

Les présidents d'associations rencontrant des difficultés à renouveler leur conseil d'administration se voient souvent contraints de rester en place pendant de nombreuses années avant qu'un remplaçant ne leur succède. Quand celui-ci est trouvé, il n'est pas rare que le président sortant se désengage très vite. En fonction de son parcours associatif, de sa connaissance de l'association, de son lien personnel avec la cause, il arrive que le président fraîchement élu se surinvestisse dans l'exercice des pouvoirs conférés.

LES EFFETS NÉGATIFS D'UN PRÉSIDENT QUI SORT DE SON CHAMP D'INTERVENTION

On observe plusieurs typologies de présidents qui, au début de leur mandat, rencontrent des difficultés à appréhender les responsabilités qui incombent à la fonction. Voulant bien faire et marquer rapidement la différence avec leur prédécesseur, ils se surpassent pour incarner leur mission, sans nécessairement se rendre compte des effets négatifs que cela peut produire.

Dans les associations employeuses, dotées d'une direction générale, l'arrivée d'un nouveau président peut entraîner une grande confusion dans la chaîne de décision. Un président qui souhaite intervenir à la fois sur les questions stratégiques et opérationnelles peut confondre les territoires dédiés à la gouvernance et ceux à la dirigeance, ne pas tenir compte des délégations confiées au directeur général et se positionner, de fait, comme un président-directeur général. Ces situations ne sont pas rares et produisent

des effets négatifs, lourds à surmonter pour les associations – par exemple, la démission du directeur général et parfois de l'équipe de direction, le départ de nombreux administrateurs ou encore la naissance d'une cabale pour faire sortir le président.

Dans certaines associations constituées exclusivement de bénévoles, les présidents nouvellement élus peuvent se lancer de manière excessive dans la mission, très souvent à temps plein, comme un poste salarié. Ce sont souvent des administrateurs ou vice-présidents qui attendaient depuis plusieurs années le départ d'un président considéré comme peu investi ou peu efficace au regard de la cause à soutenir. Que ce soit dans les projets internes ou les représentations externes, très vite, ces nouveaux présidents sont présents partout ! Les administrateurs peuvent y voir un moyen de limiter leur investissement personnel, surtout quand ils sont en fin de

LE PRÉSIDENT : UN SUPER-HÉROS DOTÉ DE SUPER-POUVOIRS ?

Dans le secteur associatif, l'engagement militant, l'envie de « changer le monde », l'altruisme peuvent conduire des présidents à adopter une posture de « super-héros ». Entre pouvoirs et super-pouvoirs, la frontière est mince, et cette nuance peut mettre à mal la gouvernance de l'association, mais aussi toute son organisation.

mandat. Ils se reposent entièrement sur leur président et, au fil des mois, celui-ci embrasse toutes les missions du conseil d'administration. Dans ce cas de figure, on observe l'augmentation du nombre de présidents épuisés à l'issue de leur premier mandat, évoquant même un « *burn-out* bénévole ». Après une période intense, le président part brutalement, fragilisant l'association, laquelle, généralement, élit un nouveau président par défaut, qui, souvent, se positionnera pour une courte période d'intérim.

D'autres présidents se saisissent de leur pouvoir avec autoritarisme, se fixent comme objectif de mettre le conseil d'administration au travail. Ils multiplient les injonctions, les contrôles et adoptent une posture de toute-puissance, sans espace de débat. Là encore, le risque est de voir les administrateurs et les bénévoles quitter l'association ou bien se mobiliser pour exclure le président. ●●●

DOSSIER

●●● Les associations ainsi fragilisées par un mauvais casting pour le rôle de président ou bien par le départ brutal d'un président épuisé mettent des années à surmonter une telle crise interne.

LES BONNES PRATIQUES POUR UNE POSTURE ET UN POSITIONNEMENT ADÉQUATS DU PRÉSIDENT

Face à la difficulté de renouveler leur conseil d'administration, certaines associations partent en quête de leur président en dehors du cercle habituel. Le recrutement s'apparente à un recrutement salarié avec une série de critères identifiés par le conseil d'administration. Un président ainsi « recruté », s'il n'est pas accompagné dans sa prise de fonction, peut rapidement adopter une posture inadéquate dans l'exercice de son nouveau pouvoir en se positionnant comme le super-héros qui vient à la rescousse d'une association qui n'a aucun bénévole « présidentiable ». Pour parer à cette éventualité et afin que le président issu d'une cooptation externe prenne sa juste place, plusieurs bonnes pratiques sont à retenir :

- instaurer une période probatoire au sein du conseil d'administration avant de lui proposer de candidater à la présidence ;
- faire mentorer ce candidat externe par le président sortant ;
- former ce candidat externe tout comme les candidats au conseil d'administration pour s'assurer de sa bonne connaissance des principes de gouvernance et de management associatif, mais aussi du projet associatif et des modalités d'intervention de l'association ;



■ rédiger un vade-mecum du conseil d'administration pour documenter les modalités pratiques de collaboration en son sein et d'interaction du conseil d'administration avec la technocratie s'il y a des salariés. Ce vade-mecum peut également préciser les moyens mis à la disposition de la gouvernance et plus spécialement du président (temps de secrétariat, bureau dédié, adresse mail, etc.).

Le tuilage entre un ancien et un nouveau président est fortement recommandé mais pas toujours facile à mettre en place, du fait de la maladie du sortant, par exemple. Dans ce cas, il est intéressant de constituer une petite équipe au sein du conseil d'administration qui le guidera dans sa prise de responsabilité.

Enfin, l'arrivée d'un nouveau président se prépare, quelle que soit l'origine du président – interne ou externe à l'association. Pour éviter que le nouveau président ne se positionne sur des missions habituellement assurées par des administrateurs ou

qu'il n'empiète sur les territoires dévolus à la direction générale, plusieurs actions peuvent être menées par le conseil d'administration et/ou la direction générale :

- réaliser un inventaire des missions spécifiques des administrateurs, de leurs mandats externes de représentation, intégrer un reporting de ces missions dans le rapport d'activité de l'association ;
- tenir à jour une liste des instances prospectives, consultatives et de contrôle, en précisant les pilotes, les missions de l'instance et les modalités de reporting au conseil d'administration ;
- réaliser une matrice des rôles et responsabilités en listant ce qui relève de la gouvernance et ce qui relève de la dirigeance ;
- s'assurer que les délégations du directeur général et éventuellement subdélégations aux directeurs soient écrites sans ambiguïté et appliquées¹.

Ces documents sont de bons points d'ancrage pour un président entrant. C'est également très utile pour tout nouvel administrateur ou manager prenant ses fonctions.

Même si un nouveau président débute son mandat avec beaucoup de bienveillance et de bonne volonté, il peut rapidement adopter une posture qui générera potentiellement une crise interne. Trouver un président désireux de s'investir, c'est ce qu'on souhaite à toutes les associations qui peinent à renouveler leurs instances faute de candidats. Pour autant, ce n'est pas un aboutissement ; c'est seulement le début d'un processus qu'il convient d'accompagner pour ne pas risquer de déstabiliser l'organisation. ■

1. V. en p. 26 de ce dossier.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
cabinet Gain de causes