussi sur des recrues aux compétences solides. ■



BIO EXPRESS



Participation à la création du certificat « Management des associations » avec Mines ParisTech Executive Education 2021
Obtention du Badge de management associatif délivré par Mines ParisTech et l'Adéma 2012
Premier poste dans une association après 15 années dans le secteur marchand 2002

FABIENNE

DUBOSCO-BOLLON

VICE-PRÉSIDENTE ET INTERVENANTE DE L'ADÉMA
DEPUIS 2013