

# ARTICLE

MANAGEMENT

## L'ESSENTIEL

■ La professionnalisation n'est pas antinomique avec le militantisme.

■ Dans ce cadre, plusieurs leviers existent pour renforcer les compétences au sein des associations.

## PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS

# UN MAL POUR UN BIEN ?

Depuis 20 ans, le militantisme, l'engagement de femmes et d'hommes n'est plus la seule voie pour faire bouger les lignes et obtenir les moyens de mener la mission associative. Une démarche de professionnalisation peut consolider les fondations des associations.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon

TITRE Vice-présidente de l'Adéma,  
consultante secteur associatif,  
cabinet Gain de causes

La professionnalisation des associations consiste à renforcer les organisations afin qu'elles puissent faire face à l'immensité des défis qu'elles rencontrent (concurrence accrue, contraintes administratives de plus en plus fortes, réglementations de plus en plus complexes, baisse des subventions publiques, volatilité des donateurs, crise du bénévolat, etc.). Certaines associations sont encore aujourd'hui réticentes à la professionnalisation, vécue comme un concept antinomique avec l'esprit de la loi 1901. C'est même parfois un sujet de discordance au sein de la gouvernance, pouvant créer une crise interne. Pourtant, une démarche de professionnalisation bien maîtrisée ne nuit jamais au militantisme... Bien au contraire, c'est une question d'équilibre.

Le recours au salariat pour professionnaliser les associations est souvent le premier réflexe des gouvernances faisant le constat de

compétences manquantes. Pourtant, d'autres pistes peuvent être explorées en fonction des besoins et des moyens dont dispose l'association. Dès que la décision de professionnaliser est prise, il est important d'explorer les principaux moyens qu'une association peut mobiliser afin de prendre des décisions éclairées.

## FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour renforcer une association, on peut commencer par lister les problématiques auxquelles le conseil d'administration a du mal à répondre. Pourquoi n'arrivons-nous pas à obtenir des subventions publiques ? Pourquoi notre cause n'est-elle pas relayée par la presse ? Pourquoi n'attirons-nous pas suffisamment de bénévoles ? Pourquoi n'avons-nous pas obtenu un label ? Pourquoi ne parvenons-nous pas à obtenir le rescrit fiscal ?... Autant de sujets nécessitant des compétences *ad hoc*, pas toujours

présentes au sein du conseil d'administration, ce qui peut expliquer les difficultés rencontrées. Deux modalités pour faire monter en compétences la gouvernance peuvent être mises en œuvre alternativement ou conjointement.

**Former les administrateurs.** L'administration d'une association est complexe et de plus en plus de structures proposent à tous les nouveaux administrateurs de recevoir une formation initiale pour bien appréhender leur rôle et responsabilité. On y traite notamment du cadre juridique de la gouvernance, des législations auxquelles doit se soumettre l'association, mais aussi des informations incontournables sur l'organisme et la cause soutenue.

L'association peut également proposer des formations plus techniques aux administrateurs volontaires, par exemple en ●●●

# ARTICLE

## MANAGEMENT

●●● fiscalité des associations, sur la recherche de subventions, les relations presse associatives, le recrutement et l'animation des bénévoles. C'est intéressant, à l'issue de ces formations, que les administrateurs soient identifiés « référents/experts » dans le domaine dans lequel ils ont acquis des compétences.

**Créer un conseil d'administration de compétences.** Pour renforcer leur conseil d'administration, certaines associations mettent en place une démarche proactive de recherche de candidats en s'appuyant sur une liste de compétences manquantes (juriste, notaire, comptable, spécialiste du patrimoine, etc.). Au-delà de l'intérêt pour la cause, elles s'assurent ainsi d'élire des administrateurs apportant également de nouvelles compétences, expertises ou savoirs expérimentiels<sup>1</sup>.

### CAPITALISER ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS EXPÉRIENTIELS

Les fondateurs des associations développent des compétences et des savoirs expérimentiels pour remplir la mission et prendre en charge des bénéficiaires le cas échéant. La capitalisation et la transmission de ces savoirs ne sont pas toujours organisées, freinant alors le développement de la structure et, de fait, sa professionnalisation. Plusieurs leviers sont possibles en fonction de la taille et des moyens de l'association.

**Former par les pairs.** La formation des bénévoles est souvent réalisée de manière empirique : les plus anciens tutorient plus ou moins les nouveaux, créant ainsi un risque de perdre des informations et compétences au fil du temps. La formation par les pairs est un bon moyen de renforcer une association et d'harmoniser ses pratiques. Ainsi, les bénévoles les plus expérimentés coconstruisent les modules de formation du parcours d'intégration des bénévoles. Ces modules peuvent être complétés par des formations plus spécifiques confiées à un intervenant extérieur – sur l'utilisation des outils numériques, par exemple, ou l'animation d'une réunion.

**Partager les bonnes pratiques.** Professionnaliser une association, notamment lorsqu'il s'agit d'un réseau national, passe aussi par le partage des pratiques et des connaissances issues du terrain. Pour

cela, l'association doit s'organiser pour qualifier les pratiques, mettre en place une veille et s'organiser pour les rendre accessibles, notamment via un système d'intranet ou de *cloud*. Les événements rassemblant les bénévoles sont aussi des moments importants de partage des pratiques « professionnalisantes » et de valorisation des équipes bénévoles les ayant mises en œuvre.

### BÉNÉFICIER GRACIEUSEMENT DE COMPÉTENCES

C'est le graal poursuivi par presque toutes les associations : bénéficier de prestations ou de ressources humaines sans avoir à déboursier un centime !

**Les prestations pro bono.** Certaines associations ont la chance de décrocher un partenariat leur permettant d'obtenir des prestations gratuites pour réaliser leur site Internet, créer des outils de communication ou bien les soutenir pour résoudre des problématiques internes. Le plus souvent, les entreprises souhaitent défiscaliser ces dons de prestations. Aussi, les associations doivent s'assurer d'être éligibles au mécénat. C'est souvent une aide précieuse pour ces organismes. Il conviendra toutefois de vérifier que l'entreprise mécène est bien au fait des spécificités associatives et, pour les prestations de communication, qu'elle a bien compris les enjeux.

**Le mécénat de compétences.** Il s'agit d'entreprises qui décident de mettre des collaborateurs à disposition d'une association pour réaliser une mission, de quelques heures par an à un temps plein. C'est une bonne façon d'accélérer la professionnalisation d'une association, à condition de prendre quelques précautions. Notamment, l'association doit s'assurer que les compétences du salarié mis à disposition lui seront bénéfiques et répondent à des besoins réels. Elle doit également vérifier que le salarié est volontaire et qu'il connaît le fonctionnement d'une association<sup>2</sup>.

**Le bénévolat de compétences.** Il s'agit d'une forme particulière de bénévolat reposant sur le transfert de compétences professionnelles ou personnelles vers une structure associative par le biais de salariés bénévoles intervenant sur leur temps personnel<sup>3</sup>. Dans ce cas, l'association identifie un besoin et cherche un bénévole

1. V. JA 2020, n° 613, p. 25, étude F. Duboscq in dossier « Gouvernance – Un je(u) collectif ».  
2. V. JA 2020, n° 612, p. 26, étude F. Duboscq in dossier « Mécénat

de compétences – Satisfait et remboursé ! ».  
3. Définition retenue par l'association Passerelles et Compétences.



exclusivement pour ce besoin et pour un temps déterminé. À titre d'exemple, il peut s'agir d'un architecte d'intérieur pour optimiser les locaux, d'un responsable informatique pour aider à choisir un logiciel ou encore d'un dessinateur pour illustrer une brochure.

### SE DOTER DE MOYENS TECHNIQUES ET LOGISTIQUES PROFESSIONNELS

Professionaliser une association, c'est aussi se doter de moyens techniques et logistiques lui permettant d'être plus efficace, d'assurer une continuité d'activité. La crise sanitaire a montré que les associations avaient notamment dû se doter de moyens numériques pour assurer leurs missions, réunir la gouvernance, garder le lien avec leurs bénéficiaires. Au-delà des moyens informatiques – CRM<sup>4</sup>, ERP<sup>5</sup> et autres progiciels –, les associations doivent se demander si les moyens logistiques sont adaptés et s'il n'est pas préférable, par exemple, de recourir à une société de routage plutôt que de faire réaliser la mise sous pli par les bénévoles, d'investir une bonne fois pour toutes dans un site Internet réalisé par un professionnel ou encore de signer un contrat de maintenance informatique.

### S'ENTOURER D'EXPERTS EXTERNES

Quand l'association en a les moyens et qu'elle ne souhaite pas recruter, elle peut recourir à des consultants pour différentes missions (audit informatique, élaboration du projet associatif, refonte des statuts, mise en place de la comptabilité analytique, etc.). Un regard extérieur est le plus souvent très bénéfique pour les associations. Attention toutefois à prendre le temps de réaliser un cahier des charges, de solliciter plusieurs consultants ou cabinets et, surtout, de s'assurer qu'ils sont spécialistes du secteur associatif !

### RECRUTER DES PROFESSIONNELS

C'est « le » levier évident de la professionnalisation des associations, et c'est un exercice qui peut s'avérer périlleux.

4. Content Resource Management.

5. Enterprise Resource Planning.

6. V. dossier « Embauche – Toute première fois », JA 2022, n° 654, p. 15.

7. Par exemple, certificat de fundraising (AFF et Essec), certificat de mana-

gement des associations (Adéma et Mines ParisTech Executive Education).

8. V. JA 2020, n° 626, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.

9. V. JA 2018, n° 589, p. 42, étude F. Duboscq.

**Recruter le premier salarié.** Attention, recruter son premier salarié n'est pas anodin<sup>6</sup>. Il est d'abord important de bien déterminer les contours du poste, les attendus et le profil, et il est tout aussi important de s'assurer que l'association saura le manager. Le management associatif n'est pas inné et, parfois, des associations renoncent à embaucher à la suite d'une mauvaise expérience managériale. Autre écueil observé dans les associations, la tentation de recruter un bénévole en estimant qu'il connaît déjà l'association : ce type de recrutement peut s'avérer une fausse bonne idée ! Le changement de posture du bénévole n'est pas toujours facile, et la connaissance de l'association n'est pas l'unique prérequis pour que la personne recrutée puisse être en réussite. Mais si la personne est accompagnée, notamment par le biais d'une formation, si l'on n'attend pas d'elle qu'elle continue à être bénévole sur son temps libre, cela peut se révéler une bonne option.

**Recruter des professionnels issus du secteur privé.** Certaines associations sont tentées par le recrutement de personnes issues du secteur marchand, ayant la vision d'un secteur plus professionnel que le secteur associatif. Certes, pour certains postes, un tel recrutement peut permettre à l'association de progresser, notamment dans le domaine informatique ou logistique. Pour autant, il existe des fonctions pour lesquelles cela est plus compliqué car les nouvelles recrues doivent connaître les particularités associatives, notamment dans les domaines des ressources humaines – le management des bénévoles est une particularité –, du marketing – le fundraising est une spécialité associative –, de la comptabilité, ou encore dans le domaine juridique. L'association devra *a minima* vérifier la connaissance de ces spécificités associatives par le nouveau salarié et/ou proposer des formations *ad hoc* lors de l'intégration<sup>7</sup>.

### CONCLUSION

La professionnalisation des associations est un mal nécessaire car elle est la garantie de bonnes conditions de mise en œuvre des missions sociales, de la pérennité des ressources, de l'anticipation des risques. Elle permet tout simplement de sécuriser l'organisation. Pour autant, elle présente également quelques désavantages, comme celui de manager des équipes plurielles<sup>8</sup>, aux statuts et motivations différentes<sup>9</sup> (élus, bénévoles, mécénat de compétences, prestataires, etc.). Tout est une question d'équilibre. Chacun doit pouvoir trouver sa place et sa manière de contribuer au projet associatif car il est le point d'ancrage incontestable de tous ceux qui œuvrent au sein de l'association. ■