ARTICLE

MANAGEMENT

L'ESSENTIEL

- Complémentarité et confiance sont de mise pour un bon fonctionnement du binôme président/directeur général.
- Même si elle prend du temps, la juste répartition des rôles est nécessaire.

BINÔME PRÉSIDENT/ DIRECTEUR GÉNÉRAL

BONNES PRATIQUES POUR UNE BONNE COLLABORATION

Une des particularités du management associatif est de faire reposer la gestion d'une organisation sur des bénévoles élus – le conseil d'administration – et une direction – pour les associations employeuses. En tête de pont se trouvent le président, bien sûr, du côté de la gouvernance et un directeur général ou un directeur du côté de la dirigeance. Mais ce binôme, sur lequel tout le monde compte, ne fonctionne pas toujours parfaitement…

AUTEUR **Fabienne Duboscq-Bollon**

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

Plusieurs « déséquilibres » peuvent être observés au sein du binôme président/directeur général, et ce n'est pas toujours facile d'y remédier, même lorsque les deux parties en font le constat. Souvent, les dysfonctionnements apparaissent lorsque l'un des deux membres du binôme change : ce qui fonctionnait avec le prédécesseur ne fonctionne pas toujours avec le nouveau.

DYSFONCTIONNEMENTS

Un binôme président/directeur général défaillant peut être un frein pour l'association dans la mise en œuvre de son projet associatif et dans son développement. Ce dysfonctionnement peut également générer une image dégradée de l'association. Sans parler de conflit – même si cela arrive dans certaines associations –, ce qui ne fonctionne pas à l'intérieur se voit de l'extérieur.

Un binôme qui s'ignore : chacun travaille dans son coin, parfois sur les mêmes dossiers. Cela peut amener à des prises de position divergentes sur des sujets de fond.

Un président qui soutient peu le directeur général : soit il est peu disponible, soit il n'est pas assez aguerri pour aborder les dossiers techniques présentés par le directeur général, soit, faute de formation, il n'a pas saisi son rôle et ses responsabilités.

Un président omniprésent : il est présent dans les murs tous les jours, gère des dossiers opérationnels habituellement dévolus au directeur général et interpelle les professionnels en direct.

Un directeur général qui fait cavalier seul : il partage peu avec le président, ne reconnaît pas son expérience, voire son autorité. Il prend la parole sur des questions habituellement dévolues à la gouvernance, et plus particulièrement au président. Il considère le conseil d'administration comme une chambre d'enregistrement qu'il tient à distance.

Un directeur général en retrait : il s'efface face à un président plus expert que lui sur les sujets de fond de l'association, il manque ●●●

Article extrait de Juris associations n° 649 du 1er décembre 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisditions.fr

●●● de confiance et, malgré les délégations de pouvoir, il prend peu de décisions tout seul.

Un binôme collé-serré : le président et le directeur général gèrent tous les dossiers à deux, font tous les rendez-vous à deux et rendent compte ensemble.

CHAMPS D'ACTION

Pour que le binôme président/directeur général fonctionne bien, il est important de clarifier les territoires et périmètres d'action de l'un et de l'autre. Et ce travail n'a de sens que s'il a lieu d'une manière plus globale pour l'ensemble de la gouvernance et de la dirigeance.
Habituellement, la gouvernance propose la stratégie générale, contrôle sa mise en œuvre, prend les décisions stratégiques et politiques. La dirigeance, quant à elle, met en œuvre la stratégie proposée par le conseil d'administration, prend les décisions de pilotage et de gestion, remonte des problématiques stratégiques au conseil d'administration, fait des recommandations. Mais, concrètement, pour que cette organisation soit opérationnelle, il est intéressant de travailler sur les rôles des deux parties prenantes pour tous les éléments qui constituent le fonctionnement d'une association (la fonction employeur, les ressources humaines bénévoles, la comptabilité et la gestion, la gestion des risques, la communication, la collecte de fonds privés, les subventions publiques, la démarche qualité, l'immobilier, etc.). C'est sur cette base que le binôme aura à poser les règles de sa collaboration, mais aussi sur les délégations et mandats que le président donnera au directeur général. En fonction des profils du président et du directeur général, certaines décisions opérationnelles peuvent être assurées par le président ou, tout du moins, il peut être plus fortement impliqué dans la mise en œuvre. Par exemple, un président ancien directeur d'agence de communication peut tout à fait décider de ne pas déléguer la communication au directeur général. Pour autant, il devra fixer avec lui les modalités d'arbitrage pour s'assurer d'une communication adaptée aux problématiques et messages de l'association.
Enfin, ce n'est pas tout de clarifier les périmètres et délégations : il est important également d'anticiper des modalités de souplesse. Par exemple, s'autoriser à piloter à deux des dossiers d'envergure stratégiques pour l'association, comme une réforme statutaire ou la rédaction d'une contribution pour un rendez-vous avec un représentant du gouvernement.

MODALITÉS DE COLLABORATION

Il n'y a pas de règles en la matière : l'enjeu majeur est de définir des modalités de collaboration qui conviennent au binôme.
D'abord, il faut trouver le bon rythme auquel le directeur général et le président vont collaborer. Généralement, quand les périmètres d'action de chacun sont clairs, que les modalités d'arbitrage sont anticipées, il est assez aisé de trouver son rythme en se posant les questions suivantes :

- tous les jours ? Le binôme a besoin de se rassurer ou ne se fait pas confiance. Si c'est à l'initiative du directeur général, cela peut révéler qu'il est en difficulté ; si c'est à l'initiative du président, cela peut être vécu comme du « flicage » ;
- au fil de l'eau ? Le binôme se fait confiance, chacun est bien dans son rôle et les deux compères s'interpellent uniquement pour réfléchir ensemble sur des sujets et pour préparer les réunions des instances ;
- des réunions bilatérales à un rythme fixe (une fois par semaine, par quinzaine ou par mois) ? Le président a d'autres activités et le rendez-vous lui permet d'organiser sa disponibilité pour l'association, ou bien le directeur général a besoin d'un point régulier pour s'organiser.

Ensuite, une fois le rythme calé, le binôme doit s'accorder sur le fond, et plus précisément sur le contenu des temps de travail en commun, notamment sur les éléments du *reporting*. Évidemment, le lien de subordination entre le président et le directeur général ainsi que les délégations données par le président rendent incontournable le *reporting* du directeur général au président. Pour autant, pour que le binôme fonctionne bien, le *reporting* doit également fonctionner dans l'autre sens… et c'est rarement formalisé. Il est pourtant fondamental pour un directeur général d'être informé des contacts politiques, par exemple, ou des rencontres avec d'autres associations du secteur. Pour le *reporting* du directeur général au président, il est recommandé que celui-ci s'exprime sur le niveau de détail attendu, qu'il indique les sujets qu'il considère comme prioritaires. Les temps de travail doivent également être consacrés aux questions de pros-

Article extrait de Jurisassociations n° 649 du 1er décembre 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitons.fr

© Photographee.eu

pective, mais aussi à la préparation des bureaux et conseils d'administration auxquels le directeur général participe en tant qu'invité.
Enfin, le binôme doit trouver les bons outils et moyens pour collaborer : un peu d'écrit pour la traçabilité, des rencontres pour la convivialité et des outils simples. Le mieux est d'en parler et de garder en tête que l'objectif est de pouvoir suivre les dossiers, s'assurer que les décisions sont bien prises et au bon niveau. Du tableau de suivi partagé sur le *cloud* à de simples mails d'échange, tout fonctionne à condition qu'on ne change pas d'outils toutes les trois semaines. Il est pertinent également de s'interroger sur leur utilisation en dehors du binôme, sur les éléments qui peuvent être facilement extraits pour les réunions de conseil d'administration, par exemple.

POSTURES

Cela va de soi, mais le directeur général et le président doivent adopter une posture bienveillante l'un envers l'autre : ne pas juger, rester factuel, s'écouter. Il est important aussi de veiller au ton des écrits, notamment à la façon dont un document est annoté ou corrigé ou à la façon dont les demandes sont formulées. Le président s'assure de l'adéquation entre l'exigence qu'il pose et les moyens dont le directeur général dispose.
Le binôme doit également se faire confiance : cela passe par une communication où chacun dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il est nécessaire d'être précis, les zones de flou ne favorisant pas la confiance. Et si des informations ne peuvent être partagées, il est important d'en expliquer les raisons. Attention, la confiance n'exclut pas le contrôle, et cela doit être clair entre le président et le directeur général.
Par ailleurs, le président et le directeur général doivent aussi faire preuve de loyauté l'un envers l'autre. Ils s'engagent ensemble à défendre les valeurs et le cadre institutionnel, en toutes circonstances. Ils parlent d'une seule voix ; ils honorent les engagements pris l'un envers l'autre.
Le directeur général et le président agissent de manière responsable chacun dans leur domaine, mais portent ensemble les décisions de l'association. Ils sont tous les deux garants du projet associatif et reconnaissent les compétences de l'autre : le directeur général reconnaît le savoir expérientiel du président, le fait qu'il soit garant de l'action militante, qu'il soit la vigie de l'alignement des actions avec le projet associatif ; le président reconnaît les compétences techniques et les savoirs académiques du directeur, le fait qu'il soit davantage attaché au formalisme.
Le respect du territoire de l'autre est également la base d'un binôme équilibré, même s'il peut y avoir des zones de porosité. Attention, un président qui est présent tous les jours dans l'association, même s'il veille à bien rester dans son périmètre, peut être perçu comme trop intrusif, sa présence peut être pesante pour le directeur, créer de la confusion et poser des questions au sein du personnel.
Le binôme doit être solidaire, c'est-à-dire qu'il doit se soutenir mutuellement. Seul on va plus vite, à deux on va plus loin ! Le président et le directeur général peuvent se suppléer en cas d'impossibilité par exemple, ils portent ensemble des situations de crise et ne reportent pas la responsabilité sur l'autre.
Enfin, le président et le directeur général doivent laisser s'exprimer leur complémentarité : c'est pour cette raison qu'un binôme s'ajuste dans la durée. En s'observant, en collaborant régulièrement, chacun affine ce qu'il apporte au binôme. Des ajustements peuvent se faire et une répartition plus fine des rôles peut se mettre en place pour que chacun puisse être positionné là où il est le meilleur, en complémentarité avec l'autre.
C'est en dehors de l'association qu'on peut vérifier que le binôme fonctionne : si l'on voit aussi souvent le président que le directeur général prendre la parole et que, quel que soit l'interlocuteur, les messages sont les mêmes et l'intervention de qualité, alors c'est gagné ! Le binôme fonctionne correctement et de manière équilibrée.

CONCLUSION

En définitive, le secret d'un binôme efficace est de s'imaginer tel un tandem. Sur la selle de devant se trouve le président, qui montre la destination à travers le projet associatif, marque les arrêts en cas de danger, pédale pour faire avancer. Sur la selle de derrière se trouve le directeur général, qui apporte l'énergie nécessaire pour « propulser » le projet, mais qui a aussi des freins et peut ralentir si besoin. Les deux, ensemble, sont responsables de l'équilibre du vélo. S'ils ne se parlent pas pour décider du meilleur chemin, s'ils ne se font pas confiance, s'ils ne pédalent pas ensemble… le chemin sera alors bien fastidieux ! ■

Article extrait de Jurisassociations n° 649 du 1er décembre 2021. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitons.fr