

Le magazine de la Conférence permanente des coordinations associatives

n°17 mars 2012 cpca.asso.fr





Hors-solile mars 2012 speculation fr



# DÉCOUVREZ LE HORS-SÉRIE PRÉSIDENTIEL

COMMANDEZ-LE EN LIGNE SUR cpca.asso.fr/la-vie-associative

Directeur de la publication André Leclerca

Responsable de la rédaction Brigitte Giraud (vice-présidente de la CPCA en charge Mut'Asso)

Marie Lamy (CPCA), Hélène Spoladore (La Pirogue)

#### Ont participé à ce numéro

Jacqueline Mengin (Fonda), Philippe Frémeaux (Alternatives économiques) Jean-Louis Laville (Cnam), Susan George (Attac), Samuel Sponem (HEC Montréal). Brigitte Wieser (RESF).

#### Illustrations

Flow

#### Maguette

Jonathan Debauve

#### Impression

Chevillon Imprimeur. 26 boulevard Kennedy - 89101 Sens

Publication réalisée avec le soutien de la Caisse des dépôts et de la Mission Économie sociale de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Nos partenaires, le Crédit Coopératif, le Groupe Chèque Déjeuner, Chorum, la Macif. et la Maif, nous soutiennent au titre du mécénat d'entreprise pour le développement d'un mouvement associatif organisé. autonome et d'intérêt général.

Vous pouvez commander ce numéro par mail à contact@cpca.asso.fr ou sur notre site cpca.asso.fr/la-vie-associative.

#### Exemplaire papier 4€ (5€, frais de port inclus)



#### Publication éditée par la CPCA

28 place Saint-Georges 75 009 Paris 01 40 36 80 10 contact@cpca. asso.fr cpca.asso.fr

ISSN: 1761- 9149 Dépôt légal à parution Éditée en 3500 exemplaires

### Faut-il céder aux sirènes de la gouvernance?

Par Brigitte Giraud, vice-présidente de la CPCA



ouvernance est un bien joli mot qui a rem-J placé le terme de « gouvernement », mais serait-il un mot «doux» dont il faille se méfier? Si le mot sonne mieux, il semble que dans son acception actuelle, il se réduise au contrôle économique voire même au contrôle des dirigeants, avec toutes les limites que nos sociétés actuelles mesurent et dont, même, elles souffrent.

Pourtant, la gouvernance devrait revêtir en effet le fonctionnement des instances de représentation, les modalités de décision, le choix des outils de gestion ou l'utilisation des technologies de l'information.

Avec humilité comme souvent, le mouvement associatif réfléchit sur ses faiblesses, identifie ses marges de progression: ouverture des instances aux usagers, aux bénéficiaires, renouvellement des dirigeants, régénération de l'engagement bénévole en particulier avec les nouvelles formes de communication qu'apporte internet... l'équilibre des pouvoirs dans les associations se joue entre une pluralité d'acteurs: les parties prenantes (élus bénévoles, salariés, bénévoles investis sur le terrain, bénéficiaires, adhérents, bailleurs...). Ces parties prenantes ont des ressources, des intérêts, des formes de légitimité différentes. L'enjeu consiste à les mobiliser, les articuler, les concilier pour concrétiser le projet associatif et garantir l'efficacité de l'action.

L'enquête CPCA / Cnam sur la gouvernance montre que les fondamentaux ne sont pas en danger: les instances associatives sont avant tout orientées sur leur mission et leur projet. Il faut avancer vite maintenant au regard des enjeux de société et c'est aussi le moyen d'envisager la possibilité que des modes de fonctionnements associatifs pertinents et vertueux puissent inspirer le secteur marchand.

La liberté d'organisation au service du projet est un fondement de cette belle loi 1901, ce qui en fait une loi de liberté par essence et qui lui donne toute sa puissance pour inventer en permanence le vivre ensemble. Ne cédons pas à la logique de gouvernance minimaliste souhaitée majoritairement par les bailleurs aujourd'hui. Inventons, innovons et créons par exemple nos indicateurs d'utilité sociale plutôt que d'utiliser des critères quantitatifs qui ne traduisent que marginalement l'action associative!



#### ÉDITORIAL

Gouvernance: histoire, enjeu, définition	6
Jean-Louis Laville: «Il faut observer ce qui est original dans la gouvernance des associations»	8
<b>ENQUÊTE</b> Synthèse des résultats de l'enquête CPCA / Cnam sur la gouvernance	10

3

Brigitte Giraud: «Faut-il céder aux sirènes de la gouvernance?»



DÉMOCRATIE INTERNE: LES DÉFIS À RELEVER	
Les jeunes : les oubliés de la gouvernance ?	14
Accroître la cohérence du projet en intégrant les salariés	16
Où sont les femmes?	18
Philippe Frémeaux: «Quid de la démocratie?»	21



DIFFÉRENTES FORMES DE GOUVERNANCE	22
Gouvernance sous tutelle?	24
Contrôle de soi et confiance des tiers	26
Qui dirige les entreprises associatives?	28
Associations militantes: un havre démocratique?	30
Samuel Sponem: «Des gouvernances de plus en plus managériales?»	32



L'IMPACT DE LA PROFESSIONNALISATION	34
Manager associatif vs directeur militant	36
GRH: la 5 <sup>e</sup> roue du carrosse?	38



QUELLES EVOLUTIONS?	40
Gouvernance 2.0	42
Jacqueline Mengin: « Des pistes pour une nouvelle gouvernance associative »	44
Brigitte Wieser: «Gouvernances informelles»	47

POSITIONNEMENT DE LA CPCA	48
ENTRETIEN Susan George: «La gouvernance, un concept dangereux?»	51

# Gouvernance: histoire, enjeu, définition

Reconnaître l'importance économique et sociale des associations implique de s'arrêter sur leurs modes de fonctionnements. Comme toutes organisations sociales, les associations sont des lieux où s'exerce des pouvoirs et des contre-pouvoirs. Elles ne peuvent donc se passer d'une réflexion sur leur gouvernance. Mais qu'entend-on par ce terme récent qui fait l'objet d'interprétations diverses?

#### Une courte histoire de la gouvernance

En français comme en anglais, le terme de gouvernance remonte au XIIIe siècle. Il était alors employé comme synonyme de gouvernement. Il faut ensuite attendre le XX<sup>e</sup> siècle pour voir resurgir le concept dans une acception plus contemporaine. C'est d'abord à travers la gouvernance d'entreprise que le terme réapparaît à la fin des années 1930. La corporate gouvernance est utilisée pour traduire les relations de coopération interne à l'entreprise qui permettent d'éliminer les coûts de transaction. Elle vise à donner aux actionnaires la possibilité de contrôler les dirigeants d'entreprise. Ce n'est ensuite qu'en 1980 que le terme est utilisé pour la première fois en dehors du champ de l'entreprise par les tenants de la démocratie participative de proximité dans sa version progressiste issue des mouvements sociaux et des idéologies autogestionnaires des années 1960 et 1970. Puis, ce sont les techniciens de la modernisation de la gestion publique locale qui s'en sont emparés, animés par un fort désir de rationalité économique. Enfin, ceux qui ont joué un rôle décisif dans la vulgarisation du terme sont les grandes institutions d'aide au développement, dont la Banque mondiale. Dans les années 1990, l'Union européenne est la première à avoir théorisé véritablement le concept, le considérant comme un moyen de légitimation qui vise à pallier son déficit démocratique et citoyen. Ce n'est que depuis quelques années que la notion émerge dans le champ associatif.

#### Gouvernance = contrôle?

Face aux fortes pressions institutionnelles qui pèsent sur les associations, différents rapports parlementaires ou professionnels proposent des améliorations de la gouvernance des associations. Ces codes de bonne gouvernance ont comme caractéristique d'être axés sur le contrôle des dirigeants et la compétence des administrateurs. Largement inspirés des principes normatifs de la gouvernance d'entreprise, ils se focalisent sur la gouvernance financière et le bon fonctionnement des instances collégiales dans le but de rassurer les administrateurs et autres partenaires externes des associations. Ils font fi des spécificités des modes de fonctionnement associatifs. Dans ce contexte, les associations doivent se réapproprier l'analyse de leur gouvernance. Cela passe notamment par une meilleure connaissance des pratiques à l'œuvre. C'est pourquoi la CPCA et le Cnam ont entamé un premier travail d'état des lieux de la diversité de ces pratiques afin de repérer les spécificités et les innovations de la gouvernance associative et faire avancer un nécessaire débat entre chercheurs, responsables du mouvement associatif organisé et responsables politiques. Une synthèse des résultats de la première enquête conduite dans ce cadre est publiée page 10.

#### Pluralité d'acteurs

Mais avant d'aller plus loin dans l'analyse des pratiques de gouvernance, essayons de préciser ce que renferme ce concept qui, pris dans sa généralité, ne fait que très rarement l'objet de définitions claires. Force est de constater qu'il n'y a d'ailleurs pas de parenté évidente dans les différents usages qu'il en est fait depuis le début du XXe siècle. Le mot fait l'objet d'une pluralité de discours qui renferment des significations très diverses. Parmi les définitions génériques du mot, Jean Leca propose de considérer la gouvernance comme «l'interaction d'une pluralité d'acteurs qui



ne sont pas tous étatiques, ni même publics». Selon cette optique, la gouvernance efface les frontières entre sphère publique et privée, État et société civile, nation et supranation. Elle implique une vision décentrée du pouvoir, celui-ci n'étant plus la prérogative du seul État de droit. Les modalités de la prise de décision apparaissent comme plus diluées, diffractées voire plus ouvertes.

Appliqué aux associations, le terme renvoie à l'idée que l'équilibre des pouvoirs se joue entre des acteurs à l'implication et aux légitimités très différentes, «les parties prenantes», qui se composent des bénévoles élus, des usagers, des salariés, des bénévoles investis sur le terrain, des financeurs, des donateurs. L'articulation entre les pouvoirs implique donc un cercle beaucoup plus large que les acteurs et instances institutionnalisées. Comme l'a souligné Yannick Blanc, secrétaire général de la Fonda, en introduction des universités d'automne de la Fonda, cette conception de la gouvernance impose de «s'éloigner de l'image selon laquelle il y aurait un intérieur et un extérieur de la vie associative.»

Pour ses travaux d'observation des pratiques de gouvernance, la CPCA a choisi de s'appuyer sur une conception élargie du terme prenant en compte les spécificités associatives proposée par Jean-Louis Laville et Christian Hoareau dans leur ouvrage La gouvernance des associations. Ces derniers considèrent les pratiques de gouvernance comme «l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ». Cette définition extensive s'intéresse au fonctionnement des instances et à leur caractère démocratique mais elle a l'intérêt de ne pas s'y limiter. Elle accorde une attention particulière aux mécanismes de régulations institutionnels et à l'impact des financements sur le fonctionnement des associations. Elle englobe aussi la question du management et influe sur les conditions de travail.

# Il faut observer ce qui est original dans la gouvernance des associations

ENTRETIEN AVEC JEAN-LOUIS LAVILLE

«La gouvernance consiste en l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif.»

#### Pour aller plus loin

Jean-Louis Laville,
 Politique de l'association,
 Le Seuil, Paris, 2010

Sous la direction de Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, La gouvernance des associations, Erès, Toulouse, 2008

#### Pourquoi parler de gouvernance des associations aujourd'hui?

La gouvernance est une thématique qui a pris de l'importance dans ces dernières décennies. Elle a longtemps été analysée par assimilation aux préconisations en matière de gouvernance d'entreprise. Cette logique a été accentuée par la lame de fond de la « nouvelle gestion publique» (new public management), qui a recouvert le secteur public et plus récemment le secteur associatif, et consiste en l'importation de méthodes issues des grandes entreprises privées dans un souci d'efficacité et de performance. Or la recherche la plus avancée au niveau international commence à mettre en évidence les limites de cette approche qui n'a pas répondu aux promesses qu'elle avait fait naître. L'accent mis sur la gestion instrumentale a engendré de multiples effets pervers dans le secteur public et le monde associatif. Ces derniers nous conduisent à refuser la position normative qui revient à considérer que les associations doivent se professionnaliser sur le modèle des entreprises. Au contraire, il faut analyser ce qui existe déjà en se concentrant sur les spécificités

de la gouvernance des associations. C'est le sens de la démarche exploratoire qui a conduit à la publication de l'ouvrage La gouvernance des associations en 2008 complétée par l'étude CPCA/Cnam. Cette démarche confirme la diversité et la richesse des pratiques de gouvernance associative. S'il en ressort des éléments qui concourent à la banalisation de celles-ci, l'étude fait aussi ressortir des innovations pertinentes et vertueuses qui méritent d'être mieux connues. L'enieu est d'alimenter le débat et de créer des nouveaux rapports entre l'action et la recherche autour de cette question de la gouvernance des associations en partant des expériences menées dans les associations.

# Comment aborder la gouvernance?

Dans cet esprit, il faut observer ce qui est original dans la gouvernance des associations. Une des premières originalités à repérer est la diversité des ressources des associations (financement public, ressources marchandes issues de la vente de services, dons et mécénat, cotisations...). La pondération de chacune de ces ressources, la



manière dont elles sont agencées impliquent différentes modalités de gouvernance. Ainsi concernant les ressources publiques, on constate des formes de régulations tutélaires dans lesquelles les pouvoirs publics financent et déterminent une grande partie des règles de l'activité, des formes de régulations concurrentielles qui se développent avec la généralisation des appels d'offres; mais il est également décisif de repérer des régulations conventionnées où prédomine la concertation entre pouvoirs publics et associations. Cette question décisive du partenariat et de la place des acteurs de la régulation mérite donc d'être intégrée dans les réflexions sur la gouvernance.

Il faut par ailleurs prendre en compte les processus de banalisation (ou «isomorphisme institutionnel») provoqués par le phénomène de mimétisme avec les autres acteurs de l'environnement des associations, sans pour autant négliger la capacité de ces dernières à faire évoluer le cadre institutionnel dans lequel elles évoluent. La question de la gouvernance des associations renvoie donc à la fois à l'équilibre des rapports entre acteurs en interne mais aussi à une relation entre ce qui ce qui est mis en œuvre en interne et ce qui est, soit subi, soit mis en discussion dans le cadre institutionnel

#### Quels sont les défis à relever sur le terrain de la gouvernance?

La démocratisation interne des associations est centrale. Elle pose la question de la hiérarchie des rapports au sein des structures. Certains acteurs revendiquent la possibilité de participer, de s'exprimer. Ces demandes nouvelles doivent être prises en compte par les associations. Le respect du principe «une personne - une voix» ne leur confère pas un certificat de démocratie. Au-delà des statuts, des fonctionnements délibératifs et participatifs doivent permettre d'associer le plus grand nombre d'acteurs possible en interne. Il s'agit là d'un défi propre à l'association puisqu'aucun autre statut juridique ne permet d'aller dans ce sens. De ce point de vue, le statut associatif est nécessaire et important mais il n'est pas suffisant pour attester d'une dimension démocratique. Il est donc tout à fait essentiel de faire de la citovenneté en

de la gouvernance des associations. Une autre question soulevée par la gouvernance est celle de la capacité des associations à couvrir les besoins de territoires. Cela implique de prendre en compte leur utilité sociale et de pouvoir la mesurer. Enfin pour que les associations, comme l'économie sociale et solidaire (ESS) en général, soient reconnues comme une composante à part entière de la démocratie plurielle, elles doivent être en mesure de procéder à un travail d'analyse et de réflexion sur leur gouvernance. C'est une des conditions pour résister au risque d'instrumentalisation par le marché. Cette capacité à fonder une approche appropriée de la gouvernance constitue une des clés de la pertinence de l'ESS pour la période à venir. Elle permettra d'éviter le rabattement sur les organisations existantes et est un préalable à la reconnaissance de la voie que représentent les associations en termes démocratique et économique.

actes une des questions centrales

# Synthèse des résultats de l'enquête CPCA/Cnam

Afin de mieux connaître les pratiques de gouvernance associative et d'ouvrir un débat public entre responsables politiques, chercheurs et acteurs associatifs. la CPCA et le Cnam ont lancé en octobre 2010 une enquête de grande envergure sur les modes de fonctionnement associatifs. Voici une synthèse des divers styles de gouvernance repérés.

#### Méthodologie

Lancé le 28 octobre 2010 à l'occasion du forum national des associations, le questionnaire a été administré par courrier électronique à des responsables associatifs. 2350 personnes ont répondu, parfois de manière partielle, à l'enquête. Notre échantillon se caractérise par une forte représentation des secteurs de l'éducation/formation/insertion, du sport, de la culture, et de l'action sociale. Les associations employeuses sont surreprésentées dans cet échantillon (plus de 40 % contre 15% dans le paysage associatif). Les répondants sont principalement présidents et dirigeants d'associations: président/e (45,8%); dirigeant/e (35,8%), trésorier/ère (6,8%) et membre du CA (11,7%). Ils sont très majoritairement bénévoles (66 %), masculins (59 %) et âgés de plus de 46 ans (61,6%).

#### Des styles de gouvernance très divers

L'analyse des réponses collectées fait apparaître une grande diversité des modes de fonctionnement associatif en termes de gouvernance. Dans une première analyse, quatre groupes principaux d'associations caractérisés par des styles de gouvernance fort différents peuvent être distingués.

Gouvernance professionnalisée (35% des répondants)

Dans ces associations, les membres du CA sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion. «Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs», «Nous revendiquons la notion d'entreprise associative, avec les contraintes, rigueurs de gestion et visions de l'avenir de l'entreprise et les valeurs du champ associatif.» Même si le pouvoir du président est important, le CA et l'AG ont un véritable rôle de surveillance de l'exécutif, et sont à même de donner des conseils au président et au dirigeant: «Aucune décision ou orientation ne peut être prise par le président, sans l'accord du CA.» Les indicateurs de performance sont largement discutés durant le CA car potentiellement porteurs de dissensions. «Une professionnalisation encouragée par l'administration se développe. Elle améliore faiblement la qualité des services rendus. En contrepartie elle contribue à déresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer ». Ce groupe utilise une large gamme d'outils de gestion tant financiers que non financiers exigés par les financeurs. «Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe [sont assortis de] systèmes de contrôles [...] de plus en plus coûteux en temps.» La gouvernance y est très formalisée.

Gouvernance militante (28% des répondants)

Dans ces associations, les actions ont essentiellement un caractère militant. Elles sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment. Ce type d'associations est techniquement innovant et n'hésite pas à mettre à contribution les outils web. «L'association n'est pas une PME/PMI et sa conduite doit être une véritable œuvre collective, démocratique, sereine, un véritable partage des compétences.» Les membres du CA y partagent (plus fortement qu'ailleurs) des valeurs communes et le sentiment d'appartenance à l'association est fort, «Tous les membres du CA sont sur le même pied d'égalité: tous les candidats élus au CA lors de l'AG se retrouvent statutairement coresponsables de l'association. » Les relations avec les financeurs sont étroites et se caractérisent par un travail conjoint pour chercher à résoudre les difficultés et les problèmes rencontrés. « Nous avons besoin d'inventer avec nos financeurs d'autres modes de collaboration que les seuls indicateurs quantitatifs»; «Lorsque nous parvenons à passer des conventions sur plusieurs années avec nos financeurs nous avons un confort de travail et de résultats bien plus importants»; «Le rapport à nos financeurs publics est jusque-là très bon car ils sont bien autant [...] en demande d'être partenaires de notre projet [...] que nous le sommes de leur aide. Ce rapport plutôt égalitaire et sain avec les représentants des collectivités publiques permet un dialogue constructif. » En outre, les éléments financiers font l'objet de discussions fréquentes durant le CA. Diverses configurations de pouvoir coexistent dans ce groupe d'associations: dans certaines, le dirigeant est un acteur incontournable et dominant; dans d'autres, le fonctionnement est plus collégial et intègre une plus grande pluralité de points de vue. Dans tous les cas, ces associations n'hésitent pas à s'engager dans le débat public pour défendre le bien fondé de leurs positions et faire évoluer les mentalités mais aussi les normes et l'environnement législatif dans lequel elles évoluent.

#### Gouvernance resserrée (25% des répondants)

Dans ce type d'associations, la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes impliquées et charismatiques: le président et/ou le dirigeant. Le président y apparaît le plus souvent comme l'acteur incontournable qui anime les débats dans les instances internes, organise des votes essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace internet. Dans ces associations, plus encore que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale: «À chaque fois que l'on a voulu arrêter, personne ne voulait reprendre nos fonctions. [...] C'est un vrai travail! [...] Bientôt, il n'y aura plus d'associations loi 1901, faute de dirigeants. » Cela témoigne d'une certaine faiblesse organisationnelle. «Au-delà du président, c'est très difficile de trouver des administrateurs réellement impliqués. Le passage de relais au poste de président est d'ailleurs un vrai problème. Le fonctionnement de la structure repose sur le directeur et le président essentiellement, ce qui constitue une fragilité. » Ces associations

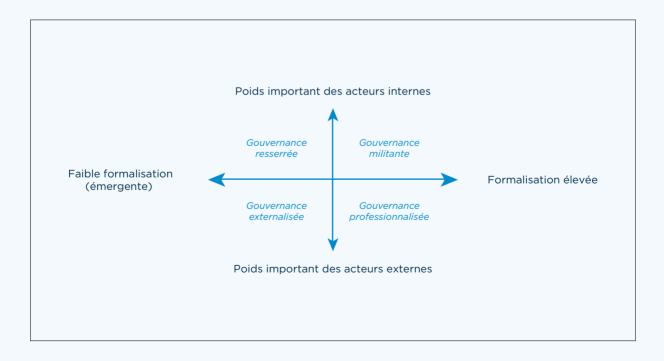


Figure 1 - Styles de gouvernance associative

sont en général aussi peu outillées tant sur le plan financier (documents comptables, budgets, rapports d'audit externe...) que sur le plan des indicateurs associatifs liés au projet et à l'activité. On peut donc dire que la gouvernance y est peu formalisée. Ce fonctionnement informel est en fait bien souvent parfaitement adapté à la réalisation de leur objet.

#### Gouvernance externalisée (14% des répondants)

Dans ces associations, l'implication des parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs...) et des bénéficiaires domine. «La gestion [...] est de plus en plus complexe résultant de la diminution du nombre de bénévoles et de l'exigence accrue des bénéficiaires.» Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations. De ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs jouent un rôle moindre au sein du CA. Ce dernier n'a d'ailleurs pas véritablement de rôle moteur au sein des structures de gouvernance. «Nous rendons des comptes auprès de notre CA mais d'une manière plutôt informative que décisionnaire.» Le pouvoir du président est limité et les décisions sont peu débattues, que ce soit au sein du CA ou à l'AG. De ce fait, ce groupe d'associations est plus difficile à cerner. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit d'associations dirigées par des acteurs externes en dehors des structures de gouvernance classiques, ou qu'elles sont gérées de manière purement technique par les seuls dirigeants salariés.

Ces quatre groupes d'associations caractérisés par des styles de gouvernance différents mettent au jour deux axes d'interprétation qui jouent un rôle essentiel pour définir le panorama des pratiques de gestion associatives. On note tout d'abord un clivage important au sein des



structures de gouvernance entre le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires-usagers, salariés, direction, etc.) et celui des acteurs externes (financeurs, donateurs, élus, etc.). Ce clivage conditionne la nature et le type de structures fondant la gouvernance associative et détermine l'équilibre des pouvoirs qui s'y exercent et la traversent. On note ensuite l'importance du niveau de formalisation des outils et des procédures sur lesquels reposent la gouvernance et les conditions de l'émergence de celle-ci. Dès lors, on peut positionner les quatre modes de gouvernance les uns par rapport aux autres (voir figure 1). Deux gouvernances sont caractérisées par un poids politique important des acteurs internes: la gouvernance

Type de gouvernance	Gouvernance militante	Gouvernance resserrée	Gouvernance professionnalisée	Gouvernance externalisée
Partie prenante dominante	Militants	Président	Membres du CA et financeurs	Financeurs
Fonctionnement	Valeurs fortes	Informel	Formalisé	Peu formalisé
Mode de gouvernance dominant les secteurs	Développement local, culture	Sport, loisirs et vie sociale	Action sociale, culture, éducation- formation-insertion	Développement local, loisirs et vie associative

Tableau 1 – Caractéristiques des styles de gouvernance associative



resserrée et la gouvernance militante. Deux autres gouvernances relèvent de structures où les acteurs externes sont des acteurs déterminants: la gouvernance externalisée et la gouvernance professionnalisée. Concernant la formalisation, la gouvernance militante et la gouvernance professionnalisée partagent un niveau de formalisation élevé à la différence de la gouvernance incarnée et externalisée qui se différencient par une faible formalisation de leurs outils et procédures.

Par ailleurs, chaque mode de gouvernance se caractérise par une implication différente des diverses parties prenantes et un fonctionnement spécifique. Certains modes de gouvernance semblent ainsi dominants dans des secteurs particuliers (voir tableau 1). Pourtant, une analyse fine des réponses montre que l'on peut rencontrer l'ensemble des modes de gouvernance au sein de chacun des secteurs.

Si les premiers résultats mis en évidence ici sont riches d'enseignements, ils ne constituent pas cependant l'aboutissement de cette enquête. La deuxième étape consistera dans la production d'une étude qualitative sur le terrain. Un compte rendu exhaustif des travaux sera présenté dans les « Dossiers de la Vie associative » à paraître en 2012.

Ont participé à cette étude:

Pour la CPCA Julien Adda, Béatrice Delpech, Marie Lamy et Virginie Roé

Philippe Eynaud Maître de conférence à l'IAE de Paris

Stéphanie Chatelain-Ponroy Professeur des universités, Cnam

Samuel Sponem Professeur visiteur, HEC Montreal





# Démocratie interne Les défis à relever

e principe démocratique se situe au fondement de l'association. La spécificité des associations est de faire converger autour d'un projet une multitude de parties prenantes (élus, adhérents, salariés, bénéficiaires, bénévoles de terrain). Ce fonctionnement démocratique est d'ailleurs une exigence pour accéder aux financements publics et à certains agréments. Pourtant, le décalage entre le potentiel démocratique inscrit dans les statuts et la mobilisation concrète de la pluralité des membres est aujourd'hui montré du doigt. Face à la mise à l'écart de certaines catégories d'acteurs, l'approfondissement démocratique constitue un enjeu crucial. Il est une condition pour que les associations conservent leur légitimité auprès des pouvoirs publics et de l'opinion. Mais relever ce défi démocratique soulève de nombreuses questions opérationnelles. Comment mettre en cohérence les valeurs, le projet et le mode d'organisation? Comment renouveler les instances pour y intégrer les femmes, les jeunes, les minorités visibles? Quelles pourraient être les modalités d'implication de l'ensemble des parties prenantes au projet?



# Les jeunes: les oubliés de la gouvernance?

En 2010, 60% des présidents avaient plus de 56 ans; 6% avaient moins de 36 ans... Comment expliquer ce déséquilibre numérique: manque d'engagement des jeunes générations ou difficile adaptation des organisations institutionnalisées aux nouveaux modes d'engagement? Avec le vieillissement des dirigeants bénévoles, la question du renouvellement générationnel de la gouvernance se fait pourtant plus prégnante.

#### Perdurer

«Nous ne voulions pas que le café meurt avec ses bénévoles... Il fallait donc permettre à des jeunes de se réapproprier le projet pour le faire perdurer», explique Christian Lamy, administrateur d'un café-lecture de Clermont-Ferrand. Lorsque cette association se pose la question du renouvellement de ses instances, ce n'est pas faute de candidats, mais bien du fait d'« une disproportion entre son conseil d'administration et les personnes qui fréquentent le café: 30 % ont moins de 25 ans. Ces derniers constituent moins de 15 % des bénévoles actifs et moins de 5 % des membres du CA. Or le café est bien un lieu intergénérationnel, inter-catégories sociales, il doit être en symbiose avec son environnement. » Inclure

ces jeunes dans la gouvernance est donc le moyen le plus sûr de maintenir « une institution qui se vit sur le long terme ». En outre, cette implication pose clairement la question du projet social : « Le café ne peut être un lieu d'éducation populaire s'il n'est pas ouvert aux jeunes. »

Jérémy Godet, président du Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) ne dit pas autre chose: « Beaucoup d'associations socioculturelles voient passer des jeunes mais ne leur proposent que des activités axées sur la consommation; il n'y a pas de préparation à la prise de responsabilité. » Au MRJC au contraire, ce sont des jeunes qui occupent les postes de responsabilités, «la preuve que c'est possible».

#### Le temps de l'engagement

Les jeunes ne s'engageraient plus dans des projets citoyens et collectifs. Au nombre des explications, leur inconstance ou leur désinvolture (génération «zapping»), leur individualisme exacerbé ou leur consumérisme. S'y ajoutent des études plus longues ou une entrée retardée dans la vie active dans un contexte économique défavorable, l'arrivée de jeunes enfants qui rendent plus difficile la conciliation des différents temps sociaux. «Ces discours ne sont pas faux, admet Christian Lamy, administrateur du café-lecture de Clermont-Ferrand, mais ils sont tenus trop vite. Il faut se donner du temps si on veut amener des jeunes sur des postes à responsabilité. » Leur intégration ne se fait pas à partir du moment où on le décrète. Ne serait-ce que parce qu'il faut lever un certain nombre de freins qui vont du manque de confiance en soi, au manque de légitimité à intervenir dans des associations qui ont deux à trois fois leur âge. Une telle démarche demande d'être persévérant et patient; il faut accepter les questions récurrentes, quand bien même elles paraîtraient naïves, combattre les préjugés réciproques (non les jeunes ne sont pas tous des délinquants en puissance, oui il est possible de travailler avec des vieux) et accepter de céder son projet.

#### Interpeller

«Quand on a 15-17 ans, on ne se propose pas spontanément pour exercer des responsabilités. Pour beaucoup, c'est la première fois qu'ils accèdent à de tels postes», explique Jérémy Godet. Le MRJC a donc fait de l'interpellation le mode d'accès privilégié des jeunes aux responsabilités. Ce sont les sections départementales qui «discernent» les jeunes en fonction d'une liste de «critères » qui changent suivant les échelons de responsabilité: connaissance du mouvement et des dossiers, exercice d'une fonction de responsabilité, dans ou hors du mouvement, participation à des événements, etc. Le café-lecture de Clermont-Ferrand a expérimenté diverses méthodes pour amener les jeunes à s'engager; «les jeunes sont invités au CA sans attendre l'AG, pour voir comment ça fonctionne.» Ces invitations n'ont certes pas suscité plus de vocations, mais les jeunes sollicités sont majoritairement restés. Dans un deuxième temps, tous les postes d'adjoint du bureau leur ont été proposés. L'année suivante, les postes ont été inversés, les plus âgés devenant adjoints. L'année d'après enfin, ces derniers sont sortis du bureau pour laisser tous les postes, titulaires et adjoints, aux jeunes. Aujourd'hui, le bureau est exclusivement composé de trentenaires (entre 26 et 32 ans). Les «cheveux blancs», comme les appelle le responsable du café-lecture, sont restés au CA.

Christian Lamy admet que les temps sociaux des jeunes ne sont pas ceux des retraités et qu'il arrive que, pour des raisons professionnelles ou personnelles, les jeunes aient moins de temps à consacrer à l'association. Le café-lecture expérimente donc la co-responsabilité sur les postes du bureau pour que le relais soit pris en cas d'incapacité d'un des deux responsables. Des associations ont fait le choix d'une gouvernance plus collégiale pour pallier ces différences d'investissement.

#### Former, accompagner

Le renouvellement très régulier des dirigeants suppose des actions de formation régulières, «pour mettre les jeunes en capacité d'être des stratèges, tout en assurant les arrières», comme l'explique Jérémy Godet. Le MRJC propose donc des formations politiques et stratégiques (développer son sens critique, conduite du projet, environnement partenarial, etc.) et techniques (lire des documents comptables, rédiger un dossier de subvention, etc.).

Des procédures d'accompagnement par des anciens, des sympathisants du mouvement et des personnes ayant (eu) une expérience associative, ont également été mises en place pour venir en appui des jeunes responsables, voire les accompagner dans les rendez-vous avec les partenaires institutionnels.

#### Transmettre ou pas

Un des craintes couramment formulées pour justifier le manque d'implication des jeunes aux instances de gouvernance est le dévoiement du projet initial. Christian Lamy la réfute: «Il faut faire la différence entre transmission des valeurs et la manière dont elles s'incarnent. Beaucoup de vieux bénévoles ont tendance à demander aux jeunes de les imiter. Il faut donc se demander ce que l'on a à transmettre : le fond, pas la forme. » Jérémy Godet va dans le même sens: « Il faut que les jeunes sentent qu'ils ont une place à prendre, mais pas pour refaire à l'identique. Accepter que des jeunes s'engagent, c'est admettre qu'ils s'engagent différemment.» Et il conclut: «Il y a une responsabilité éducative du monde associatif à éduquer les jeunes à la citoyenneté, à la responsabilité; c'est le meilleur moyen de favoriser leur engagement. » •

# Accroître la cohérence du projet en intégrant les salariés

Pendant longtemps, la question du salariat et de la gouvernance ne s'est posée que du côté des mandataires sociaux: les administrateurs d'une association doivent-ils être rémunérés pour leurs fonctions de gestion et d'administration? Mais avec la professionnalisation croissante, la question s'inverse: faut-il que les salariés accèdent à la gouvernance? Les avis sont partagés, mais le débat est ouvert.

#### Des salariés militants?

Des salaires plus bas que dans le secteur privé lucratif, des conditions de travail parfois difficiles, des évolutions de carrière moindres, etc., on peut se demander ce qui attire les salariés dans les associations. La satisfaction de participer à un projet d'intérêt général à forte utilité sociale? Comme le relève Frédéric Amiel du syndicat Asso, de nombreux salariés associatifs sont des «militants de la cause». Et ils sont nombreux parmi les jeunes

«Il faut introduire des salariés dans les conseils d'administration et pas seulement la direction.»

diplômés à choisir le secteur associatif pour occuper un emploi en accord avec leurs valeurs. En outre, avec la professionnalisation croissante du secteur qui s'accompagne parfois d'une difficulté à renouveler les troupes bénévoles, il n'est pas rare de voir les salariés porter le projet de l'association.

Dès lors, pourquoi les salariés ne sont-ils pas plus impliqués dans les instances de direction des associations? Certains avancent des freins fiscaux (le respect de la gestion désintéressée), d'autres des freins politiques (un salarié n'a pas de vision transversale du projet, l'engagement doit rester bénévole). Pourtant, certaines associations, conscientes de la place des salariés dans la conduite du projet, leur ont ouvert les portes de leur gouvernance.

#### **Frustrations**

Pour Frédéric Amiel, «quand les bénévoles étaient les seuls porteurs du projet et en avaient la maîtrise opérationnelle, la question ne se posait pas. Mais elle apparaît d'autant plus crûment que les premiers salariés sont souvent issus des rangs des militants qui, du jour au lendemain, changent de statut. Cette question prend nécessairement de l'ampleur avec le développement du salariat.» Ce que confirme Nadine Richez-Battesti, maître de conférences en sciences économiques à l'université de la Méditerranée et auteure d'une enquête sur la qualité de l'emploi dans l'ESS : « Avec la professionnalisation du secteur et la difficulté à recruter des bénévoles. les associations ne peuvent plus s'en tenir au mode de gouvernance actuel, il faut y introduire d'autres parties prenantes, les salariés notamment, et pas seulement la direction. Les associations ne peuvent pas demander à leurs salariés d'être sensibles au projet sans leur donner plus de place dans son élaboration.» Les termes du débat sont posés: il n'est pas rare que l'on demande aux salariés de se comporter comme de véritables militants, en venant soir et week-end, au-delà des heures réglementaires. Certains dirigeants invoquent ce rapport à la militance pour se dispenser de respecter la législation sociale. La militance serait donc reconnue et utilisée dans certains cas mais pas dans d'autres?

#### Participation statutaire ou informelle

Plusieurs fédérations (Ligue de l'enseignement, Fédérations unie des auberges de jeunesse (Fuaj)) ont décidé de rémunérer leurs mandataires sociaux. Dans d'autres structures, il n'est pas rare que les directeurs soient invités au CA. Olivier Bernard de Médecins du Monde parle même «d'un mode de gouvernance paritaire entre directeurs et administrateurs ». Mais la plupart du temps, leur voix reste consultative. Dans certaines associations, plus petites, la participation du ou des salariés à la gouvernance est plus informelle: le salarié, souvent unique, est en relation constante avec le CA: il influence forcément ses choix.

Mais d'autres ont prévu la présence de salariés au conseil d'administration. C'est le cas de l'ADMR qui a inscrit cette présence dans ses statuts dès sa création il y a 65 ans, comme le rappelle Bernadette David de l'ADMR 85: «Un quart des sièges des CA sont réservés au personnel d'intervention (aides à domicile, infirmiers, etc.). Le personnel administratif en est exclu.» Ces salariés ont droit de vote sur toutes les décisions qu'il s'agisse du projet lui-même, de la stratégie, des relations avec les usagers, de l'élaboration du livret d'accueil... mais aussi de l'élection des membres du bureau.

#### Cohérence

L'implication des salariés dans la gouvernance ne concerne pas les conditions de travail – les institutions représentatives du personnel suffisent pour peu que la qualité du dialogue social soit bon -, mais bien la conduite du projet. Ce que confirme Bernadette David: «Ils apportent leur témoignage du travail au quotidien et portent la parole des usagers dont ils peuvent dire s'ils adhèreront à telle ou telle orientation de l'association.» Pour Frédéric Amiel, «dans la mesure où ils sont ceux qui ont la meilleure connaissance des dossiers, leur participation ne pourra qu'accroître la cohérence du projet.» Mais la participation des salariés peut également relever du management; c'est une manière de motiver les salariés dans un contexte difficile où on leur demande de prendre le relais des services sociaux avec des moyens réduits.

#### Quelle participation pour quelle gouvernance?

Cependant, associer les salariés à la gouvernance suppose que le pouvoir des administrateurs bénévoles y soit fort. Le pouvoir acquis par certains directeurs dans les plus grosses structures fait craindre la perte d'identité associative. C'est d'ailleurs ce qui pousse certaines fédérations à n'accorder qu'une voix consultative aux directeurs invités au CA « pour éviter les abus de pouvoir», d'autant que le personnel administratif a déjà une influence sur les administrateurs qu'ils côtoient au quotidien.



Preuve de l'émergence de ces préoccupations, le syndicat Asso a vu le jour en 2010 pour répondre aux besoins spécifiques des salariés du secteur associatif.

Frédéric Amiel membre du syndicat nous en explique le positionnement.

« Il est souhaitable que les salariés puissent participer aux décisions qui engagent leur travail. Cette revendication pourrait s'apparenter dans d'autres syndicats à la réappropriation des moyens de production. Cette participation est aussi la garantie que les politiques mises en œuvre sont bien adaptées à la capacité de travail de la masse salariale car ce sont bien les salariés (et parfois les bénévoles) qui subissent l'augmentation de la charge de travail dans un secteur où le paiement des heures supplémentaires est loin d'être la norme.

Parmi les pistes évoquées: la distinction entre un CA qui

soit vraiment et exclusivement chargé de l'administration, sans aucun salarié, et un conseil d'orientation stratégique dans lequel les salariés pourraient être co-décisionnaires. «Il n'est pas anormal que les salariés se prononcent sur leurs conditions de travail. il est sans doute moins courant qu'ils aient à se prononcer sur le contenu de leur mission. Cette position atypique pourrait se justifier par le fait que, dans les associations, on a souvent affaire à des salariés militants qui ont à cœur de tenir et pérenniser le projet. »

## Où sont les femmes?

Parité bien ordonnée commence par soi-même. Les associations ne sont pas des parangons de vertu en matière d'égalité femme-homme. Si elles sont majoritaires parmi les salariés, les femmes sont minoritaires dans les instances de direction. Les raisons avancées dissimulent-elles des enieux de pouvoir?

La question de

l'égalité demande

une réflexion

courageuse

sur l'exercice

du pouvoir

#### Constat accablant

Selon une enquête sur les trajectoires des présidents d'associations, on compterait un tiers de femmes présidentes, mais cette proportion chute à 17 % dès lors que l'association emploie plus de 50 salariés. «Lorsqu'elles sont présidentes, c'est d'abord dans les secteurs de la culture, des loisirs, de l'éducation-formation, puis de l'action humanitaire et de la santé», constate Muriel Tabariès, l'auteur de cette enquête. Les présidentes sont légèrement plus jeunes que les prési-

Les femmes constituent pourtant 66 % des effectifs salariés (63% dans l'enseignement, 75% dans l'action sociale, 79% dans la santé, 61% dans les activités financières<sup>1</sup>). Un hiatus qui ne peut que faire réagir. « Nous dira-t-on que le talent n'est présent que parmi les 34 % d'hommes du secteur?», s'interroge le Collectif des femmes de l'ESS. Scarlett Wilson, une de ses animatrices, ajoute: «Quand on parle d'égalité, on

dents et généralement plus diplômées.

pense seniors, personnes handicapées ou issues de la diversité, mais on oublie les femmes, comme si la parité ne faisait pas question dans le secteur. »

#### Disponibilité

De fait, on manque d'études sur les causes de cette sous-représentation. On peut toutefois lister quelques remarques récurrentes. Les femmes seraient moins

1. Source INSEE- CLAP- DADS; traitement Observatoire national ESS-CNCRES, citée par le Collectif des femmes pour l'ESS.

disponibles. Combien de fois ne leur a-t-on reproché de ne pas être présentes dans les réunions tardives, de limiter leur investissement le week-end, combien de fois a-t-on remis en cause leur engagement dès lors qu'elles ont des enfants (que, visiblement, elles restent seules à éduquer...)? «Jusqu'à 30-35 ans, les femmes font carrière dans l'ESS; après la naissance des enfants, les choses sont plus compliquées», constate Scarlett Wilson. Étonnamment, la question de leur manque de

> disponibilité se pose moins quand elles sont trésorières ou secrétaires générales, des postes - surtout le second qui leur semblent dévolus. Personne ne se demande alors si elles auront le temps de rédiger les comptes rendus.

> Dans une enquête sur la place des femmes dans les ONG<sup>2</sup>, les auteurs relèvent que, dans un secteur où la culture joue en faveur des «bourreaux de travail», pour ne pas dire des « mâles gonflés à la testostérone », il est difficile pour les femmes d'accéder aux

postes de responsabilité. Si la discrimination n'est pas forcément consciente, elle intervient dès la définition des critères du poste.

L'égalité renvoie à des questions de culture et d'éducation. « Or la société française est assez machiste, patriarcale, conservatrice sur ce sujet », déplore Scarlett Wilson. L'ESS n'est pas exempte de ces travers. « Nous avons l'habitude de nous laisser faire, remarque-t-

<sup>2.</sup> Enquête menée par les journalistes d'Irin, département d'information humanitaire des Nations unies. http://grotius.fr/politique-humanitaire-versune-plus-grande-diversite-dans-les-organisations-humanitaires/



elle, mais il faut revoir ces comportements. » Ce qui suppose un important travail de sensibilisation, sur le terrain notamment.

#### Prendre le taureau par les cornes

« Le mode de gouvernance de l'Uniopss pose question quant à l'accès des jeunes et des femmes dans la mesure où les membres du CA sont les représentants de personnes morales», reconnaît Hubert Allier, directeur de l'Uniopss. Le problème est identique dans le CA des Uriopss. Ce qui a poussé l'Uniopss, en 2008, à indiquer dans ses statuts: « il sera recherché la parité hommes/femmes dans la composition du CA». «Cette question est essentielle car dans le secteur sanitaire et social, les professions sont très féminisées, sauf sur les postes à responsabilité. Nous avions l'impression que les adhérents de l'Uniopss ne pensaient pas suffisamment à cet équilibre. » Si bien qu'à chaque appel à candidature, le président de l'Uniopss lance un avertissement en faveur de la mixité. « Cette mention n'est pourtant qu'incitative, reconnaît Hubert Allier, et l'Uniopss peut difficilement peser sur les membres qui la composent.»

Scarlett Wilson tempère toutefois: «On ne compte plus le nombre de vœux pieux, de chartes, d'incitations douces. Mais concrètement, on n'a pas regardé comment ces préceptes étaient appliqués. Il faut obliger les élus à rendre compte de cette application pour faire bouger les choses. Il faut du volontarisme politique pour atteindre l'égalité.» Elle salue ainsi l'initiative de Coordination SUD et de sa commission genre, qui invite ses membres à établir un diagnostic de leur propre situation, à entreprendre des actions en faveur de l'égalité et à en rendre compte régulièrement.

#### Se compter pour compter

D'autres mesures pourraient contribuer à installer l'égalité femmes/hommes «dans les têtes et dans les faits». Le collectif des femmes de l'ESS souhaite ainsi travailler sur des indicateurs de genre, des données chiffrées sur la situation, en s'appuyant sur l'Observatoire national des Cres et quelques observatoires régionaux. « Il est important d'avoir des chiffres pour que cette problématique soit prise au sérieux. Ce n'est qu'à partir du moment où l'ESS a su se compter qu'elle a commencé à peser», rappelle Scarlett Wilson. Le Collectif incitera également à développer études et recherches intégrant cette pro-



blématique. À la suite des États généraux de l'ESS (juin 2011)<sup>3</sup>, le Ceges<sup>4</sup> a proposé d'organiser un groupe de travail avec les syndicats employeurs (Gema, Unifed, Usgeres) pour réfléchir aux politiques de recrutement, de départ à la retraite, aux conditions de travail, aux horaires et rythmes de travail. Une réflexion doit être menée sur l'égalité dans l'emploi et dans l'accès aux responsabilités élues ou salariées.

#### Partager le pouvoir

«La question de l'égalité homme-femme dans les instances de gouvernance demande une réflexion courageuse sur l'exercice du pouvoir» conclut Scarlett Wilson. Pourquoi? «Parce que le pouvoir est affaire d'hommes, il ne se partage pas.» Elle constate aussi que les femmes peuvent avoir une autre conception du pouvoir, une autre idée sur la manière de l'exercer qui ne s'accorde pas forcément avec la vision de leurs homologues masculins. «Il faut donc se demander: le pouvoir pour qui, pourquoi, pour quoi faire, comment le partager.» Comment changer la donne? En limitant le cumul des mandats pour favoriser l'égalité ou en promouvant des femmes à l'occasion des nombreux «Il faut du volontarisme politique pour atteindre l'égalité.»

départs à la retraite attendus dans l'ESS, en appuyant la prise de responsabilité par les femmes. Mais surtout, en imaginant de nouvelles logiques de coopération et de partage responsabilités, des de gestion du temps et d'organisation des associations: co-présidence. présidence tournante ou alternée. Les associations sont

souvent saluées pour leur capacité d'innovation dans la prise en compte des problèmes sociaux. L'égalité hommes-femmes n'en est-il pas un?

#### Pour aller plus loin

Muriel Tabariès, Les trajectoires des présidents d'associations en France. Sélection, précocité, cumul, CES-CNRS, 2011

<sup>3.</sup> Le Collectif des femmes y animait un atelier: «L'ESS au féminin et si tout le monde y gagnait?».

<sup>4.</sup> Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale

# Quid de la démocratie?

#### ENTRETIEN AVEC PHILIPPE FRÉMEAUX

Les associations mettent en avant la spécificité démocratique de leur gouvernance. Ce fonctionnement est même une exigence pour accéder aux financements publics et à certains agréments. Pourtant. dans une récente enquête sur l'économie sociale et solidaire. Philippe Frémeaux estime que cette démocratie est parfois plus formelle que réelle. La Vie Associative est allée à sa rencontre.

#### Quels sont les caractéristiques de la démocratie au sein des associations?

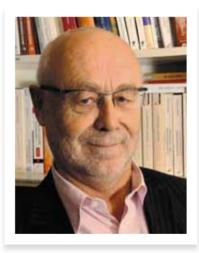
Les associations mettent toujours en avant la question démocratique, par opposition aux entreprises capitalistes où les actionnaires ont le pouvoir. On a tendance à assimiler la démocratie dans les associations à la démocratie en général. Or dans le second cas, elle a pour but de rendre possible une alternance alors que dans les associations, son but est d'assurer la pérennité du projet et la transmission du flambeau à des personnes de confiance, qui resteront fidèles à l'objet social fondateur. Tout est organisé de manière à atteindre cet objectif.

#### Comment cela se traduitil concrètement?

Par le fait que les élections se font généralement sur liste unique, et leur composition s'opère sur le mode de la cooptation. De quoi s'assurer que les dirigeants partagent bien les mêmes valeurs et que le projet ne sera pas dévoyé. La démocratie associative a donc pour objet principal d'assurer la reproduction de la structure. Ce n'est évidemment pas illégitime mais il faut simplement en être bien conscient et prendre les correctifs nécessaires pour éviter toute dérive bureaucratique de la structure, dérive qui menace toutes les associations gestionnaires dénuées d'un projet politique fort. Le risque est de voir les structures perdre progressivement toute capacité d'innovation sous la conduite de managers et d'élus sans autre projet que la pérennité de leur position.

#### Est-ce le seul problème?

Non. La démocratie, dans l'économie sociale, ne permet en général l'expression que d'une seule partie prenante; ainsi, dans nombre d'associations, il n'y a pas de représentation des salariés ou des usagers (dans les associations d'action sociale notamment). Or, si nous voulons, dans l'économie sociale et solidaire, servir d'exemple et donner des leçons aux sociétés de capitaux, nous devons développer une gouvernance plus complexe



Philippe Frémeaux, Éditorialiste au magazine Alternatives Économiques

#### Pour aller plus loin

Philippe Frémeaux, *La* Nouvelle Alternative? Enquête sur l'économie sociale et solidaire, Alternatives économiques - Les Petits Matins, 2011.

et la loi de 1901 est suffisamment flexible pour faire entrer toutes les parties prenantes au CA. De plus, les logiques de cooptation jouent toujours contre les femmes et contre les jeunes. Leur ouvrir la porte serait une bonne chose dans un moment où maintes associations s'inquiètent du renouvellement de leurs instances.

## Ce constat vous semble-t-il s'appliquer de la même manière à toutes les associations?

Non. Schématiquement on trouve d'un côté, des associations à caractère politique où la vie démocratique est très intense. De l'autre, des associations d'action sociale, quasi-délégataires de service public. Tout dépend alors du ratio bénévoles/salariés ou militants/salariés. Les situations divergent aussi selon que le CA est actif ou fantoche, issu d'une base étroite d'adhérents cooptés, que le pouvoir est capturé par des managers salariés ou que les militants ne le partagent pas, ou que les salariés sont très militants.

Les associations de services à leurs membres (sport, culture, loisirs, 3° âge) peuvent compter beaucoup d'adhérents et attirer un grand nombre de bénévoles. À l'inverse dans certaines associations où les services sont rendus par des salariés, le nombre de bénévoles est souvent réduit et on observe une tendance à la notabilisation des CA. Enfin, dans les associations humanitaires et caritatives, les bénévoles sont très présents sur les activités, mais le nombre d'adhérents inscrits dans la vie démocratique peut y être réduit.

#### Que préconisez-vous?

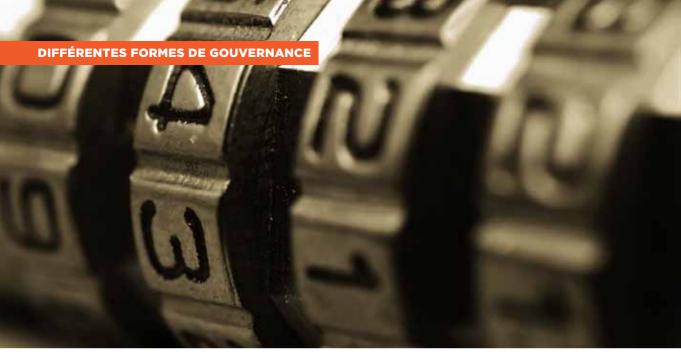
L'ouverture démocratique me semble impérative. Si bon nombre de dirigeants préfèrent rester entre soi par crainte de voir leur autonomie réduite, la présence d'administrateurs représentant les différentes parties prenantes à l'activité de la structure ferait pourtant du bien aux associations. C'est un risque à prendre! D'autant qu'une démocratie vivante renforce la légitimé des associations. Elle améliore leur rapport de force face aux pouvoirs publics. Non seulement, elles échappent au risque de devenir de simples délégataires et conservent leur autonomie stratégique et leur pouvoir d'alerte. Notre société a besoin de démocratie économique. Les associations peuvent être le lieu de cette démocratie si elles s'en donnent les moyens.





# Différentes formes de gouvernance

a loi 1901 est une loi de liberté par essence. Aucune disposition ne stipule comment doit fonctionner une association. De cette liberté d'organisation au service du projet découle une grande diversité de modes d'organisation... La nature et l'origine des ressources n'est pas ici sans influence. Quel est le poids de la tutelle administrative dans les associations financées majoritairement sur fonds publics? Quelle place occupent les donateurs dans les associations faisant appel à la générosité publique? Quel est l'impact de l'environnement concurrentiel dans les entreprises associatives marchandes? Malgré l'hétérogénéité des schémas de fonctionnement, une constante se dessine pourtant: la diffusion des dispositifs de gestion et la montée en force du managérialisme au sein des associations. Mais la gestion est-elle synonyme d'appropriation des instruments de l'entreprise? Ne faut-il pas envisager une adaptation des dispositifs de gestion aux spécificités associatives?



# Gouvernance sous tutelle?

Les associations contribuent à faire émerger des besoins sociaux. Dans certains cas, les pouvoirs publics s'en emparent et les désignent comme gestionnaires légitimes de services devenus publics. Revers de la médaille, leurs activités sont alors soumises à une tutelle étroite de l'administration, qui pèse nécessairement sur leur gouvernance.

#### **Gestion sous condition**

«Dans les associations du champ médico-social, la très forte dépendance aux financements publics (entre 88 et 93 % du total des ressources) a des répercussions importantes en matière de gouvernance puisque la tutelle est un acteur majeur. Les décisions se prennent dans une cocontruction entre direction, conseil d'administration et tutelle.» Cette analyse pourrait être étendue à bon nombre d'associations dans «l'action culturelle, le développement local, l'insertion professionnelle ou la politique de la ville » comme le relève Matthieu Hély, chercheur à l'IDHE-CNRS, qui les qualifie d'«entreprises associatives tutélaires».

En quoi cette tutelle pèse-t-elle sur le fonctionnement de ces structures? «La tutelle contrôle notamment les embauches, les niveaux de rémunération, le niveau des frais de structure. Elle attribue des moyens en fonction d'ob-

jectifs politiques sur un territoire donné», détaillent Philippe Avare et Samuel Sponem. « Les contrôles des tutelles [et la complexité des outils de gestion] favorisent ainsi une conversion des responsables associatifs en managers opérateurs des politiques publiques », des «professionnels compétents, recrutés pour gérer la partie économique du projet associatif [qui agissent] plus comme des PDG que comme des DG. Cette domination du pouvoir technique sur le projet politique [...] est l'aboutissement d'un lent processus d'institutionnalisation d'associations créées [...] pour faciliter l'accès à des biens ou à des services à des catégories de personnes qui en seraient exclues.» On sait ce que l'émergence de ces managers signifie en termes de gouvernance. Dès lors que « les acteurs associatifs [sont] relégués à des opérateurs quand les adhérents deviennent des consommateurs et les élus des prescripteurs», le risque de banalisation n'est pas loin.

#### Des associations sans bénévoles?

D'autant que sous la contrainte tutélaire, ces associations tendent en outre à remplacer les bénévoles par des salariés qualifiés « dont le maintien de l'emploi est devenu un enjeu aussi important que celui du projet associatif». Un des répondants à l'enquête CPCA / Cnam constate ainsi: «la professionnalisation encouragée par l'administration [...] contribue à déresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer». Les associations tutélaires perdent leur base militante; les derniers bénévoles, administrateurs, laissent le projet politique initial s'effacer derrière les impératifs de gestion. «Le problème pour les associations, c'est quand elles n'ont plus de militants », analyse Philippe Velut, président de l'Association des paralysés de France (APF). «Elles doivent faire face en même temps à des démarches qualité, la production d'indicateurs de gestion, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)». Conséquence? «Une politique d'OPA sur les petites associations en difficulté, absorbées par des structures qui ne respectent pas l'idéal non lucratif, ce qui mènera à terme à la privatisation du secteur sanitaire et social». L'APF ne peut que réagir face à ce mouvement de fond.

Hubert Allier, directeur de l'Uniopss s'inquiète aussi de cette tendance: «Nous sommes trop renfermés sur nous-mêmes, si bien que les gens pensent que nos structures sont étatiques et non associatives. Les associations gestionnaires n'ont pas assez communiqué sur leur bé-

« Nous sommes trop renfermés sur nousmêmes, si bien que les gens pensent que nos structures sont étatiques. »

névolat. Or sa faiblesse nécessaireinfluence ment la gouvernance; avec la professionnalisation, les salariés ont parfois pris le dessus.»

#### **Contre-poids**

Le poids des autorités tutélaires peut aussi peser sur une autre dimension associative: sa capacité d'alerte. Philippe Frémeaux, à pro-

pos des associations «sous-traitant des politiques publiques décidées en dehors d'elles», se demande « si leur autonomie juridique est toujours un gage d'innovation et de contestation ou si elle a pour principal mérite d'offrir une alternative moins coûteuse à la gestion publique du fait de conditions d'emploi moins favorables de leurs salariés. » Certes, il est légitime de se demander si les associations sont «encore cet aiguillon qui pousse l'action publique à se développer au bénéfice de tous », pour autant nombre d'entre elles ont su développer des moyens de résistance pour préserver un espace d'autonomie. Si l'APF est gestionnaire d'établissements d'accueil des personnes handicapées, elle conserve toute son indépendance du fait de son modèle de gouvernance fondé sur le fort militantisme de ses adhérents et de ses dirigeants, et sur son indépendance financière acquise par une politique ancienne de dons et legs et d'optimisation de ses fonds propres. Une force qui lui permet de dialoguer avec l'État, de peser sur les politiques nationales en faveur du handicap. «D'autant que l'APF a une forte capacité de mobilisation des bénévoles sur le terrain, qui oblige à la rigueur de gestion, mais qui empêche les politiques de passe-droit », se réjouit Philippe Velut.

Ce fort volant de bénévoles militants et l'indépendance financière permettent aussi à l'association de conserver sa capacité d'expérimentation. «Le rapport de force est tel que l'APF peut faire revenir l'État sur ses décisions, par exemple dans le cas de l'hospitalisation à domicile des enfants. C'est une action que nous avons portée bénévolement sur nos deniers propres, avant que l'État admette qu'il y avait là un enjeu de santé publique.»

«Dans les "entreprises associatives militantes", l'éthique associative organisée par la présence de nombreux bénévoles et l'attachement au projet fondateur garantissent une relative indépendance dans la gestion et les orientations collectives», reconnaît Matthieu Hély. «Il faut repenser la gouvernance de notre secteur, réinvestir le bénévolat de terrain, réinscrire les projets dans leur finalité sociale, pour éviter qu'ils ne se développent que sur le seul mode gestionnaire », conclut Hubert Allier.

#### Pour aller plus loin

- Matthieu Hély, «Les différentes formes d'entreprises associatives », Sociologie pratique, n°9, septembre 2009
- Marc Genève, «Gouvernance associative: de l'affirmation d'une spécificité à la recherche de ses caractéristiques », La tribune Fonda, n°183, février 2007

# Contrôle de soi et confiance des tiers

Les associations faisant appel à la générosité sont poussées à adopter de nouveaux modes de régulation et de contrôle pour préserver la confiance. Ces associations ont déià su faire preuve d'innovation en matière de transparence et de gestion d'image à tel point que certains y voient un nouveau champ d'expérimentation de la gouvernance associative.

#### Indépendance et transparence financière

Le scandale de l'ARC (1995) ou les polémiques suscitées autour de l'affectation des dons après le Tsunami de décembre 2004 ont mis à mal l'image des associations. On ne compte plus les articles de presse pointant le manque de contrôle financier des associations. Pourtant ces contrôles ne manquent pas: audits financiers des bailleurs, contrôle des autorités de tutelle sur les activités menées en France, inspection des juridictions financières, etc. À Médecins du Monde (MdM), explique Olivier Bénard son président, «une pièce est même dévolue à ces audits au siège de l'association et le contrôle assidu de la Cour des comptes1 est devenu un des éléments structurants de notre transparence.»

Mais au-delà, l'enjeu pour les associations faisant appel à la générosité du public consiste surtout à donner des gages de confiance à leurs donateurs car leur indépendance en dépend. Olivier Bénard explique ainsi: «Sans indépendance financière (permise par les donateurs), il est illusoire de croire au maintien de notre droit à l'initiative.» Pour le préserver, les associations en viennent à prêter une importance particulière à la gestion de leur image.

#### Gestion de l'image

Pourtant, Philippe Avare et Philippe Eynaud notent que «la gestion de la confiance par l'image est difficile» car elle joue sur les émotions; si bien que «ces associations préfèrent gérer cette confiance en privilégiant la promotion de labels et le respect des normes réglementaires. » La mise en place du Comité de la charte du don en confiance<sup>2</sup> résulte de cette préoccupation. 73 associations caritatives sont aujourd'hui labellisées par cet organisme qui contrôle la transparence financière. Pour contrer les critiques d'autocontrôle (l'essentiel des ressources du Comité de la Charte provenant des organisations membres) le Comité a fait entrer dans ses instances de gouvernance des contrôleurs indépendants.

Mais les associations ont également su innover en matière de transparence financière en mettant en place des outils comptables «pour remplir [leurs] devoirs vis-à-vis du public» souligne Marion Junca, chargée de mission qualité à Coordination SUD. Pour prouver leur probité dans l'affectation des fonds issus de la collecte, ces associations ont ainsi adopté une comptabilité par destination d'action ce qui permet la traçabilité des dons. S'y ajoute la production de documents financiers clairs et adaptés au grand public, « des rapports moraux et financiers extrêmement explicites» et une communication dédiée à ces questions, sur Internet notamment.

#### Fixer ses propres règles

« Toutes les questions autour de la qualité et de la transparence sont liées aux pressions importantes exercées sur les ONG qui souffrent d'une image dégradée», rappelle Marion Junca. Là encore, un déficit d'image, mais

<sup>1.</sup> Depuis la loi du 7 août 1991, la Cour des comptes « a une mission spécifique de contrôle des comptes d'emploi des organismes faisant appel à la générosité publique».

<sup>2.</sup> Organisme d'agrément et de contrôle des associations et fondations faisant appel à la générosité du public. Le Comité exerce un contrôle continu sur quatre champs: le fonctionnement statutaire et la gestion désintéressée, la rigueur de la gestion, la qualité de la communication et des actions de collecte de fonds, et la transparence financière.



cette fois-ci sur des aspects de gouvernance et non plus de malversations financières). « Nous avons fait le choix de nous emparer de cette menace pour progresser car elle touche les ONG par ricochet. Or, si on ne prend pas le taureau par les cornes, on risque de se retrouver avec des indicateurs normatifs, imposés de l'extérieur. D'autant que les démarches qualité se développent dans tous les secteurs.» Après avoir édité un guide Synergie qualité, Coordination SUD a élaboré un référentiel transparence. Mais Marion Junca pointe un autre enjeu des démarches d'autorégulation et de contrôle de soi: «Contrer toute tentative de labellisation externe car on sait que les labels sont déconnectés de la réalité, du contexte d'intervention, des besoins des populations.» Mieux vaut donc produire ses propres outils pour garder la responsabilité de l'évaluation de sa gouvernance.

#### La gouvernance des donateurs?

Un intervenant à la table ronde sur la gouvernance organisée par le Comité de la Charte lors de son AG de 2007 expliquait: «La gouvernance a d'abord l'objectif de créer et de maintenir la confiance.» Sous-entendu, celle des donateurs. «La relation historique entre association et bénéficiaires est perturbée [dans ces associations] par le poids du donateur », relèvent Philippe Avare et Philippe Evnaud. De nombreuses associations ont fait le choix de les associer plus étroitement à leur gouvernance, un gage supplémentaire de transparence. Ainsi, MdM a-t-il mis en place un comité des donateurs, composé d'une douzaine de membres cooptés, dont le président siège au CA. Il se réunit tous les mois, fait deux visites de terrain à l'international chaque année, présente son rapport en AG. Mais il n'a pas voix décisionnaire.

On peut en effet s'interroger sur les impacts d'une « gouvernance des donateurs » car les thèmes les plus porteurs de collecte sont souvent liés à une «forte médiatisation de situations d'urgence» souligne Marion Juncan. Ils ne sont pas toujours en phase avec les besoins de financement de l'association et les donateurs ne sont pas toujours les mieux placés «pour juger de la pertinence du projet ». Les ONG ont donc un gros travail de communication à faire pour convaincre les donateurs des priorités définies par les instances de l'association.

#### Militance

Pour cela, la place des bénévoles en tant que relais de collecte et de porteurs d'image est cruciale. Pour Philippe Avare et Philippe Eynaud, ils sont bien la quatrième patte des associations faisant appel à la générosité du public. Leur présence forte, notent les deux auteurs, permet de réintégrer le projet politique au cœur de la démarche d'action. À MdM, les bénévoles du CA sont des bénévoles militants. «Il ne s'agit ni d'un CA de cooptation, ni d'experts, ni de people» souligne Olivier Bénard. « Tout projet de MdM est piloté par un adhérent de l'association, appuyé par la structure opérationnelle. On peut parler de l'institutionnalisation du portage politique par un militant de l'association.»

#### Et demain les bénéficiaires?

«Les questions posées par le sida ou la consommation de drogues ont pourtant mis en évidence la nécessité de partager le savoir avec les usagers. Ce qui a poussé MdM à bâtir des programmes à base communautaire (les usagers), notamment sur des actions de réduction des risques, qui s'appuient sur les usagers de drogues, issus de la rue, engagés du fait d'un savoir issu de leur parcours de vie. «Soyons clairs: la redevabilité vis-à-vis des populations reste à améliorer», reconnaît Marion Junca. «Encore trop peu de projets impliquent les populations bénéficiaires de A à Z dans la définition de leurs actions. » Elle évoque toutefois des initiatives intéressantes, comme le Forum ouvert sur l'efficacité du développement des organisations de la société civile du monde entier, un espace participatif dans lequel les sociétés civiles jugent des actions de développement dans leur pays. Une nouvelle voie de gouvernance à développer pour les associations de solidarité internationale?

# Qui dirige les entreprises associatives?

Activités marchandes. Le terme peut sembler tabou dans un secteur fondé sur la non-lucrativité. Rien n'empêche pourtant les associations de développer des activités commerciales. Certaines ont même contribué à développer des marchés de «niches», aujourd'hui investis par le secteur marchand. Or cet environnement concurrentiel n'est pas sans poser question en termes de gouvernance et de finalité sociale.

#### Consommateurs

Sport, loisirs, tourisme, culture, animation, formation ou insertion, nombreux sont les secteurs associatifs dans lesquels sont développées des activités marchandes, sous la forme de services à leurs membres. Il faut néanmoins distinguer les associations qui s'appuient sur une forte présence bénévole pour assurer ces activités (dans le secteur sportif notamment) et celles dont les services ne sont plus assurés que par une main-d'œuvre salariée. On pense au tourisme social - les associations membres de l'Union nationale des associations de tourisme (Unat) emploient 15000 salariés-équivalent temps plein et plusieurs dizaines de milliers de saisonniers pour assurer 10% de l'offre d'hébergement touristique – mais on pourrait aussi évoquer l'action socioculturelle et l'animation.

Qu'elles s'appuient sur des bénévoles ou des salariés, ces associations n'en sont pas moins confrontées à deux problèmes: la concurrence du secteur commercial et le consumérisme des adhérents, plus intéressés par la qualité du service que par sa finalité sociale.

#### Concurrence

Cette attitude consommatrice a d'ailleurs pu être dénoncée par les entreprises et le Medef accusant les associations d'une concurrence déloyale du fait des avantages fiscaux accordés. La question est d'ailleurs revenue sur le tapis avec l'adoption de la directive européenne « services » qui, au nom de la libre concurrence, limite les aides de l'État aux associations, notamment dans le secteur de l'accompagnement scolaire, de l'aide aux personnes âgées, des centres sociaux, du tourisme social, etc. Tout l'enjeu est alors de faire reconnaître que leurs activités relèvent des «services sociaux d'intérêt général» (SSIG). En attendant, elles sont les premières touchées par le passage aux appels d'offres qui les banalisent un peu plus face au secteur concurrentiel.

La concurrence du secteur lucratif n'est pas anodine; elle a pu pousser ces associations à adopter des modes de gestion fondés sur la rentabilité économique, l'efficacité, l'adoption de normes de qualité. Le responsable d'une association de tourisme social affirme qu'elles «doivent être rentables, gagner de l'argent, comme le secteur marchand». Plus encore dans un contexte de désengagement de l'État « le tourisme social doit dorénavant concilier une nouvelle fonction de productivité économique avec sa fonction traditionnelle de productivité sociale.1 »

#### Rationalité gestionnaire

Cette remarque pourrait valoir pour les associations caritatives également soumises «aux impératifs d'une gestion rigoureuse, d'un professionnalisme exigeant et d'une programmation rationnelle des objectifs» qui tendent à les rapprocher du monde de l'entreprise. Certains parlent même du développement d'une «culture de l'entreprise» et d'une «évolution entrepreneuriale des activités des associations d'aide alimentaire.<sup>2</sup> »

<sup>1.</sup> Jean Froidure, Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations des associations françaises de tourisme, l'Harmattan, 1997

<sup>2.</sup> Jean-Pierre Le Crom et Jean-Noël Retière, «Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre », in Lionel Prouteau (dir.), Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise, Presses universitaires de Rennes, 2003



Comment expliquer une telle évolution? Pour les sociologues Jean-Pierre Le Crom et Jean-Noël Retière, qui se fondent sur l'analyse de trois associations d'aide alimentaire (Secours catholique, Banque alimentaire et Restos du cœur), l'accroissement des volumes distribués et du nombre de bénéficiaires y sont pour beaucoup. «Le souci récurrent d'augmentation et de diversification des approvisionnements» impose «de disposer d'une main-d'oeuvre qualifiée et compétente et pousse à la rationalité gestionnaire: division du travail, segmentation des forces bénévoles en fonction des exigences de l'activité et selon les compétences de chacun». Pourtant, concluent les auteurs, « ces associations ne sont pas devenues des entreprises», notamment parce qu'elles «procèdent d'une idée d'œuvre qui empêche de les apparenter à l'univers marchand», tout en se demandant toutefois si «la rationalité managériale peut vraiment se concilier avec la démocratie et l'altruisme...»

#### **Entreprises sociales**

Pour éviter la banalisation, certaines associations se réclament aujourd'hui de l'entreprise sociale. L'Unat a pu ainsi s'interroger sur l'opportunité pour le tourisme social d'intégrer de nouveaux statuts relevant de l'économie sociale et solidaire, les Scic notamment, voire les coopératives. Des structures, nées sous statut associatif (bureaux d'études environnementaux, associations de commerce équitable) ont fait ce choix qui s'accorde mieux au développement de leurs activités marchandes.

Et si la Ligue de l'enseignement est d'abord un mouvement d'idées et une fédération d'associations de l'éducation populaire, elle est aussi « un réseau d'entreprises de l'ESS avec des entités économiques distinctes (institut de formation, agence de voyage, etc.) », explique Jean-Marc Roirant, secrétaire général de la Ligue. Son budget est d'ailleurs majoritairement assis sur les recettes d'activités (accueil de 800 000 enfants en centres de vacances, activités culturelles, sportives, etc.). Ce qui lui permet d'être «puissante et respectée, notamment par les pouvoirs publics.»

#### Spécificité associative

Où se fait alors la distinction avec les entreprises commerciales? «Bien qu'adoptant une configuration marchande, la vocation ultime de l'entreprise associative marchande n'en est pas moins non lucrative. L'objet social demeure son objectif fondamental », remarque Matthieu Hély. Alors que le secteur commercial recherche surtout à attirer la clientèle solvable, le tourisme associatif garde en vue son objectif initial: permettre à tous de partir en vacances, avec des actions spécifiquement tournées vers les familles défavorisées, les personnes handicapées, les jeunes. C'est bien le maintien d'un fort projet politique d'utilité sociale qui écarte le risque de banalisation.

Mais pas seulement. Si la Ligue de l'enseignement a mis en place des entités économiques, «elles n'en restent pas moins contrôlées par le conseil d'administration», explique encore Jean-Marc Roirant. «Le pouvoir à la Ligue est bien entre les mains des politiques. » À la suite de difficultés économiques « la Ligue a décidé d'être plus exigeante en termes de gestion», rappelle Jean-Marc Roirant. Mais «pour éviter que la technostructure ne prenne le pouvoir », elle a fait le choix de rémunérer des bénévoles, des secrétaires nationaux « chargés de l'interface politique.» «Cela permet un équilibre intelligent entre des secrétaires nationaux qui ne sont pas des technocrates, mais bien les porteurs du projet politique, et les directions salariées. »



# **Associations militantes:** un havre démocratique?

À première vue, les associations militantes sont irréprochables du point de vue de la démocratie. La défense du principe ou de l'idéal démocratique constitue le cœur même du projet de bon nombre d'entre elles. Ces associations présentent la caractéristique de s'appuyer sur un fort vivier bénévole... et militant. Une spécificité qui les écarte de toute difficulté de gouvernance?

#### Démocratie

Lorsque l'on parle d'associations militantes, on pense avant tout à celles investies dans la défense des droits (sociaux, économiques, politiques, environnementaux). C'est bien un projet citoyen qui est à l'origine de leur création : rassembler des gens autour de la volonté de changer les choses, voire le monde. Si bien que la militance innerve les instances de direction et les forces bénévoles. Elle n'est pourtant pas l'apanage de ce secteur. Dans des associations humanitaires (Médecins du Monde par exemple, cf. article p.28), d'éducation populaire (La Ligue de l'enseignement cf. article p.30) ou du secteur social (APF cf. article p.26), on trouve des bénévoles pour porter le projet politique à tous les échelons de la gouvernance.

La Ligue des droits de l'Homme est une association de militants bénévoles réunis dans plus de 320 sections locales. «Nous n'employons que 15 permanents (services juridique, communication et administratif)» rappelle Malik Salemkour, vice-président de la LDH. Ce petit nombre de collaborateurs salariés est d'ailleurs caractéristique des associations militantes. Et il n'est pas rare que d'anciens bénévoles soient recrutés à ces postes. Ce qui garantit leur adhésion au projet. Ils sont d'ailleurs généralement en étroite relation avec les dirigeants bénévoles.

La démocratie n'y est pas un vain mot : les assemblées générales, conseils d'administration et autres instances de concertation y sont très régulièrement tenus. La gouvernance y est structurée pour permettre la plus large expression démocratique, mais la crise de la représentation nationale est aussi posée. Les membres du comité central de la LDH sont élus par les adhérents, mais la participation aux élections nationales est faible (2500 à 3000 votants sur 10000 adhérents); «elle s'élève à 50 à 60 % chez les plus engagés, mais ce n'est pas satisfaisant», déplore Malik Salemkour qui distingue trois catégories d'adhérents : «Un tiers qui sont plutôt des donateurs, un tiers qui participe occasionnellement, un tiers très engagé dans l'objet et dans le fonctionnement de l'association.»

#### Mixité

Le plus gros enjeu de la gouvernance des associations militantes nationales tient à la mixité : sociale, générationnelle, de genre. «Les problèmes de gouvernance sont particulièrement forts sur les aspects générationnels : il n'y a pas d'adhésion des jeunes à la LDH, qui y voient une "institution". Un mouvement comme les indignés bouscule des organisations perçues comme celles de notables», constate Malik Salemkour. Dans les associations militantes de création récente, la question générationnelle ne se pose pas dans les mêmes termes. «Ce n'est pas notre projet qui est en cause. Il est plus que d'actualité.» Alors quoi? L'inadaptation de la gouvernance aux nouvelles formes d'engagement. Un travail de réflexion sur «ces engagements plus ponctuels, plus ciblés» est en cours à la LDH.

«Les statuts et acquis professionnels ne fondent pas la légitimité à s'engager comme citoyen.»

«La LDH est vécue comme une organisation d'intellectuels et de iuristes, c'est un frein à l'accès de certaines catégories socioprofessionnelles qui ne se sentent pas légitimes à intervenir auprès de personnalités aussi fortes qu'Henri Leclerc ou Michel Tubiana», reconnaît Malik Salemkour. Ce qui nécessite un vrai travail de citoyenneté et de formation; «les statuts et acquis professionnels ne

fondent pas la légitimité à s'engager comme citoyen.» La LDH parvient toutefois à diversifier ses dirigeants. «On peut constater que les femmes, les personnes issues de la "diversité", la mixité en général, bénéficient d'une prime à l'élection.» Cette ouverture se fait toutefois «dans la limite des candidatures aux instances nationales», tempère Malik Salemkour.

Ce qui ne favorise pas forcément la mixité sociale. Les adhérents les plus impliqués sont issus des catégories socioprofessionnelles particulières, avocats, enseignants, retraités... «Les membres des sections des quartiers populaires sont rares et généralement des travailleurs sociaux.» Pour aller à la rencontre de ce public, la LDH tente de travailler avec les associations culturelles et sociales locales, avec un succès relatif en termes d'adhésion.

#### L'avenir de la militance

«La LDH ne fait pas dans le prosélytisme, étant défenseurs de la liberté de conscience, mais nous devons actualiser notre projet et notre offre d'engagement.» Ne faut-il pas revoir sa forme, son organisation : confédérale, fédérale, territorialisée ou informelle, virtuelle (via Facebook et les réseaux sociaux)? «Les réseaux sociaux qui mobilisent d'autres publics suscitent des réactions mitigées de la part de nos adhérents : très liés à un engagement individuel, ils interrogent la citoyenneté.»

La LDH est également très impliquée dans des réseaux inter-associatifs dont certains qu'elle a contribué à créer (RESF, Romeurope, collectifs sur la justice, l'immigration, etc.). Ce sont autant de pistes pour toucher de nouveaux adhérents, d'autant que ces collectifs thématiques attirent plus de jeunes et d'autres profils sociaux. Cette «stratégie» vaut d'ailleurs dans d'autres associations «institutionnalisées». « Nous profitons de notre proximité avec des réseaux d'associations étudiantes, Animafac notamment, pour intégrer des jeunes dans nos instances de direction», explique Jean-Marc Roirant, secrétaire général de la Ligue.

Malik Salemkour se demande si «l'adhésion à la LDH d'associations spécialisées ou locales n'est pas l'avenir. Les militants d'une association qui partage nos valeurs, nos combats pourraient ainsi être adhérents à la LDH. Une piste à explorer, ces associations et leurs militants inscriraient leur action dans le cadre de notre association généraliste de défense des droits». Pourtant, la difficulté à maintenir actifs les collectifs inter-associatifs pose question. Pour peu que leur message politique soit toujours d'actualité, les associations militantes ne sont pas menacées par la crise de l'engagement, les bénévoles ne manquent pas. Mais elles doivent sérieusement s'interroger sur leur gouvernance pour que la relève soit assurée. •

# Des gouvernances de plus en plus managériales?

ENTRETIEN DE SAMUEL SPONEM

Il est difficile pour les associations d'échapper au déferlement des dispositifs de management qui touchent aujourd'hui l'ensemble des organisations. Cette diffusion des dispositifs de gestion et de gouvernance doit cependant se faire avec des adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités associatives, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité.

« Comme toutes les autres organisations, les associations devraient ainsi se mettre au «management» et adopter des pratiques et des outils développés dans les sociétés des capitaux.»

Les associations ont longtemps privilégié une forme de régulation par les professionnels et par l'engagement; les dispositifs de gestion y étaient vus comme secondaires. Aujourd'hui, afin de répondre aux exigences de transparence et d'efficacité des financeurs et du public, les associations sont incitées à faire évoluer leur gouvernance. Les dispositifs et pratiques qui sont présentés comme modèles de référence, par les pouvoirs publics, les consultants et les gestionnaires, s'inspirent largement de ceux mis en place dans les entreprises lucratives. Comme toutes les autres organisations, les associations devraient ainsi se mettre au «management» et adopter des pratiques et des outils développés dans les sociétés des capitaux.

#### Quête de performance(s)

Parler de management, c'est d'abord mettre au cœur de la conduite des organisations la notion de performance. La force de ce terme vient

de l'ambiguïté du passage de la notion de performance au singulier à la recherche de performances au pluriel. En effet, à l'origine, la performance est considérée comme chose d'exceptionnel (par analogie avec le sport) qui ne peut se reproduire. Or ce que demandent les entreprises ce sont des performances, c'est-à-dire une reproduction d'actes exceptionnels. Cette notion de performance induit donc la recherche permanente de l'amélioration et fait référence à une conception entreprenariale de la société dans laquelle chacun doit se dépasser.

Les deux critères de performances utilisés classiquement (efficacité et efficience) font l'impasse d'une réflexion sur les objectifs. Or, la réflexion sur les finalités de l'action est à la fois essentielle et difficile à appréhender dans les associations. D'abord, les notions de résultat ou de rentabilité n'ont pas de sens en tant que telles pour une association puisque dans bien des cas le résultat



dépend largement de la capacité de l'association à collecter des fonds. De plus, comme dans le cas des services publics, les associations ont aussi vocation à produire des externalités c'est-à-dire que leurs actions doivent avoir un impact sur la société. Dans ces conditions, définir la performance n'est pas uniquement mesurer l'activité des associations mais aussi prendre en compte l'impact de leurs actions sur la société en général, ce qui s'avère souvent difficile.

#### Gestion par les chiffres

La matérialisation de cet idéal de performance se fait dans des dispositifs instrumentaux et chiffrés. La littérature sur le management repose sur l'hypothèse d'une rationalité instrumentale des individus: ces derniers poursuivraient leur intérêt de manière rationnelle. Cela explique que les dispositifs de gestion permettent d'améliorer la rationalité de la prise de décision. La plupart d'entre eux s'appuient

sur des chiffres. Cela pose la question de leur compatibilité avec un secteur associatif dans lequel la rationalité repose aussi sur le respect des valeurs. Le nier pourrait être porteur d'inefficacités et d'inefficiences.

De plus, ces instruments ne sont pas neutres. Les données chiffrées ne sont pas des mesures objectives au sens où on l'entend dans le domaine physique. Elles nécessitent bien souvent de transformer des qualités (la compétence, la performance, etc.) en quantités et reposent sur des conventions (par exemple, pour ce qui concerne la comptabilité).

#### Exigence d'audit

Par ailleurs, pour éviter les comportements opportunistes, la performance des organisations et des individus doit être auditable, c'està-dire qu'elle doit pouvoir être contrôlée par un tiers. Cette exi-

gence d'auditabilité vise à s'assurer que les financements sont utilisés dans une optique conforme à l'objet de l'association. Elle s'est cependant accrue depuis une dizaine d'années avec la diffusion du modèle anglo-saxon de gouvernance, qui met la comptabilité au cœur de la gouvernance. On la retrouve aussi défendue avec plus d'ardeur dans le cadre du Nouveau Management Public avec un objectif démocratique: permettre aux citovens et aux élus d'avoir une meilleure vision de la gestion par l'administration. Au final, nous serions aujourd'hui dans une « société de l'audit ». Ces exigences d'auditabilité et de responsabilité, légitimes, ne sont cependant pas sans conséquence sur le fonctionnement associatif. Les dispositions de gestion se diffusent au sein des organisations tout en les transformant. D'où l'importance que le monde associatif les réinterroge avant de s'en emparer, afin de les penser en conformité avec ses valeurs.

# 16 MILLIONS DE BÉNEVOLES ANIMENT NOS PROJETS





SIGNEZ L'APPEL DES ASSOCIATIONS SUR WWW.DEPUIS1901.FR

## 40 000 ASSOCIATIONS S'ENGAGENT À L'INTERNATIONAL





SIGNEZ L'APPEL DES ASSOCIATIONS SUR WWW.DEPUIS1901.FR





### L'impact de la professionnalisation

i l'objet des associations n'est pas de créer de l'emploi, le monde associatif a bénéficié d'une extraordinaire croissance salariale ces trente dernières années. Il est aujourd'hui le principal employeur de l'économie sociale et solidaire. Cette professionnalisation s'est accompagnée d'une mutation des profils des salariés marquée par l'arrivée de managers aux manettes des associations à des fonctions historiquement occupées uniquement par des militants. Le contrôle des tutelles, le recours de plus en plus fréquent aux outils de gestion, de contrôle, de transparence et d'audit ont fortement accentué cette conversion des responsables associatifs en managers gestionnaires. Ces mutations ont engendré des évolutions (perçues tantôt comme positives tantôt comme négatives) de l'organisation interne des associations. Parallèlement, elles ont eu des effets sur les conditions de travail et sur la qualité de l'emploi dans les associations. Si les salariés du secteur expriment majoritairement une certaine satisfaction au travail, les indicateurs de la qualité de l'emploi sont préoccupants et rendent impératif une véritable appropriation de la fonction employeur, passant par le développement de la GRH dans les associations.



### Manager associatif vs directeur militant

Longtemps, les premiers salariés des associations étaient choisis parmi leurs fondateurs permettant ainsi de préserver une direction militante. Mais avec la professionnalisation du secteur, des cadres ont été recrutés pour leurs compétences plus que pour leur adhésion au projet. On peut dès lors s'interroger sur les effets de ces évolutions sur la gouvernance.

### Managérialisme

« Comment gérer dans le secteur associatif sans le dénaturer, ni le désorganiser » se demandent Philippe Avare et Samuel Sponem? Sous la pression des contrôles administratifs et des exigences de transparence financière et de professionnalisation de la gestion des bailleurs publics notamment, «les associations ne peuvent échapper au déferlement du management», constatent les deux auteurs. Du plan comptable associatif, mis en place en 1999, à l'entrée en vigueur de la LOLF (loi organique des lois de finances) en 2006, l'État est passé d'une «culture de moyens » à une « culture des résultats ». Cette « révolution budgétaire » a eu pour conséquence la production d'indicateurs de performance et de normes applicables aux associations subventionnées et «prestataires» des politiques publiques; elles sont soumises à une exigence

d'audit qui «met la comptabilité au cœur de la gouvernance». Le développement des appels d'offres dans le cadre des marchés publics ou de conventions d'objectifs de plus en plus « cadrées » n'a fait que renforcer cette tendance et favoriser l'arrivée de managers aux manettes des associations, l'«artisan social» cédant la place à l'« entrepreneur social ».

### **Banalisation**

Les réactions à cette évolution sont diverses, qui vont de l'hostilité au nom des valeurs de solidarité, à l'adhésion au nom de la modernité. Comme le remarquent Joseph Haeringer et Samuel Sponem, à force de réduire leur action à la seule dimension financière, les managers risquent de «passer à côté d'un fonctionnement informel qui peut s'avérer plus efficace». «Les associations sont soumises à des logiques de contrôle, exemptes de la dimension émancipatrice ou humaniste qui les caractérise. Les indicateurs, très technicistes, ne sont pas les bons», déplore Anne-Claire Devoge, directrice générale des MJC de Bretagne. Certes, l'arrivée de directeurs issus du secteur privé peut avoir des effets positifs sur les conditions de travail, ne serait-ce que parce que leur connaissance de la législation sociale est souvent meilleure. Mais au risque de la banalisation, de la déconnection des équipes vis-à-vis du projet associatif?

Tout l'enjeu pour les associations est de contrer les effets délétères d'un modèle fondé sur la performance, la «rationalité instrumentale», les objectifs chiffrés, les compétences « normées » et la délégation des responsabilités. La présence de directeurs issus du secteur lucratif interroge le pilotage, note Nadine Richez-Battesti, maître de conférences en sciences économiques et auteure d'une enquête sur la qualité de l'emploi dans l'ESS. «Peut-on gérer de la même manière des ressources humaines quand il y a aussi des ressources bénévoles? Qu'est-ce que gérer des salariés dans les associations? Y a-t-il une GRH associative spécifique, plus participative?»

### Le politique au cœur de l'action

«Un directeur qui arrive seulement sur une expertise technique oublie une dimension importante de sa fonction: la connaissance de l'environnement politique», explique Anne-Claire Devoge. Les associations peuvent choisir leur DRH pour ses compétences opératoires, mais il doit savoir s'insérer dans le projet politique. La GRH a une dimension forcément politique dans une gouvernance politique.» Et l'objet social des associations, leur mise au service de l'intérêt général a forcément une influence sur la manière d'exercer la fonction employeur.

D'autant que les associations ont des atouts à faire valoir en la matière; « elles ont fourni un certain nombre d'outils RH au secteur lucratif: la gestion par projet par exemple ou les méthodes actives développées dans l'éducation populaire», rappelle Anne-Claire Devoge. «Les associations sont des lieux d'innovation sociale. À elles de trouver les outils RH adaptés qui ne remettent pas en cause leur dimension de construction d'un idéal commun.»

### **Formation GRH**

Néanmoins, il semble que le principal problème des associations dans ce domaine tienne plutôt au manque de compétences en gestion des ressources humaines. Nadine Richez-Battesti constate: «Sur tous les candidats passés par le master ESS et ressources humaines de l'université d'Aix Marseille, aucun n'est devenu DRH et cette fonction n'occupe pas plus de 20 à 30 % du temps de ceux qui sont devenus directeurs généraux. Cette fonction est éclipsée par la difficulté de plus en plus grande à trouver des financements et à rendre compte de leur utilisation.»

Sébastien Darrigrand, délégué général de l'Usgeres, reconnaît qu'il y a «un travail à mener sur une meilleure professionnalisation des lignes managériales, sur la formation des dirigeants aux différents aspects des relations de travail (évolution sur la deuxième partie de carrière, risques liés au travail, discrimination)». Depuis 2007, l'Usgeres travaille donc à un socle de compétences, en partenariat avec Chorum, la Macif, le CNCRES, à destination «des managers, c'est-à-dire ceux qui assument dûment cette fonction, élus bénévoles, directeurs ou salariés mandatés». «Un fort travail de persuasion demeure pour que la dimension RH innerve vraiment ces structures» et évite aux dirigeants de ne se découvrir employeurs que lorsqu'ils sont confrontés à un problème (crise managériale, accident du travail, licenciement, prud'hommes, etc.) «alors que la GRH est consubstantielle de leur fonction de dirigeant». Former des dirigeants qui ont porté le projet politique de l'association est sans doute le plus sûr moyen de concilier exigence des bailleurs sans perdre de vue l'objet social de l'association. L'arrivée de jeunes issus des formations universitaires à l'ESS pourrait également changer la donne car, aux compétences techniques, ils ajoutent une quête de sens que le projet social des associations pourrait combler.

### Pour aller plus loin

Philippe Avare et Samuel Sponem, «le managérialisme et les associations», in Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (dir.), La Gouvernance des associations, Erès, 2011 (rééd.)

- François Rousseau, «Gérer et militer: une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », Recma, nº 286, novembre 2002.
- Joseph Haeringer et Samuel Sponem, « Régulation dirigeante et gouvernance associative », in Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (dir.), La Gouvernance des associations, Erès, 2011 (rééd.).

### GRH: la 5<sup>e</sup> roue du carrosse?

La professionnalisation et le managérialisme ont-elles amélioré les conditions de travail des salariés? Les conflits sociaux qui ont éclaté dernièrement dans les associations ne semblent pas aller dans ce sens et la tendance à la précarisation des postes risque de ne pas arranger la situation. Pourtant les enquêtes montrent une satisfaction des salariés à travailler dans les associations. Comment expliquer ce paradoxe?

### Un constat accablant?

Dans une récente étude sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire qui porte sur des données du milieu des années 2000, Nadine Richez-Battesti, économiste, examine les points forts et les points faibles de la qualité du travail dans les associations. Que révèle-telle? Qu'elles sont les meilleures en termes d'accès au marché du travail des publics qui en sont éloignés et d'articulation entre vie privée et professionnelle. Mais du point de vue des conditions de travail, matérielles et sanitaires, et de la gestion du temps, le taux de satisfaction des salariés associatifs est plutôt faible. La sensibilisation aux risques professionnels y est moindre, bien qu'elle se soit renforcée dans les années récentes. Si les coopératives et les mutuelles sont reconnues pour leurs efforts en termes de formation professionnelle et de développement des compétences, les associations sont bien moins loties avec un engagement plus faible, qui reste cependant supérieur à celui des autres secteurs. Elles sont lanternes rouges en termes de sécurité de l'emploi: l'indice statistique de satisfaction est faible. Dans certaines structures, le fort turn-over ne peut qu'alerter sur les mauvaises conditions de travail. « À la date de notre étude, les associations sont en retard sur la prévention des risques», constate Nadine Richez-Battesti.

Mais elle tempère toutefois : « Les données traitées datent de 2006-2007 ce qui masque sans doute l'inflexion opérée par le travail de l'Usgeres<sup>1</sup>, le Ceges<sup>2</sup> ou les OPCA<sup>3</sup>

du secteur sur la qualité de l'emploi et la prévention des risques.» Elle regrette pourtant que la réflexion menée dans certains secteurs, le sport notamment sur un dispositif tel que les groupements d'employeurs, n'ait pas été suffisamment transférée aux autres.

### **Employeurs comme les autres**

Pour l'économiste, «s'intéresser à la qualité du travail amène à pointer le problème du manque de compétences en gestion des ressources humaines [GRH] dans les associations. Cette fonction est de plus en plus prise en charge par la direction salariée, mais le temps de travail consacré à la GRH est très faible». Les directeurs des ressources humaines (DRH) sont très rares dans un secteur où les petites structures sont majoritaires et où le défi consiste à pérenniser des postes. Pour Sébastien Darrigrand, délégué général de l'Usgeres, «la GRH n'est pas prioritaire quand on est dans des enjeux de survie. Mais il faut assumer d'être dirigeant et bien comprendre que la GRH est au cœur du développement de l'association.» Comment en effet assurer son développement faute de troupes motivées?

Sébastien Darrigrand nuance: «Il y a de fortes disparités entre de grosses associations du sanitaire et social qui mènent des politiques sociales ambitieuses avec des DRH structurées et des petites associations où les présidents sont peu préparés à la fonction employeur. » Mais il admet que la question de la GRH a peiné à émerger: « Pendant longtemps, les associations s'en sont tenues au discours "nous ne sommes pas des employeurs comme les autres", la militance au cœur de projets à forte vocation sociale dispensant de toute politique managériale. Or, si les associations ne sont pas des entreprises comme

L'Usgeres, Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale, est la plus importante organisation patronale de l'économie sociale

<sup>2.</sup> Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale

<sup>3.</sup> Organismes paritaires collecteurs agréés



les autres, les employeurs doivent néanmoins être des employeurs comme les autres. Il y a un travail autour du respect de la législation sociale à mener. La professionnalisation des managers est un gage d'une meilleure qualité de l'emploi.»

### Des éléments objectifs de précarité

« Dans les associations, les mauvais chiffres de la qualité de l'emploi sont sans doute le résultat des contraintes budgétaires, notamment dans les secteurs sanitaire et social et dans celui des services à la personne», reconnaît Nadine Richez-Battesti. Temps partiels, emplois aidés, baisse des financements publics et, parallèlement, demande accrue de qualité de service, ne peuvent que peser sur les conditions de travail. Même constat pour Sébastien Darrigrand, qui dénonce «un contexte de politiques de l'emploi qui renforcent la précarité de l'emploi. Comment avoir une vision à long terme de la GRH quand on ne s'appuie que sur des emplois aidés dont le renouvellement est hypothéqué?» se demande-t-il.

Il est certes difficile d'agir dans un contexte économique et financier détérioré, dans un secteur où les rémunérations sont entre 30 et 40 % inférieures à celles du privé lucratif. Certaines associations sont dans une injonction paradoxale permanente vis-à-vis de leurs salariés: plus de professionnalisation, de meilleures rémunérations, mais en étant considérées comme des substituts des politiques sociales et des sous-services publics.

### Dialogue social

Étonnamment, le turn-over est moindre dans les associations que dans le privé lucratif. Pendant longtemps, les salariés associatifs n'ont pas osé se plaindre de leurs conditions de travail car cela revenait à remettre en cause le projet social de l'association.

Pourtant, les choses changent, dans le sanitaire et social et les services à la personne notamment où «les salariés ont le sentiment d'une intensification du travail et des risques», explique Nadine Richez-Battesti. Dès lors qu'on commence à s'intéresser aux risques psychosociaux dans l'ESS, leur parole se libère.

«Les études montrent que les salariés sont globalement satisfaits de travailler dans les associations, mais on ne peut se limiter à ça», reconnaît Sébastien Darrigrand. Ce constat ne doit pas exonérer les associations de travailler sur les conditions de salariés « suspendus », pour reprendre le terme de Nadine Richez-Battesti, auxquels on demande d'être sensibles au projet, de s'y consacrer sans compter, sans leur donner plus de place dans son élaboration. Pourtant, «tenus à l'écart, ils contribuent à l'éloignement du projet associatif, ils exacerbent l'institutionnalisation de l'association.»

La réponse est sans doute à trouver dans le dialogue social, aujourd'hui réduit à la portion congrue. «Trop souvent le projet social tend à se substituer à l'organisation du dialogue social», explique Nadine Richez-Battesti. Pour Sébastien Darrigrand, « toute la question est de savoir comment les permanents peuvent accompagner les dirigeants débordés sur la question des relations de travail, sur l'organisation professionnelle de la structure.»

10

facebook

# option

### Gouvernance associative Quelles évolutions?

ompte tenu de pluralité des fonctionnements, on ne peut parler d'un modèle de «bonne gouvernance associative». Pour autant, la grande diversité des modes d'organisation n'interdit pas de réfléchir à leur amélioration. Des défis majeurs restent à relever pour approfondir la démocratie, aligner les modes de fonctionnements sur les valeurs et le projet, adapter les outils de gestion aux spécificités associatives et favoriser le développement de la GRH. C'est tout le sens des travaux de recherche en cours, auxquels est associé le mouvement associatif, qui visent à mieux connaître les fonctionnements associatifs existants et à explorer des modes de gouvernance innovants. Les regards se tournent vers des processus de décision plus souples, vers des réseaux moins hiérarchisés ou plus informels et vers le recours à des systèmes d'information coopératifs perçus comme un moyen d'intensifier les échanges entre parties prenantes. Dans ce domaine, créativité et sens de l'innovation méritent d'être intégrés à l'agenda associatif en vue de favoriser des modes de fonctionnement alternatifs, vertueux et efficaces. Et, pourquoi pas, d'inspirer le secteur marchand?

### Gouvernance 2.0

Nombre d'associations ont ouvert des sites Internet et des profils sur les réseaux sociaux. Le web est également devenu un outil de collecte et de mobilisation. L'organisation en réseau, clairement inspirée d'Internet, est aujourd'hui revendiquée par certains mouvements. En rapprochant l'association de ses parties prenantes, les nouvelles technologies et ces logiques de réseaux influencent les modes de gouvernance.

### Le réseau, un modèle?

« Notre fonctionnement s'inspire de la philosophie de l'Internet: ouverture et accessibilité à tous. Les membres du réseau ne délèguent pas leur autonomie, ils peuvent lancer des groupes de travail sans que le centre de ressources [qui joue le rôle de tête de réseau] ne soit dans la boucle», explique Ahmed El Khadiri, délégué général d'Animafac.

Tous les outils sont entièrement libres de droit. De même, toute association étudiante peut participer aux « communautés», «un mini-réseau social associatif» auquel participe plus de 1500 associations. Les contributions qui suscitent le plus de commentaires peuvent donner lieu à un débat lors des ateliers ouverts dans les rencontres nationales ou locales. « Nous ne souhaitons pas sombrer dans le fantasme du tout virtuel: les rencontres physiques restent essentielles», reconnaît Ahmed El Khadiri, Elles demeurent la clé d'animation du réseau.

### Outils et campagnes numériques

« Tout est numérique dans notre gouvernance », explique le délégué général, du moins tous les outils à disposition des administrateurs. Il en est ainsi du kit administrateur, une mallette en ligne avec le compte rendu des derniers CA, «pour mettre les nouveaux administrateurs dans le bain », et des bureaux, les notes stratégiques, les comptes rendus des rendez-vous, etc. Les réunions peuvent être physiques ou virtuelles, notamment «pour prolonger une discussion, suivre l'état d'avancement d'un chantier, quand des questions urgentes doivent être réglées ». Mais l'AG est bien physique et n'y participent que les associations qui ont signé la charte d'Animafac.

Pour Philippe Eynaud, «le système d'information se met au service d'un horizon citoyen. [...] Il permet de relier l'association à son contexte social et à ses parties prenantes externes tout en entretenant un échange d'idées autour d'actions militantes.» Animafac a ainsi lancé «2012 même pas peur», une campagne visant à mobiliser les jeunes en vue de l'élection présidentielle. « Nous avons fait le choix de mixer dispositifs physiques (sticker, tenue de stand...) et déclinaison web.» Un site permettait de contribuer en ligne, avec une modération a posteriori pour ne pas freiner la participation. 200 kits ont été commandés, «même dans des villes où il n'y avait pas d'université», 3000 jeunes ont posté des contributions, 160 manifestations ont été organisées dont la moitié en parfaite autonomie. «On nous prend pour des extraterrestres, mais l'accès gratuit à tous nos outils est le meilleur moyen de convaincre de s'associer à notre démarche.»

### Démultiplier la mobilisation

Avec le développement des réseaux sociaux, des associations se sont penchées sur ces nouveaux moyens de communication... et de mobilisation. Si elles sont nombreuses à avoir ouvert un profil Facebook ou Twitter, ce n'est pas pour autant qu'elles en utilisent toutes les fonctionnalités. Pour beaucoup, ce n'est qu'un nouveau canal d'information auprès de sympathisants. Mais d'autres structures ont souhaité aller plus loin. Ce qu'explique Flavia Faggiana d'Oxfam France.

«Le cœur de métier d'Oxfam est le plaidoyer, soutenu par la mobilisation citoyenne. Le gros de nos actions est constitué des campagnes d'opinion et s'appuie



aujourd'hui sur la mobilisation des réseaux sociaux.» Il s'agit de cibler d'autres personnes «notamment les jeunes alors que traditionnellement le réseau d'Oxfam touche plus facilement les 45-50 ans », d'élargir le public par le partage d'informations entre internautes.

« Nous voulions également développer des modes de mobilisation plus créatifs. Sur le web, il est possible d'écrire sur le mur de personnes politiques ciblées. On peut donc lancer des e-actions (via Twitter par exemple) pour interpeller plus directement les décideurs. » D'autant qu'euxmêmes sont de plus en plus présents sur le net.

### Gouvernance des internautes?

Le web présente deux avantages: une dimension interactive, qui permet l'échange, et des outils statistiques. «Il permet le brainstorming en ligne pour nourrir la réflexion de l'association, de tester la cohérence des messages, leur clarté, le contenu d'une campagne. Il ouvre une vraie fenêtre de dialogue avec les militants. » Peut-on dire pour autant que ces outils influencent la gouvernance? «Il peuvent avoir une influence sur le changement des objectifs. Les outils statistiques sur le web apportent une analyse plus fine des campagnes et des projets. » Le CA est de plus en plus attentif à ce qui se passe sur le web et demande des reportings réguliers. «Facebook est un vrai indicateur sur nos campagnes, un outil de premier plan aujourd'hui pour une association qui fait du plaidoyer. »

Jusqu'à aujourd'hui, il n'y a jamais eu de hiatus entre les orientations prises par l'association et les réactions des internautes, « il est vrai que seuls les plus sensibles à notre

action réagissent en ligne », reconnaît Flavia Faggiana. Mais si une campagne soulevait une réaction négative massive, «la question de la prise en compte de cette expression démocratique se poserait certainement ».

### Mobilisation virtuelle?

Que veut dire se mobiliser derrière un écran d'ordinateur? Les réseaux sociaux ne sont-ils pas la forme ultime de l'individualisme? Quel est l'impact d'une participation virtuelle, individuelle, voire ponctuelle, en termes de citoyenneté? «L'espace numérique ne peut être que le prolongement de la société civile, il ne la remplace pas », assure Ahmed El Khadiri. Ce que confirme Flavia Faggiana: «Ces nouveaux outils sont complémentaires des modes d'action plus classiques; il ne s'agit pas de délaisser la mobilisation hors ligne. »

Quant à savoir si les e-militants sont plus inconstants que les militants de chair et d'os, «le média est trop jeune pour tirer ce genre de conclusion ». Mais Flavia Faggiana constate que des sympathisants touchés par le biais de Facebook ont aujourd'hui rejoint les sections locales de l'association. Elle admet néanmoins que «le schéma le plus fréquent est que les internautes rejoignent les autres militants sur des événements ponctuels ». Toutefois, ces outils ont eu un effet d'amplification des campagnes: «Là où nous nous réjouissions si quelques centaines de personnes signaient nos pétitions papiers, la dernière campagne Robin des bois a rassemblé 500 000 signatures. On change d'échelle, ce qui ne peut qu'avoir un impact en termes de plaidoyer.»

### Des pistes pour une nouvelle gouvernance associative?

TRIBUNE DE JACQUELINE MENGIN

Consultés à l'occasion d'un exercice de prospective animé par la Fonda, les acteurs associatifs ont placé la gouvernance au rang des sujets les plus importants concernant l'avenir des associations. L'ensemble des rouages où s'articule l'exercice des pouvoirs et contre-pouvoirs semble être contesté dans bien des organisations. Pour autant, des pistes d'amélioration sont envisagées.

### Démocratie à géométrie variable

Du manque de parité, de diversité sociale et culturelle, aux difficultés de renouvellement des dirigeants, le sentiment d'un «entre soi» est fréquent; il semble fossiliser les habitudes et freiner l'évolution des modes de fonctionnement comme les innovations. Certains déplorent une transformation des associations due à la montée de l'emploi salarié, souvent de moindre qualité, et parlent de conflits entre les bénévoles et les permanents. D'autres évoquent une démocratie à géométrie variable, le peu d'espace pour le débat, de codécision et la confiscation du portage politique des projets.

Ainsi, dans le cadre de l'enquête Fonda «Faire ensemble 2020» menée auprès de 1300 acteurs, 88 % pensent qu'à l'avenir, les difficultés pour renouveler les dirigeants vont persister. Et ils ne sont que 54% à estimer que les relations entre dirigeants et salariés dans le processus de décision seront améliorées.

Des groupes locaux consultés à l'occasion de cette démarche prospective dénoncent en outre un choc des générations dans l'approche des questions de gouvernance et un décalage avec les attentes des jeunes. «Une association qui se crée reproduit des statuts - types, alors que la loi 1901 laisse une liberté de création; chaque association se croit obligée d'avoir une gouvernance pyramidale alors qu'on pourrait élaborer un autre mode de gouvernance», «Ne faudrait-il pas reconnaître le rôle des salariés et leur donner du pouvoir dans la gouvernance?» sont quelquesunes des réflexions recueillies.

### **Efficacité**

À l'origine de ces constats, un facteur important: l'évolution de l'environnement économique et financier des associations, qui les oblige à revoir leur mode de fonctionne-

ment et donc leur gouvernance. La montée en expertise rendue nécessaire par le recours aux appels d'offres contribue à la «technocratisation » des activités, renforçant le sentiment de décrochage entre les instances d'orientation politique et l'exécutif des associations.

D'autre part, les mutations des formes d'engagement ont aussi un impact sur la gouvernance: les bénévoles, militants mais aussi salariés font preuve d'une plus grande autonomie, mais réclament plus d'implication dans les décisions. En effet, l'organisation des associations s'inscrivait traditionnellement dans une société organisée, hiérarchisée. Les adhérents traditionnels des associations avaient pour la plupart une culture de base, celle de l'éducation populaire avec un fondement idéologique fort, religieux ou laïc. Ils adhéraient aux valeurs que véhiculait l'association. Il y avait incompatibilité entre des adhésions à des associations d'obédiences idéologiques contraires.



Or, les acteurs associatifs bénéficient aujourd'hui d'une meilleure formation de base, de nombreux canaux d'information et leurs appartenances peuvent être multiples. D'autre part, l'ambiance générale d'individualisme et une méfiance envers les institutions éloignent les nouvelles générations d'adhésions à ce qui leur semble hiérarchisé, au fonctionnement opaque, où ils se sentiront embrigadés. Ils sont jaloux de leur liberté de pensée, d'action. Pour eux l'essentiel de l'engagement réside dans l'efficacité de l'action. Ils s'engagent dans l'instant, pour une idée ou une activité précise, et n'ont pas le souci de la pérennité ce qui les éloignent d'une prise de responsabilité dans le fonctionnement de l'institution.

### Réseaux ouverts

Cette tendance engendre de nouvelles formes d'organisation associative mieux adaptées aux désirs et aux modes de fonctionnement de ces nouveaux acteurs. Ceux-ci créent des réseaux ouverts, sans réelles frontières. On y entre et on en sort selon les envies, opportunités, disponibilités.

Ces nouvelles formes d'organisation se fondent sur des engagements individuels pour des causes défendues ou promues. Le fonctionnement se veut horizontal où chacun est partie-prenante sur un pied d'égalité. On y recherche le consensus, le lieu d'investissement est aussi bien local qu'international et le mode de fonctionnement privilégié est le réseau, à travers internet. L'engagement perdure aussi longtemps que l'action entreprise correspond à l'attente du militant. Ces formes permettent par la souplesse de l'engagement et l'efficacité de l'action proposée de mobiliser très largement. Elles peuvent être également éphémères axées sur des actions ponctuelles.

Ces modes de gouvernance correspondent aux aspirations de l'exercice de la citoyenneté, libre, «à la carte» sur des sujets qui s'imposent par leur pertinence. Ces nouvelles gouvernances présentent, au-delà du succès qu'elles remportent, des éléments de fragilité. Elles peuvent se dissoudre aussi vite qu'elles se sont créées. Elles posent la question de la pérennité sans laquelle toute transformation en profondeur est compromise.

### Les pistes<sup>1</sup>

Une des grandes questions pour l'avenir est donc de permettre aux adhérents comme aux salariés de participer réellement aux choix stratégiques de l'association, à la révision du projet en cohérence avec le fonctionnement, la participation des bénévoles, des professionnels, des partenaires, des usagers à la validation démocratique du projet.

<sup>1.</sup> Elles ont été approfondies dans le cadre des ateliers de l'Université d'Automne Faire Ensemble 2020 les 22 et 23 novembre 2011. Pour suivre les travaux et leur restitution: faireensemble2020.fr

« Une des grandes questions pour l'avenir est donc de permettre de participer aux choix stratégiques de l'association.»

Autour de cette question assez neuve et complexe, les propositions d'amélioration touchent à la place et aux rôles des divers intervenants dans les associations, à l'organisation, au fonctionnement, au droit du travail. Elles comportent des implications à la fois techniques et politiques, qui exigeraient des formations et un accompagnement. On peut citer

des pistes évoquées dans le cadre des groupes locaux:

### Favoriser le renouvellement

Limites au cumul et renouvellement des mandats, objectifs de parité et de diversité inscrits dans les statuts, impliquer les conseils d'administration dans une politique de renouvellement;

### Se former

Formation au management participatif, apprentissage de la délégation, formation-action sur le leadership et le développement du pouvoir d'agir, tutorat, formations croisées entre les acteurs de l'association:

### • Formaliser le fonctionnement

Recensement des compétences présentes en interne, organigrammes de répartition des responsabilités entre bénévoles et salariés, entretiens annuels avec salariés et bénévoles:

### Mieux communiquer en interne

Utilisation des TIC et des réseaux sociaux, méthodes pour rendre des comptes régulièrement;

### Se remettre en question

Ré-interrogation régulière du projet associatif avec ses parties prenantes, développement de l'auto-évaluation;

### Favoriser les échanges

Liens intergénérationnels, réunions de croisement des compétences, moments de convivialités et approches ludiques. •



### Gouvernances informelles

### ENTRETIEN AVEC BRIGITTE WIESER

Membre de Réseau éducation sans frontières (RESF)

### Qui sont les membres de Réseau éducation sans frontières (RESF)?

RESF est un mouvement de citovens et de militants venant d'horizons divers rassemblés autour d'une même volonté: défendre les jeunes étrangers sans papiers qui sont scolarisés dans nos lycées, ainsi que les parents sans-papiers des enfants scolarisés dans nos écoles.

Le réseau est né de la mobilisation d'enseignants et de parents d'élèves d'établissements franciliens, alertés par la situation d'élèves sans-papiers et qui, plutôt que de réinventer l'eau chaude, décident de mutualiser leurs expériences et de montrer qu'il est possible de mettre fin aux expulsions, d'obtenir leur régularisation. Il ne s'agissait pas de réunir des associations impliquées dans la défense des étrangers dans un énième collectif, mais de rassembler des gens, non avertis, qui trouvaient que les expulsions étaient inacceptables. On compte plusieurs centaines de collectifs RESF en France et un nombre très, très élastique de membres car il suffit que des gens se mobilisent dans un établissement scolaire pour défendre un jeune scolarisé ou un parent d'élève pour qu'un comité RESF existe.

### Comme votre nom l'indique, vous êtes un réseau. Qu'estce que cela signifie?

RESF a fait le choix de ne pas être une association et d'avoir un fonctionnement horizontal, sans hiérarchie et laissant de ce fait une grande autonomie aux collectifs locaux. Cela permet une grande réactivité. Le réseau se constitue donc à partir de listes de diffusion électroniques, pour échanger des informations et mobiliser les relais dans chacun des comités ou des collectifs créés dans les établissements, les arrondissements, les communes, les départements jusqu'au niveau national. 30000 personnes sont inscrites à RESFinfo, la liste qui répercute les alertes les plus sensibles, les dangers les plus immédiats.

### Comment les décisions sont-elles prises?

Pour les décisions les plus importantes, une liste nationale a été mise en place à laquelle participent des «référents» de chaque département, chargés de sonder leur terrain avant de s'exprimer. Ces référents sont volontaires et désignés par les autres. On ne se bat pas pour effectuer cette tâche, peut-être parce qu'il n'y pas vraiment d'enjeu de pouvoir, d'autant moins que le but de RESF est bien de disparaître. Peut-être aussi parce que toutes les personnes qui prennent des décisions dans le réseau doivent avoir la légitimité du terrain, c'est-à-dire être là quand quelqu'un se fait arrêter, accompagner des étrangers à la préfecture, trouver un avocat quand ils passent devant le tribunal administratif, etc. C'est très lourd au quotidien. La gouvernance à RESF est fondée sur le principe du « c'est celui qui dit qui fait». Par exemple, si un membre suggère de faire un communiqué, c'est à lui de le rédiger et de le proposer aux autres.

### Cela implique-t-il que toutes vos actions fassent l'obiet d'un consensus entre les membres?

Oui, mais consensus ne signifie pas «tous d'accord». Il n'y a pas de raisons pour que nous soyons toujours tous d'accord sur tout! Le consensus, c'est prendre la meilleure décision, celle qui récolte une approbation majoritaire tout en ne heurtant pas violemment les quelques membres en opposition. L'éventail des engagements à RESF est large, mais cela n'est pas un problème. RESF n'appartient à personne, il est fait au quotidien par ceux qui sont auprès des sans-papiers.

### Positionnement de la CPCA

La liberté d'organisation au service du projet est un fondement de la loi 1901, loi de liberté par essence. Aucune disposition de cette loi ne stipule comment doit fonctionner une association et rien ne vient restreindre la liberté des membres à organiser le fonctionnement interne de leur organisation. Pourtant, les exigences accrues de transparence et de contrôle de l'utilisation des fonds publics ou issus de la générosité publique font peser sur les modes de fonctionnements associatifs de fortes pressions, risquant de les dénaturer ou de les désorganiser. Ainsi, la tendance actuelle est à la multiplication et à la diffusion au sein des associations de codes de bonne gouvernance inspirés des modes d'organisation de l'entreprise privée. Ces guides et manuels en tout genre ne sont pourtant pas toujours adaptés aux spécificités des modes de fonctionnements associatifs. Partant des résultats d'une enquête Cnam/CPCA conduite en 2010/2011<sup>1</sup>, le mouvement associatif dans une volonté prospective, avance des pistes pour approfondir l'exigence démocratique qui le sous-tend et mieux servir sa finalité.

### Une fonction des instances associatives avant tout politique et centrée sur un projet collectif fédérateur

Contrairement aux instances de gouvernance des entreprises, le rôle des instances associatives ne se résume pas à du contrôle, du suivi, ni de l'évaluation. Elles jouent un rôle fondamental d'orientation stratégique et d'anticipation, d'insertion dans la communauté et sont déterminantes dans la définition et la conduite du projet associatif. S'agissant du conseil d'administration, notre enquête montre qu'il a pour fonction principale d'orienter le projet de l'association, de discuter, de susciter et d'éprouver des idées nouvelles et de prévoir les actions futures. Il est aussi une instance qui assure le lien entre l'association et ses parties prenantes et la communication vis-à-vis du public. Ce constat se vérifie dans une

très grande majorité d'associations quel que soit leur secteur d'appartenance.

Dans la majorité des associations, le CA exerce un rôle complémentaire de suivi financier des actions et de contrôle des programmes. En revanche, dans la plupart d'entre elles, le CA n'exerce pas de fonction de contrôle ni d'évaluation des dirigeants.

L'AG, quant à elle, se pose en garante du projet associatif. Si elle n'exerce le plus souvent qu'un rôle consultatif sur les choix stratégiques, elle assure pourtant la pérennité du projet associatif.

Enfin, les administrateurs (président et membres du bureau en premier lieu) sont directement impliqués dans l'activité quotidienne de l'association et exercent de ce fait une influence forte dans la définition du projet associatif. Ce constat est partagé pour la très grande majorité des associations, et notamment dans les associations employeuses, malgré l'influence croissante de leurs dirigeants salariés.

### Valeurs et appartenance identitaire, des ressorts centraux de l'agir associatif

Une grande part de la légitimité des associations repose sur un fondement identitaire, le partage d'une identité culturelle commune. L'enquête confirme que les liens entre les membres d'une association sont plus affectifs que formels et que l'association est plus proche d'une communauté que d'une société. Un sentiment d'appartenance est souvent ressenti par les membres du CA, qui sont fiers d'être membres de leurs associations et y appartiennent comme à une famille qui représente beaucoup pour eux. De plus, les membres d'un CA partagent des valeurs communes et leurs liens sont loin d'être de simples relations professionnelles et ce quelle que soit la nature de l'association.

<sup>1.</sup> Enquête lancée le 28 octobre 2010 administrée par courrier électronique. 2 350 responsables associatifs y ont répondu (membres d'associations exerçant des responsabilités liées à la gouvernance: directeur/directrice, coordinateur/coordinatrice, président/présidente et membres du CA).

Cette logique affective est complétée par une affiliation politique autour du projet: les premiers critères valorisés pour devenir membre du CA sont l'implication dans la vie de l'association, l'intégrité et l'engagement militant. La connaissance du terrain et l'expérience sont aussi des éléments majeurs.

### Renforcer le potentiel démocratique des associations par des pratiques innovantes

L'idée même d'association contient le souci démocratique. Ainsi, les instances statutaires sont des lieux qui rassemblent une pluralité d'acteurs (institutionnels et associatifs, bénévoles, usagers et professionnels). L'enquête CPCA/ Cnam montre d'ailleurs que ces instances (AG et CA) se réunissent régulièrement et qu'elles sont le plus souvent des lieux où les points de vue contradictoires sont entendus, où les avis sont respectés et qu'elles donnent la possibilité à tout le monde de s'exprimer. De plus, les réunions de ces instances sont loin d'être de simples formalités institutionnelles puisqu'elles font le plus souvent l'objet de débat et prise de décisions.

En revanche, tous ces acteurs ne sont pas également représentés et certaines catégories s'avèrent être structurellement à l'écart des modes de gouvernance. Certains acteurs sont beaucoup plus influents que d'autres et le fonctionnement des instances est dans la majorité des cas fondé sur la recherche du consensus. Cette crise de la représentation est largement confirmée par les résultats de l'enquête. D'un côté, les présidents, les membres du bureau et la direction sont systématiquement présents dans les conseils d'administration et ils exercent une forte influence. De l'autre, les membres et les bénévoles investis sur le terrain y sont beaucoup moins souvent représentés. Quant aux bénéficiaires, élus locaux, financeurs, donateurs, ils sont très rarement présents et représentés dans les CA. Dans les associations employeuses, les salariés bien qu'exerçant une forte influence sur le projet associatif sont eux aussi largement exclus des instances de gouvernance. Pourtant, ils participent pleinement au portage du projet associatif et les compétences qu'ils mobilisent pour préparer et mettre en œuvre les décisions ne sont pas que de simples compétences exécutives. Compte tenu de ces constats,



- développer l'observation des modalités d'implication des usagers / bénéficiaires dans les processus de décision et en mesurer les effets induits :
- expérimenter parallèlement de nouveaux modes et pratiques de participation et limiter le cumul des mandats:
- formaliser la place des salariés dans les instances des associations employeuses.

Alors que la place des femmes est aujourd'hui clairement posée dans les conseils d'administration des grandes entreprises, il est urgent que les associations relèvent le défi de la parité, de la diversité culturelle et du renouvellement générationnel de leurs instances. Notre étude confirme en effet que l'accès des femmes aux responsabilités associatives reste encore très limité alors qu'elles représentent 70 % des salariés des associations. Les CA sont composés en moyenne de 59 % d'hommes contre 41 % de femmes. On retrouve à peu près la même répartition dans les bureaux qui sont composés en moyenne de 58 % d'hommes contre 42 % de femmes. De plus, le respect de la parité et de la diversité culturelle et générationnelle sont des critères très peu valorisés dans le choix des membres du CA, preuve que la prise de conscience de ce déséquilibre est encore très timide. Alors que l'ouverture à la diversité des genres et plus largement aux identités multiples pourrait constituer un levier du renouvellement des dirigeants, ces constats doivent conduire les acteurs associatifs à:

favoriser l'intégration de plus femmes et de plus de jeunes dans les CA par la modification des statuts et des pratiques (durée/temporalité des réunions, méthode d'animation, circulation de la parole et modalités de prise de décisions...) et par une meilleure connaissance de la parité et de la diversité.

Pour élargir la gouvernance à d'autres parties prenantes associatives, les outils web, réseaux sociaux et nouvelles technologies peuvent être un levier d'action. Souvent perçus comme des vecteurs de démocratie par les associations, comme le montre l'enquête, ils peuvent être un moyen de relier l'association à son contexte social et à ses parties prenantes externes tout en entretenant un échange d'idées autour d'actions militantes. C'est pourquoi il conviendrait de:

repenser l'être ensemble associatif par l'usage des nouvelles technologies de la communication (permettant de rapprocher l'association de ses parties prenantes)

### Développer et utiliser le potentiel politique des outils de gestion dans la gouvernance des associations

Les outils de gestion (budget, documents comptables) occupent une place centrale et déterminante dans la vie des associations. Par souci d'optimisation de l'action ou pour répondre aux obligations légales des associations en matière de comptabilité générale ou encore par un effet de «contagion» conduisant les associations à reproduire en interne les modes de contrôles utilisés par leurs financeurs, ils font partie des documents prioritairement discutés en CA et en AG, parfois même avant le projet associatif. L'enquête CPCA/Cnam montre que l'utilisation de ces dispositifs de gestion par les associations peut être guidée par une quête de reconnaissance et de visibilité, ces outils étant parfois utilisés pour se légitimer vis-à-vis de leurs parties prenantes et être générateurs de ressources. Ainsi, conscient que les dispositifs de gestion et les procédures de fonctionnement sont porteurs de sens, le mouvement associatif tient à rappeler l'importance de:

- mieux exploiter le potentiel politique des outils pour la mesure de l'innovation, l'utilité sociale par des outils qui permettent d'en rendre compte (analyse de performance, étude de satisfaction des bénéficiaires):
- développer des outils de gestion innovants susceptibles de faire évoluer la relation aux bailleurs;
- co-construire les indicateurs d'évaluation avec l'ensemble des acteurs concernés.

Ces éléments de positionnement constituent une première étape dans la mise en débat de nos modes de fonctionnement. Ils répondent à l'enjeu fondamental de connaissance des pratiques des associations en matière d'organisation, point aveugle de la science de l'association. Ils confirment l'urgence de faire valoir les spécificités organisationnelles associatives, dont les instances se distinguent par leur nature fondamentalement politique et dont les membres sont reliés entre eux par des logiques affinitaires. En pointant les défis démocratiques à relever, ils ouvrent un champ de réflexion nécessaire pour les associations et méritent d'être appréhendés par toutes les coordinations sectorielles associatives.

Complétée par des entretiens, l'enquête quantitative Cnam/CPCA apportera sans doute prochainement des illustrations et des pratiques innovantes à partager.

### La gouvernance, un concept dangereux?

ENTRETIEN AVEC SUSAN GEORGE

Présidente d'honneur d'Attac

«Les associations sont des lieux d'expression et de discussion qui permettent différents degrés d'engagement et invitent à un exercice pratique de la démocratie.»

En quoi la gouvernance associative fondée sur un principe démocratique et dans laquelle le pouvoir ne dépend pas du capital peutelle contribuer à l'émergence d'une société civile locale?

Il faut se méfier du terme gouvernance. En anglais, c'est un mot ancien repris par les milieux d'affaires dans le contexte de la «corporate governance» qui correspond a un changement d'orientation majeur: l'unique objectif d'une entreprise est désormais de « créer de la valeur pour l'actionnaire» et ce par n'importe quel moyen: licenciements massifs, délocalisations, etc.

Ce terme de gouvernance a été repris dans l'Union européenne et même par les Nations unies sous l'impulsion des grandes entreprises dans un but précis: que l'on évite de parler de la question démocratique et des dépositaires du pouvoir. Simultanément, a été introduit la notion de «stakeholders» (les parties prenantes) dans le but d'éviter de parler de citoyens. Les mots ne sont pas innocents et le vocabulaire est très souvent manipulé de manière à ce que certaines façons de penser ou de concevoir deviennent impossibles. Voyez Orwell! Aujourd'hui, on utilise ce terme de gouvernance sans penser aux valeurs dont il est porteur. Je préfère tout simplement «gouvernement». Contrairement à la notion de gouvernance, ce terme a l'intérêt d'impliquer, dans notre société en tout cas, la démocratie acquise depuis le siècle des Lumières.

### En auoi le fonctionnement des associations vous semble -t-il démocratique?

L'association de citoyens autour d'un projet est complètement volontaire. Personne ne peut vous forcer à faire partie d'une association. Cette formule a certes ses limites mais elle s'avère porteuse d'aspects très positifs. Elle permet notamment une très bonne éducation voire formation à la citoyenneté. Par ailleurs, les associations nous apprennent que l'on ne peut pas faire grand-chose seul. Les actions individuelles ne pourront jamais résoudre le problème du réchauffement climatique par exemple. Elles sont une excellente voie pour aider l'individu à devenir pleinement citoyen. C'est en se réunissant autour



d'un même objectif que les individus se donnent la possibilité de voir leur projet se réaliser. Les associations sont des lieux d'expression et de discussion qui permettent différents degrés d'engagement et invitent à un exercice pratique de la démocratie. A Attac, nous avons par exemple très régulièrement des débats sur la démocratie interne qui engendrent une réflexion constante. En dehors du contenu des projets qu'elles mettent en œuvre, les associations constituent donc de très bons lieux d'entrainement à la démocratie, de véritables laboratoires de citoyenneté.

Quels sont les liens et les passerelles possibles entre l'action des associations

### au niveau local et l'émergence d'une société civile internationale?

En général, il est plus facile de s'impliquer pour les choses qui ont un impact immédiat. C'est pourquoi, on prend plus facilement un pli associatif en s'impliquant dans quelque chose que l'on peut voir où sur lequel on peut avoir une influence. Le niveau local est un niveau où les citoyens peuvent inventer des solutions bien adaptées à leur réalité et passer à l'action. On le mesure parfaitement avec l'exemple des villes en transition¹

initiées en Angleterre par Rob Hopkins et un groupe d'étudiants. Cette expérience innovante est devenue un phénomène international et on compte aujourd'hui des centaines d'Initiatives de Transition issues d'une vingtaine de pays et réunies dans le réseau Transition. La mondialisation et l'usage des nouvelles technologies peuvent conférer très rapidement une dimension internationale aux initiatives locales. Pour se débarrasser de Milosevic. les Serbes ont inventé les moyens de résistance festifs permettant d'éviter les arrestations par la police. Ces techniques d'organisation non violentes ont été ensuite enseignées en Egypte, en Tunisie, en Birmanie...

<sup>1.</sup> Mouvement mondial né en 2006 dont l'objectif est de convertir les villes au développement durable en mobilisant les concepts de résilience et de relocalisation. Pour en savoir plus : http://villesentransition.net/

### Ces initiatives redonnentelles un pouvoir sur l'économie aux citoyens?

Il n'y a aucune loi qui décrète que la démocratie doit s'arrêter aux portes de l'économie. Il n'y pas un seul et unique domaine démocratique où se situent les associations, les États, le débat, les élections, etc. Et au-delà, règnent la hiérarchie, les ordres et le chacun à sa place. Toute société doit résoudre le problème de la production, de la distribution et de faut pas un seul modèle et surtout pas un modèle imposé comme «le» seul imaginable. Les associations me semblent être une pépinière de socio-diversité

En quoi ces initiatives. qui ont parfois un rayonnement mondial, peuvent-elle conduire à un gouvernement économique mondial plus démocratique impliquant les citovens?

«Les solutions résident dans un très grand effort d'investissement étatique et citoyen dans l'économie verte. Cela permettrait de sortir de la crise et de résoudre une bonne partie des problèmes de chômage, de pollution, et de contrôle du réchauffement.»

la consommation. Elle peut le faire de manière démocratique ou autoritaire. Je pense que l'organisation future de l'économie devrait et pourrait être beaucoup plus démocratique et c'est aux acteurs économiques eux-mêmes de définir les structures qui leur conviennent le mieux

### Quelles peuvent être ces différentes formes?

Les Scop, les coopératives et les associations, les unions de crédit, les monnaies communes et alternatives - nous ne sommes limités que par notre imagination. Tout comme la biodiversité est indispensable pour la bonne marche de la planète, de même la socio-diversité est la clé de l'économie future. Il ne

Il est encore beaucoup trop tôt pour parler de gouvernement économique mondial. La Chine et beaucoup de gouvernements ne permettraient rien de tel. Nous avons d'ailleurs un «gouvernement mondial économique» de facto par les entreprises transnationales et sa superstructure politique est composée des institutions telles que FMI, la Banque mondiale, l'OMC que je ne souhaite vraiment pas voir renforcées! Elles font bien assez de mal comme ca. Mais sur le plan strictement démocratique, avec 40% de chinois ou d'indiens, et bien d'autres populations pour lesquelles l'héritage des Lumières n'existe pas, les libertés citoyennes de base - d'opinion, de religion, etc. ne seraient pas forcement respectées. Un gouvernement mondial donnerait une très grande majorité à ceux qui ne partagent pas nos traditions. Luttons déià pour les maintenir chez nous où elles sont attaquées tous les jours par les marchés et les technocrates et essayons de faire rayonner la diversité et les initiatives démocratiques dans tous les pays où cela est possible sans vouloir brûler les étapes vers un gouvernement mondial.

Dans votre dernier ouvrage. leurs crises, nos solutions, auand vous évoquez «nos solutions», à qui faites-vous référence?

Ce «nous» renvoie à une vaste communauté mondiale de personnes, de nationalités très différentes, qui ont les mêmes objectifs: ils veulent une planète propre où la température est maintenue dans les limites compatibles avec l'existence humaine; ils veulent plus de démocratie, plus d'égalité. Bref ils ont des objectifs partagés et sont à l'origine des luttes et souvent des solutions innovantes de par le monde - voyez le printemps arabe! Le titre de mon livre veut faire ressortir le contraste avec ceux qui composent la « classe de Davos», ceux que le mouvement de contestation pacifique "occupons Wall Street" et les indignés espagnols ou autres appellent les 1 % par rapport au 99 % autres. Les solutions résident dans un très grand effort d'investissement étatique et citoyen dans l'économie verte. Cela permettrait de sortir de la crise et de résoudre une bonne partie des problèmes de chômage, de pollution, et de contrôle du réchauffement. Mais comme ce chapitre sur les solutions est le plus long du livre, peut-être faut-il en rester là!



### Abonnement d'un an

À retourner à la CPCA - 28 place Saint-Georges - 75 009 Paris





✓ Oui, je m'abonne à La Vie Associative pour un an soit trois numéros

Ш	
	Α
	Ν
	Р
	А
	С
	V
	Te

Adresse de livraison
■ Mme ■ M.
Nom
Prénom
Adresse
Code postal
Ville
Téléphone
Courriel

Adresse de facturation (si différente)
■ Mme ■ M.
Nom
Prénom
Adresse
Code postal
Ville
Téléphone
Courriel







À compléter et à renvoyer avec un règlement de 12 euros à l'ordre de la CPCA ou rendez-vous sur cpca.asso.fr/la-vie-associative pour vous abonner en ligne.

### 68% DES FRANÇAIS NOUS FONT CONFIANCE POUR AGIR FACE À LA CRISE\*





SIGNEZ L'APPEL DES ASSOCIATIONS Sur www.depuis1901.fr



SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU MOUVEMENT ASSOCIATIF AVEC LA





cpca.asso.fr



mail.cpca.asso.fr



facebook.com/cpcafrance



twitter.com/cpcafrance