

LA GOUVERNANCE
DES ASSOCIATIONS
EN PRATIQUES

Elisabetta Bucolo

Philippe Eynaud

Joseph Haeringer





Ce document a été réalisé avec le soutien
du Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS EN PRATIQUE

Décembre 2014

Avant-propos

Depuis plusieurs années maintenant, Le Mouvement associatif (ex CPCA) s'intéresse à la question essentielle de la gouvernance. Une première étude a été menée en 2010, en partenariat avec une équipe de chercheurs du CNAM et de l'IAE de l'Université Panthéon Sorbonne. Elle a mis en évidence le rôle politique et centré sur un projet collectif des instances associatives (CA, bureau, AG) lorsque, dans les entreprises privées lucratives, leur rôle se résume souvent à une fonction de contrôle, de suivi et d'évaluation.

Les résultats ont aussi souligné le sentiment d'appartenance fort des membres de ces instances à l'association, le rôle structurant des valeurs partagées. Les conclusions de ce premier travail ont permis d'affirmer des fondamentaux du monde associatif. Mais elles ont aussi laissé dans l'ombre des aspects moins clairement institutionnalisés, plus informels, de la gouvernance. Une nouvelle enquête a été menée dans le cadre du même partenariat afin de compléter et d'approfondir ces premières analyses quantitatives par une approche davantage orientée sur le qualitatif. Plus spécifiquement centrée sur la question des pratiques de gouvernance associative, elle arrive aujourd'hui à son terme.

Un groupe de restitution, organisé le 7 avril 2014 par le Mouvement Associatif, a permis de mettre en discussion et de compléter les axes d'analyses issus de ce travail. Les retours du groupe ont souligné l'importance de certaines thématiques et d'enrichir l'étude.

Nous remercions les membres de ce groupe :

- Grégoire Barbot (chargé de mission Fonda), peut-être accompagné d'autres personnes de la Fonda
- Guillaume Douet (Secours catholique et France bénévolat)
- Grégory Autier (élu au bureau du RNMA)
- Michel Machicoane (ex DG CPCA Rhône Alpes)
- Karine Meaux (chargée de com et vie associative Coordination Sud)
- Brigitte Duault (DG de France Bénévolat)
- Nadine Acquie (chargée de formation)
- Michel Lulek (la Navette et revue Associations Mode d'emploi)
- Philippe Grosclaude (coordinateur plateforme culturelle)
- Jean-Louis Gacone (Petits frères des pauvres)

Nous remercions tout particulièrement Le Mouvement Associatif pour son soutien et sa participation tout au long de ce travail en la personne de sa vice-présidente Irène Péquerul, et de ses conseillères techniques Stéphanie Rizet et Marie Lamy.

Les auteurs de ce rapport sont :

Elisabetta BUCOLO, Maître de Conférences CNAM, LISE-CNRS, Paris
Philippe Eynaud, Maître de Conférences HDR, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne
Joseph Haeringer, Sociologue, Membre du Crida, et Directeur pédagogique SciencesPo, Paris

SOMMAIRE

Avant-propos	3
Table des matières	4
Introduction	5
Méthodologie de l'étude	6
Contexte de l'étude	6
Objectifs	7
Critères de choix des terrains	7
Plan	8
Typologie des formes de gouvernance	9
La gouvernance militante	9
La gouvernance professionnalisée	10
La gouvernance externalisée	10
La gouvernance resserrée	11
Les questions transversales sur la gouvernance	12
Les relations aux pouvoirs et à l'espace public	12
Le périmètre de partenariats externes	15
La cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance	18
La participation interne : qui fait-on participer ?	21
Les compétences d'acteurs au service de la gouvernance	26
Quels outils organisationnels et techniques au service de la gouvernance ?	30
Conclusion	34

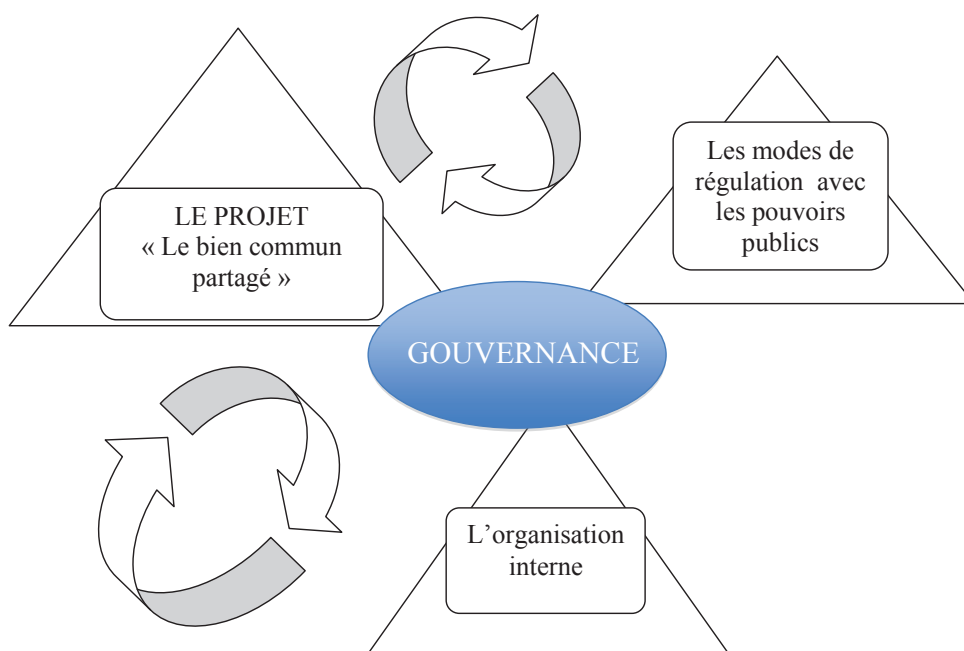
INTRODUCTION

Les associations constituent un ensemble spécifique, tant du point de vue organisationnel que du point de vue des engagements collectifs qu'elles mobilisent. La façon d'appréhender leurs dynamiques internes aussi bien que leurs interactions avec l'environnement politique et économique, les a souvent cantonnées dans un entre-deux : ni service public, ni entreprise. On a de ce fait utilisé des cadres théoriques relevant de l'un comme de l'autre, sans pour autant réussir à clarifier les spécificités associatives.

Malgré une très grande diversité entre les associations, il est possible d'esquisser un paradigme commun par lequel on peut monter le lien très strict qui existe entre les motivations ou les valeurs portées par le collectif fondateur, et les modalités organisationnelles qui, tout en évoluant dans le temps, s'y sont référées. L'association ancre ses racines et le sens de son projet collectif, dans l'histoire partagée par les membres qui la composent. Leur action commune s'inscrit donc dans une représentation partagée de ce qui « convient de faire » au nom d'un sentiment d'injustice qui justifie l'agir collectif. Ainsi ce « bien commun partagé » se nourrit des valeurs portées par les membres de l'association et détermine des règles et des normes qui justifient les choix collectifs. Le projet associatif est donc souvent la synthèse symbolique de ces orientations communes.

Cette « dimension normative » se traduit en logiques d'action, se spécifiant par la nature des actions mobilisées, par la typologie des publics visés, par la relation qui lie les promoteurs de l'association aux destinataires de l'action, par les modalités de mobilisation des ressources, par les relations avec les pouvoirs publics mais également par les caractéristiques de sa gouvernance interne. Ainsi les raisons d'agir de chaque association se traduisent en actions et modes organisationnels qui lui sont spécifiques et qui donnent corps aux valeurs explicitées dans le projet collectif. Plus concrètement, les modalités d'organisation du travail entre les apports des bénévoles et des salariés, ainsi que les modalités de participation des usagers ne répondent pas seulement à des exigences d'efficacité et d'efficience organisationnelles, mais elles se greffent et se déterminent par des orientations collectives (en termes de projet). De la même façon, les interactions avec les pouvoirs publics répondent certes à des exigences de négociation budgétaire mais elles se déterminent également à l'aune du projet politique que l'association veut faire valoir dans l'espace public.

La gouvernance associative se trouve donc à la croisée de l'articulation entre « le bien commun partagé » porté par l'association et les modalités d'organisation interne. Mais cette articulation ne peut être durablement pensée sans prendre en compte des modes de régulation avec les pouvoirs publics.



MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Conscients des fortes pressions pesant sur la gouvernance des associations et désireux de mieux connaître la réalité des pratiques de gouvernance de ces dernières, le Mouvement associatif (ex CPCA) et le CNAM ont réalisé une enquête quantitative sur les modes d'organisation des associations en 2010/2011 auprès de 2 300 responsables associatifs. Ce premier travail d'observation quantitatif a permis de confirmer la spécificité des modes de fonctionnements associatifs : le rôle avant tout politique des instances, l'adhésion à des valeurs et l'appartenance identitaire comme ressort central de l'agir associatif. Les résultats ont par ailleurs fait ressortir la place centrale des outils de gestion dans les associations tout en mettant l'accent sur la nécessité de réinscrire le potentiel démocratique des associations dans les pratiques. Enfin, cette première étude a permis de mettre à jour l'existence de quatre grandes typologies de gouvernance : professionnalisée, militante, resserrée et externalisée (cf La Vie Associative n°17 mars 2012).

L'analyse des réponses collectées fait apparaître une grande diversité des modes de fonctionnement associatifs en termes de gouvernance. Dans une première analyse quatre groupes principaux d'associations caractérisés par des styles de gouvernance fort différents peuvent être distingués. Pour les définir, nous les nommerons gouvernance professionnalisée, militante, externalisée et resserrée.

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 »⁵. 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 omniprésentes 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. Ce faisant, il ne laisse pas grand place aux autres parties prenantes internes qui ont tendance à se reposer sur son dynamisme. Dans ces associations, plus encore que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale : « A 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 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.

Gouvernance externalisée (14% des répondants) Dans ces associations, l'implication des parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs...) domine. 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.

C'est sur la base de ce premier travail que l'étude qualitative a été lancée. 107 interviews ont été réalisées auprès des acteurs bénévoles, usagers et salariés de ces associations (soit 12 personnes en moyenne par association). Les entretiens ont été retranscrits et codés.

OBJECTIFS

Dans le prolongement du travail précédent et en collaboration avec une équipe de chercheurs, le Mouvement Associatif a souhaité aller plus loin dans cette démarche en menant une étude qualitative de terrain dont les objectifs sont :

- **Analyser l'émergence de modes de gouvernance originaux** pour des associations ayant choisi un fonctionnement innovant (ou) marqué par le souci d'une ouverture et d'un renforcement démocratique.
- **Etudier la diversité et l'hétérogénéité des pratiques** d'associations hors des schémas traditionnels ou s'éloignant du triptyque classique CA/Bureau/AG.
- **Donner de la visibilité à des formes de gouvernance élargie** susceptibles de répondre aux défis globaux auxquels nos sociétés sont confrontées.
- **Permettre la diffusion des innovations** au sein du secteur associatif
- **Mettre en débat les résultats** de l'étude avec les acteurs de terrain et les pouvoirs publics.

CRITÈRES DE CHOIX DES TERRAINS

1er critère : Associations ayant élargi leur gouvernance à de nouvelles parties prenantes (gouvernance en mode élargi)

2ème critère : Associations ayant adopté des modes décisionnels plus participatifs permettant une plus grande souplesse de la prise de décision

3ème critère : Associations utilisant des outils de gestion adaptés à la spécificité de leur mode d'organisation

Liste des associations ayant participé à l'étude :

Association 1 : Une association de jeunes à dimension nationale organisée en mouvement autour d'antennes régionales

Association 2 : Une association culturelle de quartier organisée en collectif sur un territoire autour de groupements d'artistes et d'habitants

Association 3 : Un mouvement de préservation du milieu rural composé de structures aux statuts juridiques différents

Association 4 : Une régie de quartier

Association 5 : Un réseau de défense des droits avec des collectifs locaux et un collectif national organisés sur un mode réticulaire (sans statut juridique et sans représentant officiel)

Association 6 : Une association locale pour le développement des territoires ruraux et pour l'intégration socio-professionnelle de personnes en situation de handicap

Association 7 : Une confédération militante à dimension nationale et internationale luttant contre toutes les formes de discriminations et les inégalités sociales

Association 8 : Un réseau d'échanges réciproques de savoirs

Association 9 : Une entreprise régionale de l'économie sociale et solidaire du champ de la formation professionnelle s'inscrivant dans un mouvement d'éducation populaire

PLAN

Le présent document est organisé en deux temps.

Dans une première partie, les résultats de terrain sont abordés dans une analyse compréhensive des modes de gouvernance et organisés autour de la typologie mise au jour par l'étude qualitative de 2011.

Dans une deuxième partie, l'analyse se porte sur des questions de gouvernance transversales telles qu'elles ont pu émerger des échanges réalisés avec neuf associations de terrain. Ces questions transversales sont éclairées par des verbatim et croisées lorsque cela est possible avec les résultats de la première partie.

TYPOLOGIE DES FORMES DE GOUVERNANCE

Nous avons repris chaque groupe de la typologie (telle qu'identifiée dans l'analyse quantitative) pour nous en servir comme élément d'approche de la diversité des pratiques de gouvernance des neuf associations retenues dans le cadre de ce travail. Grâce à cela, l'exploitation des entretiens nous a permis de faire ressortir les questionnements propres à chaque groupe. Dans les synthèses qui suivent, nous avons retenu les principaux points qui ressortent de l'analyse détaillée de ces entretiens.

L'analyse des entretiens auprès des neuf associations a permis de faire remonter des éléments d'interrogation des acteurs vis-à-vis des questions de gouvernance. Il est ainsi apparu une opposition nette entre des préoccupations normatives d'adaptation au contexte institutionnel et à la pression des financeurs d'une part, et la recherche d'une adéquation face au projet collectif pour en faire valoir les orientations et les spécificités. Il ressort ainsi de cette analyse que les deux modèles de gouvernance militante et professionnelle sont fortement présents dans les discours des acteurs.

Les deux autres formes de gouvernance identifiées dans l'étude quantitative ont été également explorées. La gouvernance resserrée ouvre sur un débat essentiellement interne et sur des questions de participation, de compétences et d'outils organisationnels. La gouvernance externalisée ouvre quant à elle sur les questions relatives aux partenariats avec d'autres organisations privées et aux relations aux pouvoirs et à l'espace public.

C'est l'ensemble de ces questions que nous allons maintenant parcourir et analyser dans le détail.

LA GOUVERNANCE MILITANTE

La relation aux pouvoirs publics est une dimension constitutive de la dynamique militante dans la mesure où l'interpellation politique ne se réduit pas à porter un message visant à infléchir l'action des pouvoirs publics. Elle a aussi un double effet : institutionnel, celui d'être en capacité de légitimer une parole collective, et organisationnel puisque l'action militante exige de construire cette parole à travers des dispositifs techniques de collecte d'information, d'échanges et de débats.

La question de la légitimité est traitée par les associations sur deux registres : une montée en généralité à partir de réalités concrètes et diversifiées observées sur les terrains et d'une saisine des instances de débats/décisionnels permettant d'en faire une parole institutionnelle ; l'option d'une limitation des mandats afin d'éviter la personnalisation des fonctions de représentation et sans doute aussi, l'usure liée à la disponibilité demandée.

Développer une capacité d'expertise c'est dépasser le simple témoignage ou la communication sur un sujet d'actualité. Qualifiée de « plaidoyer » cette action suppose de mobiliser une connaissance tirée de l'expérience de terrain qui légitimera la participation à l'élaboration de politiques publiques particulières. L'expertise requise exige non seulement une bonne connaissance des questions et des enjeux inhérents aux débats, mais aussi un engagement dans la durée.

Les instances nationales sont mises à l'épreuve de faire remonter de la diversité des territoires, observations et réflexions, susceptibles d'alimenter ce travail propositionnel et critique. Pour rassembler ces informations, il est nécessaire de fixer un cadre relativement contraignant pour les acteurs de terrain. Nombre de permanents s'épuisent à animer ce va et vient entre les différents niveaux de l'organisation.

La question de la participation est centrale car elle légitime le plaidoyer. Les associations sont des lieux d'expérience citoyenne fortement attachées, pour certaines d'entre elles, à l'idée même de militance. Le souci existe de rechercher un équilibre subtil entre les administrateurs et les salariés. Cependant, gérer la participation du plus grand nombre peut être aussi une question de méthode. Plus qu'un effort de communication, certaines associations s'organisent pour être un espace d'expérimentation et d'expression citoyenne/civique sur des thèmes d'actualité.

LA GOUVERNANCE PROFESSIONNALISÉE

La démarche de professionnalisation apparaît comme résultant de divers facteurs : des facteurs externes, pressions essentiellement exercées par les organismes financeurs, des besoins exprimés en interne de mieux structurer et formaliser l'activité pour la stabiliser, mieux maîtriser la communication externe, etc... face au constat que la gestion d'une association demande des compétences, non seulement sur l'aspect gestionnaire, mais aussi sur la défense du projet politique.

La professionnalisation induit nécessairement une dichotomie entre membres experts et non-experts au sein de l'organisation. Elle pose donc la question de la participation et de la répartition des rôles entre membres experts et non-experts au niveau des instances décisionnelles. L'enjeu de l'articulation de l'implication des membres experts et non experts est le maintien de la gratuité historique de l'engagement à l'origine du projet, tout en donnant des possibilités de croissance à la structure, en interaction avec un environnement complexe.

Si l'assemblée générale reste le lieu privilégié du débat entre experts et non-experts, **la construction du débat se fait également dans l'articulation des rôles entre CA et bureau, et dans le choix de la composition des membres au sein des instances de gouvernance.** Certaines associations créent de nouvelles instances visant à faire participer toutes les parties prenantes.

Cependant, dans la pratique, **l'instauration d'un véritable débat démocratique peut être difficile.** En effet, une vraie difficulté à faire adhérer pleinement les membres non-experts au projet associatif peut se présenter, d'où une implication parfois difficile à traduire dans les faits. D'autre part, on observe parfois une trop grande influence d'un membre expert, souvent parmi les fondateurs de l'association, dont la connaissance inégalée des rouages de l'association et de son environnement légitime, dans l'esprit de la majorité des membres, le fait que la décision finale lui revienne de facto.

Pour pallier à ces difficultés, les associations mettent en place des stratégies visant à favoriser l'effacement des 'gourous' et l'émergence des nouvelles générations, et à animer la communauté des membres non-experts et à les faire adhérer au projet. Elles investissent notamment dans la formation, un levier efficace sur lequel elles s'appuient pour attirer et fidéliser leurs membres. Elles peuvent créer des outils spécifiques, et favorisent une atmosphère collaborative dans laquelle chacun se sent légitime dans sa prise de parole, pour permettre l'implication des non-experts dans le débat.

LA GOUVERNANCE EXTERNALISÉE

Dans la gouvernance externalisée l'implication des parties prenantes ex-ternes (donateurs, représentants des financeurs,...) et des bénéficiaires domine. Se pose donc la question de comment garder une cohérence entre le fonctionnement associatif (en général peu formalisé) et le projet (qui reste faible). Les efforts des associations ayant ce type de gouvernance convergent également vers la mobilisation de partenariats.

Le CA reste l'instance centrale dans laquelle les décisions sont prises. Un noyau dur de personnes, en général le bureau ou une instance ayant les mêmes fonctions, centralise la gouvernance. Ceci malgré les multiples efforts qui peuvent être déployés afin de diversifier les lieux d'expression et de décision. En effet, dans beaucoup d'associations, on observe la création d'espaces favorisant la collégialité aux différents niveaux de l'association. Il s'agit de contribuer aux réflexions du CA en apportant des éléments de contexte et des explicitations des pratiques qui peuvent échapper à ses membres. .

Mobiliser les personnes reste donc un enjeu central, voire la difficulté principale de ce type de gouvernance. Les acteurs évoquent différentes raisons à cela. La plus citée est certainement la disponibilité en temps que nécessite l'adhésion au CA ainsi que la montée en puissance des compétences nécessaires. La participation aux instances de gouvernance permet non seulement de mieux appréhender le fonctionnement global de l'association mais de s'en approprier les valeurs et le projet collectif. Ce qui n'est pas en cohérence avec ce type de gouvernance qui plutôt tourné vers les enjeux dictés par l'extérieur et notamment par les interlocuteurs politiques.

L'écriture du projet associatif est souvent un indicateur de compréhension des dynamiques de gouvernance des associations. Les modalités pratiques de mise en œuvre aussi bien que l'ampleur des débats qui ont précédé son écriture, donne à voir la difficulté qui peut exister à faire participer les différentes parties-prenantes à un projet collectif. Notamment, dans le cadre de la gouvernance externalisée, il est difficile d'élargir le « périmètre » de participation. La mobilisation des salariés autour des enjeux du projet politique est difficile. En général, ils s'en sentent éloignés ou considèrent être mal informés pour pouvoir participer activement. Des dispositifs innovants peuvent être mis en œuvre pour rendre lisibles les enjeux du projet et les valeurs sous-jacentes.

Donner de la visibilité aux problématiques vécues dans les espaces territoriaux, lorsque par exemple l'association a des antennes ou dans le cas des fédérations, n'est pas forcément un souhait partagé. De même, **donner de la visibilité à certaines**

décisions prises dans les instances de gouvernance (CA, bureau, ...) ne fait pas toujours consensus. Dans le cadre de la gouvernance externalisée, lorsque les membres du CA sont des partenaires financeurs, la question de la transparence se pose donc de manière plus marquée que dans d'autres types de gouvernance.

Les partenariats constituent un enjeu important. Le risque constaté est de les limiter à un cercle très restreint d'associations et/ou fédérations proches. Ce qui empêche souvent d'élargir le champ des possibles et d'intégrer des « regards extérieurs » et d'autres « discours ». Dans le cas où le périmètre des partenariats s'élargit, les raisons principales sont d'ordre fonctionnel : des opportunités de projet, la nécessité de diversifier les publics cible avec des activités support ou, le plus souvent, pour mutualiser les moyens. Il y a également une mission de représentativité qui mobilise la participation à des réseaux associatifs et fédératifs (réunions, instances, ...). On constate que la dimension de partenariat de résistance ou de pression reste très limitée.

LA GOUVERNANCE RESSERRÉE

La question du renouvellement des membres ne passe pas que par des procédures de limitation des mandats. Des moyens peuvent être trouvés pour limiter les effets néfastes de la cooptation des membres des instances de gouvernance. Il en est ainsi de la méthode du parrainage ou de l'interpellation qui permet de créer des vocations en leur ouvrant des possibles qu'ils n'auraient pas envisagés. A titre d'exemple, les jeunes peuvent aussi être sensibilisés au travers de nouveaux statuts comme les services civiques à condition qu'ils soient formés à l'histoire de l'association et accompagnés dans leur parcours associatif.

On peut innover à l'intérieur d'instances de gouvernance classiques : La nouveauté de simples mécanismes de prise de parole ou d'organisation des votes à l'intérieur des instances de gouvernance peut permettre d'innover de manière très sensible pour revivifier la démocratie associative. Il y a un équilibre à trouver entre le fonctionnement anarchique de certains CA (où personne n'ose trancher ni modérer le débat) et le comportement fortement directif des certains acteurs dans d'autres CA.

Le travail en amont ou en parallèle des instances est bénéfique pour une gouvernance élargie : la gouvernance des associations fonctionnant autour d'un noyau dur peut être améliorée par l'ouverture des instances à d'autres acteurs invités. Le travail en amont ou en parallèle des instances permet en effet de mobiliser d'autres personnes qu'il serait difficile de faire venir aux instances classiques.

La reconnaissance des apports de chacun : la gouvernance peut parfois être resserrée par la marginalisation de certains acteurs ou de certaines instances. La reconnaissance des apports respectifs des acteurs est alors difficile à réaliser car il peut être caractérisé par un manque de légitimité. Dans ce sens, la gestion de la délégation est une question essentielle car certains dirigeants charismatiques peuvent devenir omniprésents et omnipotents sans forcément chercher à capter le pouvoir.

LES QUESTIONS TRANSVERSALES SUR LA GOUVERNANCE

Cette partie est consacrée à l'analyse transversale des entretiens réalisés auprès des neuf associations. Les questions qui ont surgi du travail d'analyse sont abordées tour à tour. Il s'agit respectivement (i) du rapport au pouvoir et à l'espace public, (ii) des partenariats externes, (iii) des outils organisationnels, (iv) de la cohérence entre projet et dispositif, (v) de la participation interne, (vi) et de la compétence des acteurs.

Autour de la question centrale de la cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance se développent deux espaces d'interrogation (sur le plan externe et sur le plan interne). La gouvernance resserrée partage avec la gouvernance militante une attention particulière à l'implication des membres (salariés ou bénévoles) alors que la gouvernance externalisée rejoint la gouvernance professionnelle au sens où elle est plus réceptive aux demandes formulées par les financeurs. Nous organiserons donc notre présentation selon le schéma d'exposition illustré par la figure ci-après :

LES RELATIONS AUX POUVOIRS ET À L'ESPACE PUBLIC

I. La problématique générale

L'initiative associative se présente comme une réponse à un besoin particulier et prend forme dans un contexte d'action, régulé par les pouvoirs publics (à travers notamment des schémas et des plans d'action pluriannuels), et structuré par des normes (donnant accès à des financements publics). Elle se construit dans un double mouvement d'internalisation (de questions sociétales) et d'externalisation (par l'interpellation ou l'action visant l'amélioration voire la transformation de la société sur celles-ci). C'est pourquoi, la relation aux pouvoirs publics est liée à une dynamique associative délibérément inscrite dans l'action publique. Les mutations actuelles de l'action publique marquées par de nombreuses incertitudes ouvrent sur des espaces d'initiatives et de contraintes pour les associations.

Dans cette perspective, les associations sont confrontées en permanence à la question de leur cohérence institutionnelle et à la quasi-obligation d'y apporter une réponse organisationnelle. Leur intervention dans l'action publique est donc synonyme d'actualisation et de remise en chantier du projet. En soumettant l'organisation des activités à la contrainte de rationalisation, ces mutations peuvent fragiliser leur légitimité historique.

Les associations, rencontrées dans cette recherche manifestent un travail tant institutionnel (sur la légitimité de leur projet), qu'organisationnel (sur la rationalisation des ressources, en vue d'une plus grande cohérence entre ces deux dimensions). Il s'agit pour elles d'éviter de rabattre leur projet sur la gestion des activités. Au quotidien, l'innovation à l'œuvre dans ces associations est une forme de réponse à ce défi. Au travers d'une capacité créative, les associations cherchent à explorer des pistes alternatives aux modèles dominants.

Cependant, la capacité d'action est régulée à travers trois modalités : la prestation de services, la participation à la mise en œuvre de programmes (et de plans thématiques et/ou territoriaux fondée sur sa proximité et sa connaissance des publics), et la participation à l'élaboration de programmes (ou d'orientations définissant les politiques publiques). Ces trois modalités d'action sont caractérisées par des rapports différents avec les pouvoirs publics. L'association doit gérer ces logiques d'action différentes au sein d'un dispositif de gouvernance chargé de promouvoir une cohérence institutionnelle.

II. Les questions posées et leurs enjeux

Trois lieux de tensions ont été identifiés dans ces associations dont les enjeux touchent à la revendication d'une spécificité.

Comment et jusqu'où défendre la spécificité associative dans un contexte de fortes contraintes juridico-administrative et socio-économique ?

Une forme de résistance s'exprime au nom d'une histoire qu'il s'agit de poursuivre. Rappeler sa filiation historique, c'est affirmer

une légitimité qui dépasse la position particulière de l'association. Il s'agit de défendre ces éléments d'un fonctionnement dont la mise aux normes risque de remettre en question un équilibre difficilement trouvé, on parlera alors de « résistance ». De plus, elle est portée par la conviction acquise par l'expérience que ce fonctionnement est source d'une richesse actuelle.

Là, des questions sont posées : comment soutenir l'engagement militant des salariés? La distinction juridico-administrative entre bénévolat et salariat ne rend pas compte de la figure emblématique du militant.

Quel devrait être le statut spécifique du dirigeant associatif ? Cette question concerne aussi l'organisation de la gouvernance dans son ensemble. Le modèle statutaire habituel ne répond pas à une dynamique collective soutenue par un fonctionnement réticulaire où existe une pluralité de lieux de décisions :

« Il y a un conseil d'administration, certes, mais alors ça a été rigolo parce quand je suis arrivé, il a fallu se battre avec les institutions parce qu'on n'a pas de président, on n'a pas de secrétaire, on n'a pas de secrétaire, Donc impossible d'être reconnue ... on a des pôles ... on a cinq présidents ... » (Association 8)

C'est encore le resserrement budgétaire qui remet en question non seulement des stratégies de développement, mais plus radicalement, l'existence de l'association, autant par épuisement à rechercher de nouvelles ressources que par la mise en concurrence entre porteurs de projets qui sapent l'établissement de partenariats.

Comment maintenir, dans l'espace public, une visée de transformation sociale ?

L'espace public dans lequel se déploie l'association « militante », est le lieu d'une action pratique, concrète où s'incarne une visée de transformation sociale. Il s'agit tout à la fois de sensibiliser un public potentiel aux thèmes portés par l'association que d'organiser un espace d'expérimentation et d'expression citoyenne/civique :

« Moi, je suis venu, parce que nous pensons et défendons les valeurs que des actions culturelles ou artistiques peuvent être des vecteurs de transformation sociale ». (Association 2)

Ainsi l'association se constitue-t-elle comme un espace public réunissant des personnes sur la base de l'adhésion aux valeurs et de la participation à des actions. Son horizon ne se limite pas à la promotion des pratiques associatives mais s'ouvre à un espace critique :

« C'est aussi le fait de pouvoir se retrouver et de discuter de sujets de société et d'avoir un regard quand même assez critique dans le bon sens, de pouvoir se rendre compte de la société d'aujourd'hui. La notion d'esprit critique, elle est énorme au sein du mouvement ». (Association 2)

Dans cette perspective, ne pas se refermer sur cet espace dans l'entre-soi d'adhérents, devient un impératif.

Comment alimenter la critique sociale à partir d'une coopération avec les pouvoirs publics ?

Il s'agit tout à la fois de chercher à infléchir des mesures de politiques publiques et de coopérer dans les dispositifs de l'action publique. La première dimension mobilise un réel travail auprès des élus et de l'administration publique. L'expertise construite à partir des observations, analyses et expériences du terrain viendra soutenir la fonction de plaidoyer vis-à-vis des élus. Une vraie compétence s'y développe qui alimente le travail de propositions dans diverses instances de consultations :

« Il y a un niveau de technicité dans l'activité de plaidoyer qui n'était pas celle de départ puisque nous n'avions pas l'expertise. Donc, au fur et à mesure qu'on a développé l'expertise, ça nous a amené à réorienter quelque part l'activité. » (Association 7)

La proximité que les associations acquièrent du fait de leur ouverture et de leur capacité à capter les attentes et les demandes de leur public, la connaissance qu'elles en acquièrent, les positionne comme un relais vigilant, voire critique, dans la mise en œuvre de programmes et de priorités politiques ;

« Ce qu'on voulait faire comme étude, c'est de faire remonter que les personnes embauchées coûtent moins à la société que ne le fait une place en Esat. La AAH et tout ça, combien ça coûte à la société par rapport à un travailleur handicapé. Il a un salaire » (Association 6).

III. Des réponses et des pistes explorées

Sans pour autant constituer des réponses formelles aux questions posées, un certain nombre d'initiatives et de pratiques peuvent illustrer la manière dont ces associations gèrent les tensions évoquées précédemment.

1. Un compromis pour soutenir l'engagement militant.

L'engagement militant peut se concrétiser d'autant plus facilement dans un investissement pour une fonction requérant une grande disponibilité, si celle-ci peut être définie dans le temps et bénéficier d'une indemnisation et d'un statut adaptés. Il s'agit alors de trouver une réponse juridique pour lever les obstacles des règles juridico-administratives actuellement en vigueur, en l'absence d'un statut du bénévolat et d'une réelle indemnisation. Car l'enjeu est d'assurer la continuité d'un mouvement qui reposant sur le renouvellement permanent de ses adhérents, mobilise une grande disponibilité de la part de ceux qui acceptent d'assumer une fonction de représentation ou d'administration :

« Alors ça, ce n'est pas l'idéal pour l'instant, mais tous les administrateurs sont indemnisés (...). On cherche la solution et on se bat, notamment dans les propositions politiques pour que le statut de jeune dirigeant associatif soit reconnu, pour que notre indemnité aujourd'hui ne soit pas dans l'illégalité » (Association 1).

2. La montée en expertise du plaidoyer.

La participation aux instances nationales et internationales requiert un réel travail d'expertise socio-politique. Notamment dans les associations qui ont une « gouvernance militante », elles entendent utiliser ces espaces pour élaborer des propositions dont l'aspect technique soutient l'intention politique. L'assiduité et la compétence qu'exige cette participation, est le fruit d'une coproduction entre les permanents-professionnels et les militants bénévoles. Elle ne consiste pas seulement en l'élaboration d'une proposition, elle oriente l'activité de l'association.

« On avait été dans la délégation officielle, mais on n'avait pas trop investi ce champ-là parce que ça demande une expertise un peu particulière. Puis des moyens, parce que souvent, c'est quand même une charge et donc, ça a un coût aussi, donc on avait peu investi. Là, on essaie de le faire un peu plus parce que il y a des aides ponctuelles financières, et puis, parce que je suis là depuis 11 ans et que peut-être que je maîtrise un petit peu mieux les circuits, et surtout que on est mieux identifié dans des associations internationales. Donc, il y a un niveau de technicité dans l'activité de plaidoyer qui n'était pas celle de départ, puisque on n'avait pas l'expertise. Donc, au fur et à mesure qu'on a développé l'expertise, ça nous a amené à réorienter quelque part l'activité. » (Association 7)

3. Des pratiques novatrices dans l'espace public.

La dynamique militante se saisit de multiples occasions pour soutenir des initiatives en donnant un sens à l'action collective. Lorsqu'il s'agit de projets, sources d'expériences promotionnelles pour des publics relativement éloignés ou exclus des dispositifs communs, elle trouve matière à leur donner une visibilité dans l'espace public. Soutenir ce processus pédagogique s'inscrit délibérément dans une conception militante de la gouvernance, en référence à l'éducation populaire

« Là j'ai un exemple en tête. Un ancien, il y a cinq ans, a acheté un terrain et a demandé l'aide des jeunes pour construire sa propre maison en paille. Une fois que les jeunes l'ont aidé, après il a dit : J'ai un grand terrain, donc si vous voulez construire des projets sur mon terrain, faites-le. Du coup, le terrain a servi à créer une grange dans laquelle il y a eu tout un tas d'activités. (...) Ils ont créé un atelier d'ébénisterie. (...) Ils ont monté un festival où ils mettaient en valeur un petit peu tous les produits locaux. Ils ont créé un livre qu'ils ont produit, qu'ils ont sorti pour le festival du livre d'Arras. Voilà, que des jeunes qui ont fait cela tout seuls, si on faisait ça, et si on faisait ça, et si on faisait ça... c'est rare ! » (Association 1)

4. Une pédagogie en direction des acteurs locaux.

La rupture avec les injonctions de la commande publique s'enracine dans une conception de l'action publique où les destinataires, en l'occurrence les habitants d'un quartier, sont acteurs et non usagers ou bénéficiaires de prestations. La prise de risque, notamment économique, qui en découle, est assumée. Dans la dynamique militante, la rupture avec les logiques gestionnaires dominantes est aussi fondatrice d'une action orientée vers des valeurs de promotion collective. L'action dirigeante y évalue sa pertinence dans une analyse pluridimensionnelle.

« En fait, ce qu'on nous demande, c'est très souvent du quantitatif alors que ce n'est pas le quantitatif qui est important mais vraiment la qualité, et que la qualité, ça ne peut se lire que dans la rencontre et les petites anecdotes et la façon dont on ressent aussi l'atmosphère. Donc moi, sur chaque manifestation, j'invite les financeurs à venir et à être présents (...). C'est difficile de vendre un projet dont l'évaluation est vraiment sur la qualité, sur le fond, beaucoup plus que sur la quantité. » (Association 2)

« Un exemple très simple, on a été sollicité par la mairie. Sur ce quartier il n'y a pas de centre social, et ils voulaient faire à la rentrée de septembre une plaquette d'accueil pour les habitants avec telle heure, telle activité à tel endroit. Il a fallu qu'on réexplique que nous, on ne faisait pas d'activités (...). Notre démarche est différente, etc. Ils l'ont compris, mais il a fallu la leur réexpliquer. Ça veut dire que les gens changent aussi, et tournent à la mairie et qu'on ne peut pas vivre sans son capital d'expériences. » (Association 8)

« On bosse avec des Centres Socio-Culturels, ... des collèges aussi, on va pas mal dans des collèges, lycées agricoles, sur l'animation de jeux ... le mouvement a créé un jeu et donc on peut animer des soirées dans ces lieux » (Association 1)

« Ce n'est pas une AG triste. Il peut y avoir de la danse, des échanges. Le rapport d'activité peut se faire avec un petit film. Le rapport financier peut se faire avec une présentation. Dans la salle, les gens disent pourquoi ils ne sont pas d'accord. Si quelqu'un n'est pas content, il le dit » (Association 8)

LE PÉRIMÈTRE DE PARTENARIATS EXTERNES

I. Problématique générale

La construction de partenariats entre associations est une forme de gouvernance territoriale qui s'avère de plus en plus importante aux différents niveaux : national, régional et local. Les partenariats peuvent prendre différentes formes : collectifs, formes de mutualisation, fédérations, groupements, réseaux thématiques, Ainsi que leurs objets et finalités. Au-delà des spécificités de chacun d'entre eux, la forme partenariale est souvent citée dans les entretiens que nous avons réalisés comme un enjeu central de gouvernance. Si l'on admet que les associations ont toute capacité à intervenir dans la construction de l'action publique, leur impact dépend grandement de la capacité à se rassembler pour contribuer à l'agenda politique.

Au-delà des supports techniques et juridiques que les fédérations, par exemple, offrent à leurs membres, il existe une opportunité en termes de projet politique qui se cristallise dans l'appartenance à des réseaux de partenariat. Collectivement les associations élargissent leur capacité d'influence en participant à des initiatives qui les positionnent unies face à leurs interlocuteurs publics. Si les associations plus récentes trouvent dans les groupements avec d'autres associations des espaces féconds d'échange de compétences, de projets et d'influence, les plus anciennes font davantage apparaître le risque de renfermement et d'entre-soi entre fédérations et/ou associations proches.

Actuellement, dans certains territoires, ce sont les pouvoirs publics qui poussent les associations à se rassembler, en les incitant à des formes de centralisation et de mise en réseau. Bien évidemment les objectifs ne sont pas les mêmes. Un des enjeux de cette demande est la redistribution de financements alors que dans le passé il s'agissait davantage d'une demande de centralisation à des fins plutôt de simplification gestionnaire.

« Les budgets sont de plus en plus contraints donc, il faut quand même arriver à faire des arbitrages. On n'a pas les moyens humains de suivre des projets à 500 €. C'est-à-dire qu'un projet à 500 €, en coût d'administration du dossier, c'est complètement aberrant pour une collectivité régionale. Donc, du coup, on a aujourd'hui une approche qui est plus centrée sur les mouvements associatifs. C'est-à-dire, on finance en priorité des associations qui agissent au service des associations qui fédèrent d'autres associations, si possible au niveau régional » (Interlocuteur public Association 2)

II. Les questions posées et leurs enjeux

Comment pallier au problème de la mise en concurrence qui rend le partenariat fictif ?

La marchandisation qui traverse le monde associatif pose autrement la question du partenariat territorial car les associations se positionnent souvent sur des marchés dans lesquels elles sont de fait concurrentes. Ainsi, il est difficile pour certaines d'entre elles, et selon le secteur d'intervention, de mobiliser des postures de collaborations lorsque l'on est par ailleurs concurrents.

« Et c'est très difficile de réussir à mobiliser autour d'un projet, surtout quand on annonce un projet qui est aussi global et sans financement à la clé. Il y a beau-coup d'argent qui rentre en jeu parce que chacune des associations, finalement, se retrouve avec ses problèmes financiers, et il y a toujours une grosse crainte de la récupération et de l'utilisation. Donc, la concertation, nous, on la mène vraiment au quotidien. » (Association 6)

Comment mobiliser des partenariats qui, de fait, sont chronophages et nécessitent un traitement à part entière pour être véritablement efficaces (et avoir du sens) ?

La participation aux instances, réunions, groupe de travail, qui est nécessaire à l'organisation des partenariats, se superpose au temps de travail consacré à l'association. Les processus de confrontation et d'échange y sont plus longs. Il faut en effet que la confiance s'installe entre les différentes associations avant même de pouvoir travailler ensemble. Les finalités et les enjeux nécessitent des accords voire des compromis entre les parties qui demandent la présence dans des espaces dédiés dans lesquels le partenariat prend forme. Tout cela peut être fortement consommateur de ressources et nécessiter la disponibilité d'une personne sur une bonne partie de son temps de travail. Notamment pour les petites associations, il s'avère plus compliqué d'assurer une présence régulière et active dans les réseaux.

« C'est-à-dire qu'avant de réussir à donner confiance et à mobiliser les associations, il faut beaucoup de temps. Donc, on va dire que sur le démarrage, c'était compliqué, ça a été très, très long et que là, je commence à peine à toucher du doigt la construction d'une vraie cohésion autour du projet. C'est-à-dire qu'il y a l'attente qui arrive de la part des partenaires, mais aussi de plusieurs des jeunes » (Association 2)

Comment gérer la représentativité dans les instances de gouvernance des groupes partenariaux ?

La question se pose souvent de savoir qui peut représenter l'association dans les différents niveaux de partenariat. Le duo président-directeur est souvent le plus mobilisé dans ces lieux de gouvernance locale. Les salariés peuvent aussi être mobilisés, notamment lorsque les partenariats se constituent pour monter des projets territoriaux. Les instances politiques restent la prérogative du CA qui peut être organisé en collèges.

« Tous les représentants dans les régions sont élus. Donc c'est les assemblées générales régionales qui élisent les représentants régionaux, et c'est l'AG générale nationale qui élit les représentants nationaux. Donc là, notre AG qui se passe en mai-juin on va élire tous les permanents qui vont rentrer en septembre. C'est un système complexe » (Association 7)

« Les trois piliers de la Régie, c'est ça : c'est le bailleur, la ville et les habitants. S'il en manque un c'est boiteux. » (Association 4)

« Donc c'est vrai qu'en fait, l'association est un outil de cohésion sociale aussi sur le quartier et je crois que c'est important parce qu'effectivement, ça permet dans une même réunion d'avoir des gens qui représentent le bailleur, qui représentent la ville, qui représentent les habitants, qui représentent les associations et tout ça, ça peut intervenir, discuter, débattre, échanger dans une cohérence... Alors, il y a aussi des moments où on se prend la tête mais je pense que c'est important d'avoir des espaces comme ça, parce que des espaces de démocratie sont nécessaires, parce que de toute façon on ne peut pas avancer si on n'a pas ça. » (Association 4)

III. Des réponses et des pistes explorées

Les associations reconnaissent que grâce à la formalisation de partenariats elles peuvent avoir plus « d'efficacité ». Il reste à savoir comment s'organiser avec d'autres, pour quelles finalités, à partir de quels enjeux territoriaux ?

« Le but du jeu c'est de se soutenir les uns les autres et puis d'avancer dans la même direction » (Association 5)

Le cercle des partenaires peut s'élargir pour différentes raisons qui sont à la fois opportunistes et ponctuelles ou plutôt stratégiques et de long terme. Pour certaines des associations que nous avons pu rencontrer, les opportunités de travail en commun avec d'autres associations territoriales, ont été à l'origine de formes de partenariat plus structurées autour de projets spécifiques et réguliers. Ces opportunités ont été déterminées en fonction des compétences de chaque association et de la nécessité d'élargir leurs activités à d'autres publics.

Les liens peuvent se tisser, également, pour la mutualisation des moyens et des outils pour les activités. Les trois témoignages ci-dessous montrent cette réalité :

Des opportunités de projet

« On peut avoir des partenariats avec ces différentes associations qui rejoignent des publics différents, en fonction des âges notamment. Là on est en train de créer un lieu d'expérimentation autour de la permanence « culture », avec des associations qui n'ont vraiment rien à avoir avec nous à la base, mais voilà on s'est retrouvés sur ce lieu-là. » (Association 1)

Une nécessité de diversification des publics cibles

« L'idée, c'est de travailler avec le maximum de population du territoire. Après sur chacun de ces projets, ce qui est très compliqué c'est comment les toucher. Donc ça passe forcément au démarrage par les partenaires socio-éducatifs du territoire. Donc du coup, ça veut dire que c'est des structures qui, eux-mêmes, touchent des publics déjà différents en termes d'âge. Mais après, ce qu'il faut savoir c'est que, déjà, ce qui est très compliqué, c'est de réussir en fait à rentrer de manière assez profonde en lien avec ces acteurs-là pour essayer de leur faire comprendre, leur faire comprendre ce n'est pas le bon terme mais en tout cas, essayer de leur démontrer que notre pratique peut leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs à eux. » (Association 2)

De la mutualisation de moyens

« De vouloir proposer une mutualisation de service, de matériel et de compétences, cela m'a poussé à créer des partenariats (plus ou moins conventionnés) avec des structures et des personnes. Donc mon travail, c'est aussi d'aller voir des structures et de se rappeler à leur bon souvenir... Parce qu'un aspect important de la vie associative, c'est que c'est fragile, c'est instable. Les activités, les lieux, les gens, les structures mutent rapidement. Donc la moindre des choses c'est de se tenir au courant, et après, proposer de travailler ensemble. » (Association 9)

Dans un autre registre, bien que complémentaire à ce que l'on vient de décrire, les associations mobilisent des partenariats pour

se situer stratégiquement au niveau territorial, notamment pour des raisons liées à la volonté de faire valoir des positionnements collectifs auprès des pouvoirs publics, ou de peser dans des négociations territoriales face à d'autres réseaux ou d'autres acteurs privés et/ou publics. Ces formes de partenariats sont multiples et reflètent la structuration plus ou moins importants du secteur associatif auquel elles appartiennent qui peut, ou pas être organisé en Fédération ou en Groupement.

La représentation dans des réseaux

« De représentations au sein des réseaux régionaux. Donc, moi je porte notre association au niveau du XXX, on est membre du CA, au sein aussi du XXX. On fait partie d'un programme, c'est l'Entreprenariat des jeunes donc on travaille aussi avec d'autres structures. Puis, après c'est d'autres réseaux, tout ce qui est aussi contact avec la région, au niveau des dossiers de subvention. » (Association 1)

« Un représentant de l'association nationale est présent dans chaque AG, enfin c'est en tout cas l'objectif pour justement créer du lien entre national et région, si on peut dire » (Association 3)

La force collective de résistance

« Et c'est à ce moment-là que l'association de l'Union des Résidents XXX a été créée pour préserver ce lieu et faire valoir à la Mairie son droit de préemption, en convention également avec le Conseil Régional et le Conseil Général. On est tous des structures implantées dans un quartier spécifique, avec des acti-vités en lien avec ce quartier, notamment vers les habitants. Sur certains projets, on va pouvoir, en tout cas, se retrouver sur certaines manifestations com-munes. » (Association 2)

Par ailleurs, la décentralisation partielle et récurrente des politiques publiques a pro-voqué de réels changements organisationnels : de nouvelles strates, notamment régionales ont été créées pour assurer une représentation auprès des collectivités nouvellement en charge de certains programmes. De même, au niveau national, le financement par têtes de réseau oblige les associations à s'organiser :

« L'environnement (par le fric) pousse à passer par le régional et non plus le lo-cal. Pour pouvoir répondre à ces appels d'offre, on est obligé de travailler en-semble. Au départ, cela s'est fait par obligation. Après tu y gagnes. »

« Un programme avec la direction de la santé a été stoppé en 2010. Ils nous ont dit qu'ils ne financeraient plus que du réseau. On a donc pensé qu'il nous fallait des correspondants interrégionaux pour continuer à travailler avec le national. On a formé au national ces correspondants. Cela a créé des liens entre les régions. » ; « Aujourd'hui notre objectif c'est de fédérer, d'avoir des actions communes, d'avoir des budgets pour certains des projets régionaux, etc.(...), Tout le monde s'est organisé pour qu'on fasse les financements dans les règles. Donc, tout ce qui était un peu obligatoire, cela a été fait. » (Association 7)

L'exigence d'un pilotage plus serré a incité certaines associations à se doter d'outils, tels des projets stratégiques :

« Le dernier congrès a pondu quelque chose qui ressemblait déjà un peu plus à un plan stratégique avec un plan opérationnel. Alors qu'avant, c'était des mo-tions, ça blablatait beaucoup. C'est vrai que ça ne donnait pas beaucoup de lignes directrices... » (Association 7)

« Et c'est là justement, quand je parlais de lecture stratégique, c'est là que l'on voit que des gens qui ont un peu plus de bouteille, (...) peuvent être utiles pour dire : attendez, ok, on prend un peu de recul, qu'est-ce que ça implique, quels sont les risques, quelles sont les opportunités ? » (Association 1)

LA COHÉRENCE ENTRE LE PROJET ASSOCIATIF ET LES DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE

I. La problématique générale

Cette question traverse la plupart des associations fortes d'une histoire glorieuse. Qu'elle soit riche en luttes pour la promotion d'une cause dont l'aboutissement a pu être la création d'un nouveau droit, ou encore scandée par des crises au cours desquelles sont définies de nouvelles modalités de gouvernance, cette histoire est un capital culturel et social qui renforce l'action collective. Pour bon nombre d'entre elles qui revendiquent leur filiation à l'éducation populaire, cette référence fait partie aujourd'hui du patrimoine culturel, mais dynamise-t-elle la coopération entre les différents acteurs ? Qu'en est-il du fonctionnement et de sa cohérence avec les valeurs affichées, notamment celle d'une démocratisation des dispositifs de gouvernance ? L'appartenance revendiquée au monde de l'économie sociale et solidaire est-elle formelle ou se traduit-elle par des pratiques de gouvernance qui contribuent notamment à la démocratisation de ces organisations ?

Or cette question surgit de la revendication identitaire manifestée par les associations dans une période où le changement est érigé en marqueur d'adaptabilité et de modernité. Celles-ci sont questionnées sur leur performance, la qualité de leurs interventions et la professionnalisation de leur fonctionnement au regard d'un modèle dominant de rationalité gestionnaire qui relègue le bénévolat et le militantisme aux accessoires. S'adapter à quoi, au nom de quoi : ce sont des interrogations qui ne portent pas seulement sur le fonctionnement, mais aussi sur la raison d'être des associations. C'est pourquoi, celles-ci et tout particulièrement les plus anciennes sont-elles confrontées au risque de décalage entre un héritage transmis d'une génération de militants à une autre et un fonctionnement qui en appelle à d'autres méthodes de gouvernance.

Les associations retenues pour cette recherche font preuve d'un réel travail institutionnel les conduisant à reformuler conjointement un projet, une visée sociétale et un dispositif de gouvernance. Si toutes ne manifestent pas de réelles pratiques originales, elles sont conscientes de l'importance d'une réflexion sur ces questions.

Les dispositifs de gouvernance remplissent deux fonctions : l'une est orientée vers le contrôle des missions confiées aux dirigeants salariés dans un dispositif de délégation ; l'autre, qualifiée de cognitive, vise ce travail d'élaboration sur le projet. Ce dernier suppose une capacité à construire une représentation collective de la réalité suffisamment cohérente (référentiel associatif), pour donner sens à l'action collective.

Le modèle habituel de la gouvernance qui consacre la différenciation, voire la séparation entre le conseil d'administration et la direction salariée n'a toujours empêché des dérives, et surtout, il ne favorise pas une démarche réflexive sur le projet et sa pertinence au regard d'une réalité multiforme, rencontrée par les acteurs de terrains. Aussi, le défi actuel n'est-il pas de développer une compétence collective à construire une représentation de la réalité sociale et économique, telle qu'elle puisse alimenter des propositions, voire nourrir la critique sociale portée par une culture militante ? Comment retrouver les chemins d'une critique sociale nourrie des observations et des pratiques d'intervention ?

II. Des questions posées et leurs enjeux

Comment soutenir l'engagement des personnes, qu'elles soient bénévoles ou salariées ?

Un premier constat concerne les formes d'engagement d'aujourd'hui peuvent être en décalage avec les dispositifs organisationnels :

«L'organisation est calquée sur un mode d'engagement qui avait du sens il y a une dizaine d'années qui aujourd'hui, ne l'est plus. Qu'est-ce qui est plus pertinent : changer l'organisation parce que le mode d'engagement a changé ou essayer de la maintenir en mobilisant les gens sur le même mode d'engagement ?» (Association 1)

Face à cette alternative, il est souvent admis que la richesse d'un engagement qui a fait ses preuves dans l'histoire de l'association doit pouvoir servir la mobilisation de nouveaux publics. Ici, ce n'est pas tant le nombre de militants qui constituera un critère de pertinence, que l'exemplarité de parcours personnels réalisés au sein de cette organisation. Comment alors rendre visible la richesse de l'expérience acquise par les membres historiques ? Comment la valoriser dans la dynamique associative ?

Quel équilibre trouver entre un conseil d'administration composé de bénévoles et une direction professionnalisée ?

Les associations se sont professionnalisées jusque dans leurs instances dirigeantes qui concentrent ainsi la plupart des ressources

d'information et d'expertise nécessaires aux délibérations. La dépendance des bénévoles, moins disponibles et peu au fait des questions techniques, en est d'autant plus marquée, ce qui génère parmi eux le sentiment d'être réduits à n'être qu'une instance de validation. Or ceux-ci ont une pratique « militante », développent des compétences acquises sur le terrain de leurs interventions. Cette compétence militante doit être prise en compte même dans un dispositif de gouvernance où les professionnels salariés occupent une place centrale. Ainsi, l'expertise professionnelle peut soutenir/développer la compétence militante. Mais, comment la compétence citoyenne peut-elle être reconnue dans un débat d'experts ?

Comment instaurer un processus de délibération qui favorise l'élaboration d'une parole collective en cohérence avec le référentiel institutionnel de l'association ?

La croissance des activités et la diversité qui en découle génèrent une réelle difficulté à maintenir le lien entre les pratiques et les analyses élaborées au plus près des publics destinataires et les instances dirigeantes. Comment s'organise cette montée en généralité d'observations particulières à un discours institutionnel ? La légitimité du système de représentation des élus ou désignés comme tels dans les instances dirigeantes est ainsi posée, car ce travail repose sur eux, en l'absence d'un dispositif particulier. Cette tension inhérente aux organisations nationales s'observe aussi dans des espaces associatifs territoriaux. En ce sens, les associations n'échappent pas à la crise de la représentation démocratique, marquée notamment par la distance croissante entre les décideurs et les opérateurs, qui produit un discours décalé par rapport aux attentes des destinataires. Mais conscientes de l'importance de cet enjeu pour leur légitimité, certaines d'entre elles explorent des initiatives qui peuvent constituer des réponses à cette question.

III. Des réponses et des pistes explorées

Impulser le changement pour une plus grande cohérence entre les options institutionnelles et le fonctionnement.

La formation à la dirigeance est un levier mobilisé afin de mettre en œuvre un changement estimé nécessaire :

« On décide de structurer l'association. [...] Je pars me former aux Arts et Métiers à Paris et j'essaie de mettre des mots sur ce qu'on a fait, a posteriori, en disant 'C'est quoi nos axes de travail, comment on les défend, dans quel contexte historique ou social ça s'installe ?... Et on essaie d'organiser, d'améliorer la gestion des ressources humaines, on travaille sur plein de chantiers. » (As-sociation 2)

Il s'agit aussi de réactiver une dynamique institutionnelle :

« Le problème, c'est que le mouvement se met à ronronner finalement. Il y a une professionnalisation associée à un mouvement plus global qui est la perte de l'investissement collectif, qui a périclité beaucoup plus doucement. Et on se réveille à un moment donné, on a 50 ans et voilà, il y a un trou. » (Association 7)

« C'est la professionnalisation et la qualité du travail qui font qu'une société [...] se développe. Là où ça va être difficile, c'est quand on se dira : qu'est-ce qui nous différencie d'une entreprise ? On veut faire du participatif mais au final on a un fonctionnement hiérarchisé, pyramidal » (Association 7)

Revoir la composition des instances de gouvernance :

« On ne se réunit tout le temps qu'en CA. Donc, le bureau existe puisqu'il y a le Président, le Vice-président, la Secrétaire trésorière et c'est les personnes ressources que je sollicite le plus mais en termes de réunions, de prises de décisions collectives, c'est toujours sous forme de CA. Parce qu'au niveau du Conseil d'Administration, ils ne voyaient pas, ils trouvaient ça très restrictif dans la prise de décision, justement, puisque dans le bureau, il n'y aurait pas justement le triptyque représenté. Donc du coup, ça rend un peu bancal le fonctionnement puisque l'objectif, c'est qu'il y ait toujours ces trois mondes re-présentés dans la prise de décision importante, stratégique, quoi ! Or, si on n'avait fait que un bureau, pour certaines décisions, il y aurait certaines des personnes représentatives d'un secteur particulier qui seraient évincées quoi ! » (Association 6)

Une organisation plus réactive :

« Ce qu'on peut dire, c'est qu'il y a une forte participation des membres et des administrateurs, et une forte implication sur la connaissance des dossiers. Et en plus, je suis frappé par une chose que je ne retrouve pas toujours dans toutes les instances de gouvernance, c'est la technicité de certaines discussions et la connaissance pour l'ensemble des administrateurs des situations des salariés ou des situations plus stratégiques. » (Association 6)

Une AG aboutissement d'un processus :

« -Parlez-moi de l'AG alors. Comment cela s'est passé ? »

« C'est une AG nationale de 3 jours pour créer un grand débat avec échanges conséquents en amont en régions, véritables débats cadrés (plénières avec des sujets de fond et des ateliers) et temps laissé aux échanges informels entre participants pendant l'AG avant les votes.(...) J'ai halluciné de voir une gouvernance aussi démocratique, aussi ouverte »

« L'AG c'est le point final de toute une dynamique parce qu'ils se retrouvent très souvent au cours de l'année entre permanents, militants, bénévoles... »

« Enormément d'attente en local, [...] une centaine de personnes qui veulent toutes donner leur point de vue »

« Moment attendu par beaucoup de militants, [...] on sent le Mouvement vrai-ment dans la salle »

« Alors l'assemblée Générale, on sent toutes les questions, en fait, moi, j'ai surtout ressenti la diversité du mouvement, c'est vraiment. Au national, on ne se rend pas bien compte de ça parce qu'on a l'impression qu'on pense tous à peu près la même chose et qu'on va tous à peu près dans la même direction. Concrètement, quand on voit toutes les régions qui se réunissent et qui cha-cune a des choses à dire, on s'aperçoit que c'est quand-même des choses un petit peu opposées, parfois un peu plus radicales... » (Association 1)

Des comités spécifiques :

Comité éditorial avec les habitants « pour décider de quels axes ont voulait donner à la télé participative » ; Comité artistique « où les artistes puissent échanger sur le côté participatif, [...] faire remonter les infos [du] terrain » ; Système d'ouverture de la mutualisation à tous les adhérents pour que les ad-hérents partagent leur matériel entre eux » (Association 7)

Des instances collégiales :

« L'exécutif, le vrai exécutif tel qu'il est ressenti et puis tel qu'il est dans l'organigramme, c'est la X4. Si la X4 est divisée, c'est la X2, et s'il faut vraiment trancher, il n'y a plus que celui qui a la fonction employeur, c'est-à-dire moi. » ; « Je n'ai pas eu de grosses difficultés là-dessus, le consensus arrive assez facilement. Les X4, souvent, on n'arrive pas à épuiser l'ordre du jour, donc révélateur du fait qu'on discute vraiment, et puis qu'on essaie de se mettre d'accord. » ; « C'est une journée par mois, ce qui c'est assez lourd. Et puis bien sûr, comme on est très bien outillé par contre en communication à distance, puisqu'on partage tous nos agendas, on est tous sur Google Apps, donc ça veut dire qu'on peut se partager des documents, par exemple, on peut travailler à distance sur le même document. » (Association 9)

Des professionnels au service d'un mouvement militant.

C'est la situation d'une association qui salarie ses permanents issus de la base mili-tante pour une durée déterminée. Les salariés professionnels sont au service de la permanence de ce mouvement. Une délégation organisée permettant la mutualisa-tion d'expertises :

« Oui, là c'est le président qui est responsable. (...). Après, il y a une délégation d'assurer cette mission-là par les bureaux régionaux, cette mission d'employeur, mais juridiquement, c'est là que ça se passe juridiquement. Ce qui est aussi, d'un certain côté, confortable, ou en tout cas qui permet de mettre un peu moins de pression ici, sur le bureau régional parce que il y a moyen aussi de faire appel justement au national pour aider à régler ces choses-là. Mais c'est vrai que avec des permanents qui sont extérieurs au mouvement, c'est peut-être d'autant plus compliqué à gérer. » (Association 1)

LA PARTICIPATION INTERNE : QUI FAIT-ON PARTICIPER ?

I. Problématique générale

La préoccupation démocratique des associations se concrétise dans la garantie des droits d'expression et de participation du plus grand nombre. Or, les réalités sont très différentes et montrent bien que les marges d'ajustement sont très grandes au sein des associations quant au périmètre de participation accordé aux différentes parties prenantes (bénévoles, salariés et usagers).

Si la loi 2002-2 a participé à formaliser les droits des usagers au sein des établissements et services, les autres parties prenantes (salariés et bénévoles) sont variablement intégrées aux espaces de gouvernance associatifs.

Chaque association est confrontée au choix, implicite ou explicite, d'accorder une plus ou moins grande capacité de participation à ses parties-prenantes. Qui fait-on participer aux décisions de l'association ? Qui au final détient le pouvoir décisionnel ? Quelles instances favorisent une plus grande inclusion des parties ?

Le choix exprimé s'avère significatif du « vivre ensemble » tel qu'il est envisagé par l'association au sens où il traduit les valeurs et les objectifs portés par l'association, ses services et ses parties prenantes.

La légitimité accordée aux bénévoles, salariés et usagers pour intégrer les espaces de gouvernance tient aux caractéristiques de chaque association : son histoire, son inscription territoriale et partenariale, son positionnement vis-à-vis des usagers,

Il reste que les associations se montrent de plus en plus attentives à prendre en compte les demandes exprimées par les usagers mais également par les salariés, en faveur d'une plus grande inclusion dans les espaces décisionnels. Les uns comme les autres apportent un savoir spécifique et approprié sur les pratiques professionnelles mais contribuent également à la réflexion sur les choix politiques associatifs. Ainsi, pour les associations rencontrées, plusieurs formes d'expérimentation ou d'innovation sont mobilisées afin d'élargir le périmètre de participation de l'ensemble des parties prenantes. Si en effet la demande est plus grande, il reste vrai que les modèles classiques d'engagement peinent aujourd'hui à mobiliser les personnes. Bien qu'existant, il est donc nécessaire de capter, avec des instances et des modalités ad hoc, l'engagement des différentes parties pour en faire une ressource pour l'association.

II. Des questions et leurs enjeux

Selon les caractéristiques associatives, et en faisant référence aux typologies de gouvernance que nous avons esquissées dans l'analyse quantitative, les questions concernant les modalités de participation se posent de façon différente. Malgré les demandes d'élargissement de la participation au plus grand nombre, le CA reste l'instance centrale dans laquelle les décisions sont prises. Un noyau dur de personnes, en général le bureau ou une instance ayant les mêmes fonctions, centralise de fait la prise de décision.

Comment gérer la participation du plus grand nombre ? Qui fait-on participer ?

Dans la gouvernance « militante » il est important de gérer la participation du plus grand nombre, car cela est en relation avec l'idée même de militance. On a pu constater qu'il s'agit d'une question de méthode : ces associations sont des lieux d'expérience citoyenne. Mais il faut aussi des utiliser les outils qui facilitent la mise en relation : les réseaux sociaux, des outils collaboratifs. C'est particulièrement important pour ces associations dont la visée est la transformation sociale par la sensibilisation du public. Plus qu'un effort de communication, certaines associations s'organisent pour être un espace d'expérimentation et d'expression citoyenne/civique sur des thèmes d'actualité.

La question de la participation est donc centrale car elle légitime le plaidoyer des associations auprès des pouvoirs publics. Qui faut-il faire participer ? Les salariés qui assurent la continuité de cette action auprès des pouvoirs publics, au risque de se substituer aux bénévoles dont la disponibilité et l'expertise sont limitées ? Comment réduire le risque de voir les bénévoles assignés formellement à un statut réduit à valider le travail des permanents ? Les destinataires de l'action n'ont-ils pas compétences à juger de la pertinence de telle ou telle orientation, au nom de l'expérience personnelle ?

A ces questions, on ne trouve aucune réponse formelle et « dogmatique » mais le souci de rechercher un équilibre subtil et fragile entre les administrateurs et les salariés.

Diversification des membres dans la gouvernance? Faut-il inclure les « non-experts » ?

Dans la gouvernance de type « professionnalisée », bien que l'assemblée générale reste le lieu privilégié du débat entre experts et non-experts, la construction du débat se fait également dans l'articulation des rôles entre CA et bureau, et dans le choix de la composition des membres au sein de ces instances de gouvernance.

Dans la pratique, l'instauration d'un véritable débat démocratique ouvert peut être difficile. C'est notamment le cas quand la légitimité associative s'est construite sur l'expertise. En effet, il peut être difficile de faire adhérer pleinement les membres non-experts au projet associatif. D'autre part, on observe parfois une trop grande influence des membres experts (souvent les fondateurs de l'association). Leur connaissance inégalée des rouages de l'association et de son environnement légitime (dans l'esprit de la majorité des membres) leur omniprésence et le poids de leur position dans la décision finale.

« Parce que après, quand on creuse, on se rend bien compte que forcément, la personne qui est là depuis trois, quatre ans, elle a plus de pouvoir sur des prises de décisions. Ce n'est pas un système de hiérarchie, c'est juste faire apparaître les pouvoirs, et oui, des personnes qui sont plus légitimées dans la prise de parole, pas parce qu'elles essaient de s'autoproclamer chef mais juste parce que forcément, elles ont un vécu, un passé qui fait que ben oui, elles ont ce passé-là qui les légitime, mais ce qui ne fait pas pour autant, une personne qui n'aurait pas ce passé-là et qui prend la parole en face, sa parole a autant le poids. C'est juste que elle a moins d'expertise ou, c'est ça. » (Association 1)

Comment assurer le renouvellement des membres ?

Force est de constater que l'élargissement de la participation au plus grand nombre peu rester un vœu pieux lorsque l'association a dû mal à mobiliser ses membres ou mobiliser l'adhésion de tiers à cause du manque de turn-over auprès des membres décisionnaires. Dans les associations dont la gouvernance est de type « resserrée », cette question se pose avec d'autant plus d'urgence. La limitation des mandats prévue dans certains statuts permet de pallier à des formes plus ou moins légitimes « d'appropriation » du pouvoir. Il reste que, le constat partagé d'une baisse des engagements associatifs classiques, parfois induit la permanence sur une longue période des mêmes personnes dans les instances décisionnaires.

III. Des réponses et des pistes explorées

Faire remonter des idées :

Les associations que nous avons rencontrées mobilisent des outils et des pratiques pour permettre, ou tout simplement faciliter, la participation du plus grand nombre. Il s'agit pour certaines de la nécessité de faire remonter les idées vers les instances décisionnaires associatives :

- Création d'instances ad hoc

Certaines associations créent de nouvelles instances visant à faire participer toutes les parties prenantes afin de diversifier les lieux d'expression et de décision. En effet, dans beaucoup d'associations, on observe la création d'espaces favorisant la collegialité aux différents niveaux. Il s'agit de contribuer aux réflexions du CA en apportant des éléments de contexte et des explicitations des pratiques qui peuvent échapper à ses membres. Ce qui peut être vécu comme très chronophage ou juste ponctuel, en fonction de l'actualité des problématiques.

« On fonctionne beaucoup avec des commissions, des groupes de travail ou des commissions avec des rôles différents en fonction des thématiques. Globalement l'idée de ces commissions c'est de réfléchir, d'organiser, de structurer la réflexion et puis de faire des propositions au conseil d'administration qui va décider ensuite. » (Association 2)

Il ne s'agit pas forcément de création de nouvelles instances ou de nouvelles modalités de travail. Les efforts se concentrent souvent dans la valorisation ou dans le réinvestissement d'instances « classiques » qui existent déjà au sein de l'association et qui ne n'étaient pas investies par les parties-prenantes : des commissions, des antennes, etc...

« On fonctionne de manière à ce que ce soit le plus transversal possible. On essaie qu'il y ait dans chaque antenne, dans chaque lieu, des équipes d'animation d'antennes. Et ce sont les équipes d'animation d'antennes qui décident de la politique de l'antenne. Donc, il y a d'une part des équipes d'animation d'antennes ; et puis, une fois par mois, il y a l'équipe d'animation qui regroupe les équipes d'animation d'antennes. » (Association 5)

« Il y en a combien de commissions comme ça ?

Alors, vu que c'est en fonction des besoins, ce n'est pas quelque chose de fixé mais par exemple là, on a une commission Suivi des Publics, qu'on fait à peu près tous les trois, quatre mois quoi ! Ou moins mais ça dépend vraiment des besoins de la structure. Donc ça, c'est avec en plus quelqu'un hors du Conseil d'Administration. Et donc, il y a une personne extérieure aux ressources et avec qui on a travaillé vraiment de façon très partagée, très participative sur nos thématiques internes à l'association. » (Association 6)

- Favoriser la souplesse dans les mécanismes de concertation

Dans les entretiens, il apparaît clairement que l'une des conditions de participation réelle des personnes au dialogue associatif est la création d'une atmosphère collaborative dans laquelle chacun se sent légitime dans sa prise de parole et ceci au delà des différences de statut.

« J'ai écrit des notes sans qu'on me le demande forcément ; [...] ça s'est traduit par une évolution de mon poste, [...] aujourd'hui j'ai aussi un rôle de conseil stratégique pour le bureau » (Association 1)

- Mise en place de modalités de travail qui facilitent l'expression du plus grand nombre

Il existe également des supports techniques qui permettent de récolter les avis et les apports des différentes parties prenantes. Il s'agit à la fois d'outils classiques d'animation de réunion ou d'outils plus originaux.

- Définition de l'ordre du jour

« L'ordre du jour du Conseil, se fait de façon participative, c'est-à-dire que là, par exemple, je viens de faire une proposition. Donc moi, j'ai proposé quatre points, mais en disant : Vous avez une semaine pour proposer vos points. Et ensuite, comme il faut bien que quelqu'un arrête l'ordre du jour, on voit en Conseil, comment on va prioriser les différents points. » (Association 9)

- Le point de situation

« Entre deux CA, on reprend nos agendas et on en tire les choses importantes qui se sont passées. Ce que j'ai instauré, c'est que les auteurs ne soient pas que les deux directeurs mais chaque responsable de filière et de secteur, donc chacun en gros, parle de son secteur librement. Ce document, il est adressé à tous les responsables avec comme consigne de le partager avec leur équipe. Donc normalement, toute cette analyse de notre activité, y compris inquiétudes ou satisfactions. C'est là-dedans qu'on va chercher le rapport d'activité. » (Association 9)

- Les réunions collectives avec « tour de table »

« On démarre toujours nos équipes d'animation, qui regroupent toutes nos équipes d'animation d'antenne, par un tour de table justement ; où chacun s'exprime ; mais où chaque antenne aussi dit où elle en est, des projets nouveaux, les choses qui lui en sont proposées qui lui semblent intéressantes, etc. Donc, ce qui fait qu'en faisant ce tour de table on a une idée précise de ce qui se joue et ce qui permet à tout le monde d'entendre. C'est-à-dire que, si une antenne entend qu'une autre antenne fait quelque chose et qu'elle vient la voir sur cette question-là, automatiquement. » (Association 7)

Garantir le renouvellement des membres

Des moyens peuvent être trouvés pour limiter les effets de la cooptation des membres des instances de gouvernance. Pour pallier à cette difficulté, les associations mettent en place des stratégies visant à (i) l'émergence des nouvelles générations, et (ii) favoriser l'adhésion au projet.

Des associations peuvent créer des outils spécifiques, il en est ainsi de la méthode du parrainage ou de l'interpellation qui permet de créer des vocations chez les jeunes en leur ouvrant des possibles qu'ils n'auraient pas envisagés.

« En fait, pour moi, c'est une force l'interpellation, c'est de dire : on écrit à quel-qu'un pour lui dire, voilà on reconnaît ta militance, ta personne, et puis on a en-vie de te proposer de venir passer un temps conséquent au sein du mouvement, de t'y investir de manière pleine, quoi. Et puis en contrepartie - oui, c'est de la militance à temps plein - en contrepartie on te paye pour ce que tu feras vivre au quotidien de l'association » (Association 1)

Les associations investissent également beaucoup d'énergies dans l'organisation d'événements, journées ouvertes, etc. pour aller au-devant des gens, pour susciter l'adhésion :

« Alors de temps en temps c'est arrivé qu'on fasse des journées publiques ..., bien sûr on a de la visibilité publique autrement avec des stands où on participe. Actuellement au national, il y a presque tout le temps des communiqués de presse. A chaque fois qu'il se passe un événement, il y a quand même des prises de paroles associatives, politiques. Mais non, on ne fait pas de grandes campagnes, on ne fait pas du porte-à-porte » (Association 7)

« L'année dernière, on a réussi à faire un stand que je vais essayer de développer encore cette année en y installant des petites tables et cetera, et j'ai réussi à mobiliser avec l'aide d'une dame qui donne des cours d'alphabétisation, des mamans du quartier pour préparer des pâtisseries. Donc, ça a permis aussi aux mamans de rester sur place, d'être assises, de papoter, aux familles de se retrouver. Pour moi, c'était une super réussite. Au nombre de gens du quartier dont je commence à connaître la tête et que je ne pensais pas voir sur site et qui viennent, et ensuite forcément, au nombre de marseillais qui sont venus, juste pour assister à la manifestation par la communication, et à la façon dont ça c'est mélangé en fait, sur l'espace. » (Association 2)

« Et l'année dernière, on a été notamment une fois, sur tout ce qui a été consommation locale, circuit court, tout ça, enfin, faire de

la soupe ensemble, et voilà. Et puis, on organise aussi des films-débats pour les lycéens, où pareil, on essaie d'avoir un thème. Du coup cette année, c'est beaucoup sur la démocratie. Donc, ça n'a pas forcément directement des liens avec ce qu'ils font en équipe mais on essaie aussi d'avoir des temps de débats, de formations, d'analyses aussi.» (Association 1)

Équilibrer les apports entre « experts » et « non-experts » dans les instances

Le manque de légitimité qui peut être perçue par certains membres du fait de la différence de compétences par rapport aux experts est un problème recourant qui limite la participation. Par ailleurs, les « non experts », bien que motivés par le projet associatif, peuvent être rebutés par l'aspect administratif et leur manque d'expertise dans ce domaine.

« Donc, c'est une certaine brasse à contre-courant de travailler avec nos adhérents en disant : Vous êtes concernés par les projets de l'association, et au-delà des interventions que vous faites, il faut qu'on partage le projet politique, il faut qu'on partage de manière transparente comment on fonctionne, qu'est-ce qui vous revient, qu'est-ce qui fait tourner la structure et que vous puissiez faire vos propositions. Alors qu'il y a des membres qui nous disent : Moi, je suis concentré sur la création, et surtout, ne me mêlez pas aux questions financières, même si c'est pour mon bien ou administratif, je ne veux pas le savoir.» (Association 1)

Les formations

Pour rendre possible une véritable implication des membres non-experts dans les instances de gouvernance, les associations investissent beaucoup dans la formation. Il s'agit d'un levier efficace sur lequel elles s'appuient pour attirer et fidéliser les membres dans leur structure. En effet, outre l'adhésion au projet associatif et l'engagement autour d'une cause ou un projet, les bénévoles peuvent trouver dans l'implication associative un intérêt supplémentaire qui est souvent freiné par la crainte de ne pas « être à la hauteur » ou de ne pas maîtriser les enjeux administratifs. Les formations dispensées se déclinent sur plusieurs volets :

- fonctionnement associatif et gouvernance ;
- acquisition des compétences nécessaires à leur rôle au sein de l'association (animation, comptabilité, etc...) ;
- acquisition de compétences transversales (méthodes d'expression, informatique, formation citoyenne, etc...).

« Tous ceux qui veulent peuvent s'inscrire dans une formation qui peut les intéresser par rapport aux dossiers qu'ils suivent, et pour les accompagner dans leur professionnalisation » (Association 1)

« On fait des formations pour les bénévoles sur « comment faire attention à l'autre et faire en sorte qu'il puisse s'impliquer » (Association 5)

Mise en place d'outils ou actions ciblées de communication et d'éducation

Mise en place d'outils ou actions ciblées de communication et d'éducation au projet associatif auprès des adhérents. Voire même nécessité de dédier un permanent pour informer, animer, motiver la communauté des non experts autour du projet associatif :

« D'ailleurs, un des débats, c'était de se dire : Dans la refonte des statuts, est-ce que ces adhérents-là ont une voix délibérative ? On s'est pas mal balancé, au final, on a dit que oui, ils avaient une voix délibérative et que c'était à nous de travailler pour qu'on fasse comprendre aussi à ces adhérents-là que s'il y a une plateforme de mutualisation qui est, certes, un service à moindre coût, c'est bien parce que il y a eu une politique derrière qui a permis de le mettre en œuvre. » (Association 2)

Mieux animer les réunions pour impliquer

Mieux animer les réunions, c'est définir des ordonnancements, des rythmes, et c'est aussi jouer sur des outils qui répondent à ces différents moments. Le fonctionnement démocratique va gagner du partage et de la mise en place de règles et de dispositifs collectifs. Cela est particulièrement important pour un AG.

« Il y a quand même 150 personnes et que c'est hallucinant de voir une assemblée générale sur 3 jours avec 150 jeunes et où il y a une telle qualité d'échange et d'écoute et un truc aussi bien rôdé et où tout le monde se plie à la discipline parce que, et du coup retirais c'est que le fonctionnement démocratique tel qu'il est abordé là, il ne fonctionne que s'il y a une discipline. » (Association 1)

Pour avoir des chances d'être inclusif, il apparaît important que les échanges soient organisés en deux temps : un temps de compréhension et un temps de débat. Dans le premier temps où les questions ne peuvent porter que sur la compréhension des documents fournis ou des propos tenus. Dans un deuxième temps le débat peut avoir lieu après s'être assuré que le niveau de compréhension est unanimement partagé. L'expérience montre également que le temps peut être un facteur positif.

« Sur un week-end par exemple, on va avoir une intervention le samedi après-midi et puis du coup, le samedi matin, cela va être peut-être plus la présentation du contexte par exemple, une intervention le samedi après-midi. Et puis le dimanche, on va plus être sur la réflexion, sur concrètement, comment on fait chez nous, des choses de ce genre-là quoi ! Ou tester des choses... » (Association 1)

« Je peux aller à l'AG, je ne vais pas être larguée en termes de compréhension et tout ça, et puis surtout, en termes d'attention à la

personne, quoi ! Enfin, faire des choses aussi quel que soit le niveau de responsabilité et le parcours, je puisse avoir les clés pour comprendre ce qui se passe, (...) Et puis aussi, pou-voir dire qui on est, je ne sais pas mais un temps de présentation et de dire qui on est et tout ça, ce sont de petits détails mais c'est super important. » (Association 1)

« En assemblée générale ils ne votent jamais le jour où le sujet a été traité, ou alors c'est exceptionnel, c'est toujours le lendemain pour qu'il y ait un temps de recul mais aussi d'échange informel entre les régions. Ils laissent vivre les échanges informels. Donc on a à la fois quelque chose de très cadré, de très institutionnel et en même temps vachement d'informel qui est aussi alimenté ». (Association 1)

Concernant les outils d'animation, les associations sont très intéressées. Elles soulignent l'intérêt et le gain de temps que certains d'entre eux peuvent apporter.

« Je me suis dit : mais là, c'est une évidence pour moi que dans le champ as-sociatif, non seulement on ne les connaît pas assez, donc, il y a tout un travail de sensibilisation et de découverte à ces outils pour après, pouvoir imaginer s'en servir et puis voir quelle utilité et quels usages » (Association 7)

« Par rapport à la dynamique régionale, les outils vont être importants. C'est un plus parce que les régions n'ont pas forcément des moyens autonomes. L'expé-rience montre qu'avec les outils, on peut collaborer vachement lorsque l'on est isolé dans un endroit où il y a peu de monde. On ne pourrait pas faire financiè-rement sans cela. » (Association 7)

Parmi les outils d'animation évoqués par les acteurs rencontrés :

Nappe tournante : Le groupe choisit des thèmes de réflexion et les formule sous forme de questions. Les thèmes sont notées sur des feuilles grand format. Le groupe se divise en autant de sous-groupes que de thèmes. Chaque sous-groupe reçoit une feuille et des marqueurs. Les participants notent leur réflexion. Au bout d'un certain temps, on décale les feuilles et on recommence. Les feuilles passent ainsi dans tous les sous- groupes. A la fin, une synthèse est réalisée avec toutes les feuilles.

Rivière du doute : on propose un argument de manière affirmative ou négative. Les personnes trouvant que cet argument est juste se placent à gauche. Les personnes qui sont contre se placent à droite. Celles qui n'arrivent pas à se positionner se pla-cent au centre dans la « rivière du doute ». Le but du jeu est que chaque « rive » parvienne à attirer le plus de personnes de leur côté. La distribution de parole a pour but d'inviter les participants à donner des arguments pour faire sortir les personnes qui sont au centre.

Débat tournant : proche de la rivière du doute mais avec deux espaces seulement : pour ou contre. Le choix d'un groupe n'est pas irrévocable. Chaque argument émis par un camp autorise les acteurs à changer de camp.

Photo-langage : On dispose des photos sur des tables. Chacun fait le choix d'une photo. Il explique ensuite son choix au reste du groupe. Cette méthode favorise la traduction des affects en mots et ouvre sur des processus cognitifs associatifs.

Carte heuristique : certaines associations ont besoin de recourir au visuel des cartes cognitives (Mind Map) pour poser sur un diagramme différentes idées et les liens qui les unissent. Ce procédé peut être collaboratif s'il est réalisé sur format par-tageable (tableau, paper board, vidéo-projection)

L'outil ne fait pas tout cependant. Derrière sa mise en œuvre, il faut aussi penser les conditions de son succès : l'animation des outils d'animation.

« Il y a beaucoup plein de petites choses qu'on peut imaginer : Des temps de présentation en petits groupes où déjà si je me présente, on me met dans un petit groupe de 20, je me présente, et puis après il y a une mise en commun de manière ludique, tous ensemble. Ça détend aussi l'atmosphère. Ce sont des choses toutes bêtes mais c'est super important quoi, d'avoir l'impression d'arriver quelque part mais où le cercle s'ouvre, et je ne suis pas en retrait avec mon café à me dire : Quand est-ce que quelqu'un va venir me causer, quoi ! » (Association 1)

LES COMPÉTENCES D'ACTEURS AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE

I. La problématique générale

La question de la compétence des acteurs est déterminante en matière de gouvernance parce qu'elle ouvre de facto sur la diversité des acteurs associatifs et, à tra-vers elle, au statut que l'on attache à la compétence de chacun. Or, la compétence a un statut ambivalent. Elle peut tout à la fois rassembler et (ou) séparer. Elle peut rassembler lorsque la diversité des compétences est perçue comme une richesse par les complémentarités qu'elle présuppose au sein du collectif organisé. Mais elle peut tout autant séparer si les différences de compétences sont jugées trop importantes pour ne pas être hiérarchisées. Dès lors, ces différences peuvent être à la source de difficultés de dialogue entre les acteurs, voire d'opposition. Le statut lié à la compétence peut conduire à distinguer les acteurs modifiant ainsi les rapports de pouvoir en interne. La conséquence peut en être la dépossession de paroles de certaines personnes se jugeant non compétentes. Dès lors, une réponse organisationnelle est nécessaire pour établir un mode d'articulation entre savoir expert et savoir profane.

Par ailleurs, la compétence n'est pas statique. La compétence n'est pas donnée une fois pour toutes. C'est un processus. Elle peut donc s'acquérir et elle peut aussi se perdre. En conséquence, la gestion des compétences suppose la prise en compte du temps et une approche dynamique. Toutes les compétences n'ont pas socialement la même valeur. Un projet politique peut donc être associé à cette gestion afin de travailler sur les perceptions sociales. A ce titre, le mouvement d'éducation populaire qui œuvre, dans un souci d'égalité fort, pour la valorisation de toutes les formes de savoir a largement influencé le secteur associatif.

On voit donc que la question des compétences ressort d'une approche complexe. Il s'agit tout à la fois de prendre en compte la diversité des compétences et leurs évolutions possibles. On peut choisir d'harmoniser les compétences, de les croiser, de les élargir. Chacun de ces choix a des conséquences sur la capacité de l'association à faire vivre ses instances de gouvernance. Parmi les compétences que l'on peut attendre des acteurs de la gouvernance, celle qui a trait à la gouvernance peut elle-même être décrite et diffusée. Si elle est pensée comme un préalable, elle s'additionne aux autres compétences.

Mais au-delà des compétences, ce qui se joue est la place des acteurs dans le collectif. Quelles sont les compétences valorisées, attendues ? Quelles sont celles qui donnent un avantage particulier ? Au travers des compétences et de leur reconnaissance, c'est toute la structure des relations (et potentiellement des conflits) entre les acteurs qui se construit. Le débat autour des compétences fait partie des questions de gouvernance. Favoriser, reconnaître, susciter les compétences s'est déjà mettre en œuvre un alignement possible du fonctionnement de l'association sur le projet et préparer la capacité des acteurs à le traduire en actes.

II. Les questions et leurs enjeux

Comment reconnaître les contributions et les apports des acteurs ?

La question de la reconnaissance des contributions et des apports de chacun est sans doute essentielle pour arriver à trouver des solutions notamment dans le cadre d'une gouvernance « resserrée ». Les enjeux sont importants car ils sont à la source des problématiques en matière de renouvellement des membres. Valoriser les contributions c'est s'assurer d'un plus grand attachement des membres au projet et faciliter ainsi un collège d'acteur qui peut ensuite s'engager dans les instances. C'est aussi participer indirectement à l'explicitation des modes organisationnels. Cette question est au cœur de la gouvernance resserrée qui souffre généralement d'un manque de délégation et d'une difficulté à générer la relève au sein des instances de gouvernance.

Comment gérer la personnalisation de la cause ?

La personnalisation de la cause pose la question de la compétence à un double niveau : le savoir faire et le savoir être. Ce sont des éléments d'importance en matière de gouvernance qui ne peuvent être résolus par de simples règles statutaires. Sur quels principes peut-on réguler le pouvoir des personnes qui ont la charge de personnaliser la cause ? Qu'est-ce qui ressort du savoir faire (expérience) et du savoir-être (engagement) ? Dans le duo présidence/direction qui est habilité à personnaliser la cause ? Peut-on distinguer les deux rôles ? La personnalisation de la cause est une préoccupation importante au sein des associations militantes.

III. Des réponses et des pistes explorées

Impulser le partage des compétences en évitant le fractionnement des équipes et la concentration des compétences sur quelques acteurs. Cependant, le principal danger en matière de compétence est que certaines soient oubliées. Le partage des compétences suppose donc :

Une bonne communication

« Le danger c'est qu'on reste entre nous ; il y a plein d'[artistes] qui n'étaient pas au courant dans le réseau que ce comité existait ; [...] du coup ils se sentent exclus [...] finalement ce n'est pas si démocratique que ça » (Association 2)

Une culture et des outils de concertation

« On a un fonctionnement un peu pyramidal » « Consultés, c'est un grand mot quand-même, on a une grande liberté de parole, [...] mais le choix à la fin ne nous appartient pas, il n'y a pas un vote » (Association 2)

« La réalité des choses fait que tout est plus fractionné, et que donc cette tentative de participation légitime finalement, elle est empêchée par une démultipliation des espaces et des filtres, qui viennent du fait qu'on s'est regardé, il a fallu mettre des responsables par ci, des responsables par là. Donc, finalement cette question de la participation peut-être ne marche pas véritablement, parce qu'à côté, on est trop fractionné. (Association 9)

« Je ne sais pas comment résoudre cette question de raccourcissement de la prise de décision dans un contexte où on revendique une culture de la consultation » (Association 7)

La prise de conscience des effets pervers pour la gouvernance d'un acteur fort

« Le CA sert beaucoup à acter des axes d'orientation décidés par [le directeur] » (...) « C'est sûr que sur les grands axes d'orientation de la structure, il a une lecture qu'aucun salarié n'a dans l'association, parce que ça fait 17 ans qu'il a monté cette structure » (...) « Les questions sont relayées jusqu'au directeur, qui prend au final les décisions » (Association 2)

« Parce que après, quand on creuse, on se rend bien compte que forcément, la personne qui est là depuis trois, quatre ans, elle a plus de pouvoir sur des prises de décisions. Ce n'est pas un système de hiérarchie, c'est juste faire apparaître les pouvoirs, et oui, des personnes qui sont plus légitimes dans la prise de parole, pas parce qu'elles essaient de s'autoproclamer chef mais juste parce que forcément, elles ont un vécu, un passé qui fait que ben oui, elles ont ce passé-là qui les légitime. Mais pour autant, une personne qui n'a pas ce passé-là et qui prend la parole en face, sa parole a autant le poids. C'est juste que elle a moins d'expertise. » (Association 1)

« C'est-à-dire d'ici, il y a quand même une présidente qui est restée 20 ans et qui était complètement dictatoriale. (...) J'ai toujours vu des problèmes de gouvernance » (Association 7)

La mise en place de stratégies pour favoriser l'effacement des 'gourous' et l'émergence des nouvelles générations à la tête de l'organisation. Par exemple, par le changement de directeur général tous les 5 ans, au rythme du renouvellement des membres :

« Pour éviter qu'il ne devienne LE porteur politique du mouvement » (...) « Un renouvellement qui fait que notre organisation vit avec son temps et sait s'adapter » (Association 1)

« C'est un fonctionnement associatif classique avec un CA qui décide des orientations et il y a une spécificité remarquable avec les pôles. C'est essayer de travailler de façon transversale et différente en cherchant à responsabiliser les personnes du réseau. » (Association 8)

Faire dialoguer toutes les compétences

Les associations peuvent mettre en place des espaces de débat entre experts et non experts, de façon à faire participer les différentes parties prenantes, et à enrichir la réflexion commune. Divers outils et pratiques permettent la mise en place d'une démarche participative intégrée au fonctionnement ordinaire, à différents niveaux de l'organisation

« c'est une culture qu'il faut qu'on installe » (Association 9) :

« Et on pense à la bonne marche de la Régie de façon particulière parce que nous sommes des habitants donc, nous ne sommes pas des techniques mais on a un rôle quand même, moi je pense, essentiel et complémentaire » (Association 4)

La mise en place de structures de gouvernance transverses, ouvertes et non pérennes :

« - Et comment sont constituées les commissions ? - C'est en général par volontariat parmi des membres actifs, donc souvent des administrateurs des différentes instances, mais parfois des bénévoles actifs impliqués, parfois des ex-perts, des gens qui ont un peu quelque chose à apporter, mais c'est beaucoup sur la base du volontariat et c'est bénévole et salariés souvent. Donc, ça peut être aussi, par exemple dans le groupe de travail entreprise donc, moi je l'animais en tant que coordinatrice mais il y avait un salarié de Normandie, un salarié de Paca, et puis des bénévoles de différentes régions. Voilà, il y a une commission collectivité qui travaille avec les collectivités, qui a à la fois un rôle un peu de réflexion sur quelles sont les priorités à mettre dans le travail avec les collectivités, etc. Et puis un rôle d'échanges d'expériences aussi, de ce que font les uns, les autres. » (Association 2)

Elargir le périmètre des compétences

- Nourrir le débat par l'intervention de personnes externes : formation, apport de savoir et compétences, notamment sur des thèmes de gestion, communication, valorisation de projets

« On s'est rendu compte que mettre en œuvre des projets, on savait bien le faire, [...] par contre on avait beaucoup de problèmes pour les valoriser » (Association 2)

« Pour apporter l'expertise aussi des fois sur certains sujets, quand on crée par exemple une commission, on appelle souvent quelqu'un d'extérieur pour... je ne sais pas comment le formuler, mais en gros, pour nous apporter un peu de matière extérieure pour nous accompagner, pour nous dire qu'est-ce qui se fait ailleurs, etc. -éventuellement, un peu de méthodologie, des choses comme ça. » (Association 1)

- Créer de nouvelles instances

De nombreux autres types de groupes de travail ou comités sont créés de façon à favoriser l'implication des différents acteurs, en fonction du contexte

« Après juste qu'on s'était dit sur les réflexions dans le mouvement, on fonctionne beaucoup avec des commissions, des groupes de travail ou des commissions avec des rôles différents en fonction des thématiques. Mais en gros, globalement l'idée de ces commissions c'est de réfléchir, d'organiser, de structurer la réflexion et puis de faire des propositions au conseil d'administration qui va décider ensuite. » (Association 2)

« Donc, je récapitule il y a le CA de l'association nationale, il y a la réunion inter-régionale, il y a la journée nationale des fermiers... » (Association 2)

« Les réunions de coordination de la gouvernance, ça s'appelle comme ça. La dernière fois, c'était sur la thématique de la communication et donc, où ils se disent il faut quand même qu'on se coordonne par rapport à la gouvernance. » (Association 2)
Comité éditorial avec les habitants « pour décider de quels axes on voulait donner à la télé participative » (...) Comité artistique « où les artistes puissent échanger sur le côté participatif, [...] faire remonter les infos [du] terrain » (Association 2)

- Ouvrir la participation aux prises de décisions dans le CA

« Tester des ordres du jour collaboratifs, des relevés de décision collaboratifs, des fonctionnements en petits groupes, en grands groupes, des positionnements spatiaux » (Association 1)

Implication systématique dans le CA de représentants des différentes composantes du projet associatif, même s'ils sont de mondes très différents (mondes agricole, médico-social, et formation, correspondant aux 3 piliers du projet)

« Prendre des gens très 'sociaux' permet d'équilibrer le conseil d'administration » ; « l'objectif, c'est qu'il y ait toujours ces 3 mondes représentés dans la prise de décision stratégique » (Association 6) « C'était un souhait de se doter d'un CA [...] qui ne serait pas dans le bini-bini d'acter dater tout ce qui se passe sans trop se poser de questions » (Association 2)

« Maintenant les gens, quand ils viennent ici, ils sont d'abord dans une demande, mais nous, on les sensibilise immédiatement en les recevant à l'offre. En leur disant : Voilà, c'est la réciprocité. Vous êtes là pour donner, pour offrir, vous êtes bénévoles. Donc, vous pouvez participer à la vie de l'association, vous n'êtes pas là juste pour passer une heure. Vous pouvez, si vous souhaitez, vous investir un peu plus. » (Association 8)

- Arriver à libérer la parole pour exprimer sa compétence

« Quand on arrive en AG, il y a déjà beaucoup de choses qui sont réfléchies. Cela n'empêche pas, au moment de l'AG, la parole de partir, de se manifester. (...) Enfin la démocratie, ça s'apprend. La parole, ça s'apprend et ce n'est pas forcément le cas pour tout le monde. Enfin, je veux dire, tout le monde n'est pas capable de... » (Association 1)

« Parce que après, quand on creuse, on se rend bien compte que forcément, la personne qui est là depuis trois, quatre ans, elle a plus de pouvoir sur des prises de décisions. Ce n'est pas un système de hiérarchie, c'est juste faire apparaître les pouvoirs, et oui, des personnes qui sont plus légitimées dans la prise de parole, pas parce qu'elles essaient de s'autoproclamer chef mais juste parce que forcément, elles ont un vécu, un passé qui fait que ben oui, elles ont ce passé-là qui les légitime, mais ce qui ne fait pas pour autant, une personne qui n'aurait pas ce passé-là et qui prend la parole en face, sa parole a autant de poids. C'est juste que elle a moins d'expertise. » (Association 1)

Mobiliser les salariés

L'implication des salariés dans la gouvernance de l'association n'est pas quelque chose de toujours évident à mettre en œuvre.

« On les embauche, on leur dit : Tu vas faire ci, tu vas faire ça, et après, on va leur demander de prendre des décisions sur le projet. Ce n'est pas facile. (Association 2)

La question principale pour l'embauche d'un salarié au sein d'une association est de savoir s'il faut faire primer la compétence sur l'engagement.

« Typiquement, il y a X, le Webmaster, qui est un vrai poste. C'est une volonté politique, puisque c'est le CA qui l'a décidé il y a deux ans et demi. (...) On embauche des gens qui sont compétents dans leur domaine pour pouvoir un peu structurer. » (Association 7)

QUELS OUTILS ORGANISATIONNELS ET TECHNIQUES AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE ?

I. La problématique générale

Les outils de gestion sont omniprésents dans toutes les organisations. Face au contexte réglementaire et juridique, il semble en effet difficile de s'en passer. Qu'elles soient privées ou publiques, les organisations mettent en place des dispositifs comptables et de contrôle informatisés. L'informatique joue sans doute un rôle important en ce qui concerne la diffusion des outils organisationnels et techniques car elle présuppose tout un outillage de gestion en amont et en aval (normes, indicateurs, tableaux de bord, systèmes d'information...). Les associations n'échappent pas à la règle. Le mouvement de professionnalisation que connaît le secteur associatif accroît certainement la nécessité d'usage de ces outils.

La place grandissante des outils de gestion dans les associations est un signe évident de l'importance nouvelle qu'y revêt désormais la gestion. La position des acteurs associatifs vis-à-vis de cette omniprésence est cependant ambivalente. Certains voient dans la présence de ces outils la raison du malaise vécu par les associations. D'autres estiment quant à eux que les associations doivent évoluer pour leur survie vers des formes d'organisation avancées. La pérennité des associations passerait donc par l'adoption d'outils à la technicité reconnue car ayant déjà faits leur preuve ailleurs.

Si la question des outils de gestion est récurrente en organisation et peut faire l'objet de débats et controverses, il n'est pas certain toutefois que ceux-ci soient bien connus des acteurs de terrain au-delà de l'appréhension directe de leur usage premier. Les outils de gestion sont porteurs d'une capacité à structurer les organisations. Si les outils de gestion sont des éléments d'intendance, il s'agit désormais d'une intendance qui précède et non d'une intendance qui suit. Dès lors, la question des outils de gestion ne peut être neutre. Elle engage l'organisation dans sa globalité et notamment dans son projet. Si l'on définit la gouvernance comme l'alignement de l'ensemble du fonctionnement sur le projet, les outils de gestion vont donc y jouer un rôle essentiel. Adopter tel ou tel outils, faire le choix de telles ou telles solutions, c'est aussi faire le choix d'un devenir particulier.

A la différence des entreprises, les associations ne peuvent être réduites à leur dimension économique ou organisationnelle. Elles ont aussi une dimension institutionnelle irréductible qui trouve son fondement dans le projet qui les constitue à l'origine de leur création. Peut-on s'attendre à ce que les outils de gestion des associations soient en capacité de prendre en charge l'ensemble de ces trois perspectives ? Si les outils de gestion ne prennent pas en compte la dimension institutionnelle et notamment l'animation du projet, il y a un risque de dérive graduelle de l'organisation. Celle-ci peut se faire selon un double isomorphisme public ou privé. Dans certains cas, le lien fort entretenu avec les pouvoirs publics peut conduire certaines associations à adopter les outils de la gestion publique et à envisager les réceptionnaires des services produits comme des usagers. Dans d'autres cas, l'adoption d'outils de gestion provenant du secteur commercial peut orienter les associations vers une gestion d'entreprise et conduire à une identification de leurs bénéficiaires à des clients.

II. Les questions posées et leurs enjeux

Sur le plan économique, les questions soulevées par les associations sont en lien avec une vision élargie qui englobe au-delà des logiques de marché, des logiques de réciprocité et de redistributivité. Cela détermine des orientations particulières pour les outils de gestion des associations qui incluent sur le plan économique l'hybridation des ressources avec un éventail large : ressources marchandes, non marchandes, monétaires, non monétaires.

Sur le plan organisationnel, les associations ont des modes de fonctionnement de l'action collective qui se rapprochent fortement des autres formes organisationnelles si ce n'est la présence de bénévoles, de volontaires et d'acteurs militants qui peuvent se trouver au côté des salariés. Cela suppose des problématiques de gouvernance spécifique quant aux compétences, rôles et attribution de chacun.

Sur le plan institutionnel, les associations ont une histoire qui s'inscrit dans un territoire. De leur genèse à leur développement, les associations construisent un projet qui les constitue et fonde la légitimité de leurs actions. Le mode de création collectif à la base du projet associatif fait de ces organisations des lieux d'essence démocratique où le débat joue un rôle de premier plan.

Comment gérer l'hybridation des ressources ?

Les associations sont des organisations d'un type particulier en ce qu'elles peuvent mobiliser des ressources nombreuses et variées. Aux ressources monétaires classiques issues de subventions publiques, d'activités commerciales et de réponses à des appels à projets, se juxtaposent des ressources issues d'appels publics aux dons, et (ou) liées au travail bénévole. Si les associations sont en capacité de marier des ressources marchandes et non marchandes, des ressources monétaires et non monétaires, les outils de gestion qu'elles utilisent sont souvent conçus pour ne gérer que les flux monétaires. Cela est problématique pour une bonne gestion de l'hybridation des ressources. Pour les associations les plus professionnalisées, les outils informatiques sont souvent issus de produits dérivés du secteur marchand. L'utilisation d'un système de remontée d'information informatisé peut dans ce cas contribuer à invisibiliser une partie des ressources et des activités. Prendre conscience de ces biais éventuels c'est pouvoir envisager des aménagements et des adaptations afin de corriger ou d'améliorer la pertinence de ces outils au niveau de la gouvernance de l'association.

Comment faire remonter les problématiques locales vers la généralisation et inversement ?

C'est une question qui est au cœur de la gouvernance « externalisée » mais concerne aussi les autres formes de gouvernance. On peut faire le constat que les efforts sont multiples pour mettre en place des modalités de travail qui facilitent l'expression du plus grand nombre. Il s'agit souvent d'outils très concrets de fonctionnement qui, au-delà des discours, permettent véritablement d'investir les espaces collectifs de décision et d'échange. L'espace Internet devient de plus en plus un outil de circulation non seulement de l'information mais il est également un facilitateur de participation. D'autres modalités plus classiques, comme « le tour de table », lorsqu'elles sont réellement investies facilitent l'expression des problématiques entre les niveaux associatifs. La dimension informelle des échanges a encore une part importante dans la circulation de la parole pour faire remonter des questionnements qui ne trouvent pas des lieux d'expression dédiés.

Quels sont les outils et méthodes au service de la participation ?

Cette question concerne l'ensemble des modes de gouvernance associative et trouve des modalités différentes selon les publics à inclure. La dimension institutionnelle des associations les amène à conduire une réflexion jamais fermée sur ce qui rassemble les acteurs du collectif et définit le périmètre du commun. Pour cela, l'association peut adopter un fonctionnement démocratique pour lequel les outils de participation vont pouvoir jouer un rôle important. Au-delà de l'outillage d'animation, c'est aussi un positionnement différent de la hiérarchie qui s'exprime et peut voir le jour (jusqu'au refus d'assumer le rôle classique attendu de la hiérarchie) :

« Alors, pourquoi je dis que je ne suis pas le responsable hiérarchique ? Pour-quoi je me suis opposé à ça ? Bon, j'ai un argumentaire très simple. Vous sa-vez, j'étais un ancien chef de service. J'ai travaillé dans des structures, j'étais un chef. Et j'ai toujours pensé que quand on nommait un responsable, bien souvent, on nommait un certain nombre d'irresponsables » (Association 9)

L'engagement de chacun passe donc aussi par une capacité des acteurs à débattre autour des choix à faire et des décisions à prendre. Une fois le lieu d'expression dédié trouvé, il s'agit de choisir des méthodes, des procédures et au travers elles de définir des objectifs.

Quels objectifs faut-il viser avec la procédurisation ?

La procédurisation est tout à la fois défendue et combattue dans les associations. Pour les défenseurs, il s'agit souvent de choses assez simples : sortir de l'oral pour entrer dans une culture de l'écrit, établir des processus pour organiser le travail préparatoire d'un CA, définir un agenda pour des conférences, des séminaires, organiser le travail de commissions en amont des plénières en AG. Les procédures c'est aussi définir les étapes de validation d'un budget. La standardisation de la démarche de procédurisation est donc vue comme un moyen de clarifier l'action collective.

« L'écrit – comme je vous disais au début – c'est vraiment quelque chose qu'il n'y avait pas du tout et qui est très symptomatique des associations. On fonctionnait par les us et coutumes. Il y a très peu d'écrits. Donc là, tout ce qui fonctionne et tout ce qui ne fonctionne pas, je fais des écrits pour pouvoir garder une mémoire de ces choses-là. » (Association 7)

« Je suis arrivée à l'association et que j'ai dit : « Mais alors, plan stratégique, plan opérationnel... » On m'a dit : « Mais tu es procédurière... » C'était inaudible. Aujourd'hui, ça paraît moins inaudible. A tel point qu'elles ont, même si ça peut être amélioré, le dernier congrès a pondu quelque chose qui ressemblait déjà un peu plus à un plan stratégique avec un plan opérationnel. Alors qu'avant, c'était des motions, ça blablatait beaucoup ». (Association 7)

Pour les opposants, il y a un risque de perte d'indépendance ou de singularité du travail conduit par l'association. La procédure est souvent perçue comme un appauvrissement et est synonyme d'une identité perdue.

« On va être obligé d'en passer par une forme d'homogénéisation. Et là, il y a une espèce de raidissement, comme si on allait

les priver de quelque chose. Comme si l'uniformité, comme si la recherche de cohérence était signe d'appauvrissement, ou de privation de liberté. C'est assez étonnant, cette es-pèce d'attachement viscéral à son autonomie, son autonomie, quand on ne va pas dans le bon sens, tous ensemble » (Association 7)

Au delà des méthodes et des procédures adoptées, ce qui sera important dans le cadre d'une démarche de gouvernance est de prévoir des temps de réflexivité pour envisager les avantages et les inconvénients du niveau et de la qualité de la procédure atteinte.

II. Des réponses et des pistes explorées

Développer la maîtrise de l'information pour améliorer la prise de décision

Ce qui apparaît primordial pour les associations rencontrées dans le cadre de cette étude est la circulation de l'information. Cela est d'autant plus important que l'association a une part de son activité à l'intérieur d'un réseau. Il y a consensus sur le point qu'il est indispensable que tous les acteurs du collectif aient accès à toutes les informations dont ils ont besoin à leur niveau. Tout l'enjeu du système d'information est donc d'arriver à faire en sorte que l'information circule et qu'elle atteigne les personnes à qui elle est destinée. Le problème du traitement de l'information est quelque chose de récurrent et ne concerne pas que la gestion des méls. Il y a en fait besoin d'avoir plusieurs canaux de distribution de l'information et d'avoir des moyens pratiques de la retrouver. La mauvaise gestion de l'information peut en effet avoir pour conséquence inattendue de générer des sentiments d'exclusion.

« Il y a plein de gens qui n'étaient pas au courant dans le réseau que ce comité existait. C'est normal, il y a tellement de gens qui font partie du réseau. Ils ont reçu l'information et l'ont oublié, ou alors ils n'ont pas vu passer le mél. Enfin bon, s'ils n'en font pas partie, du coup, ils se sentent exclus... » (Association 2)

La mauvaise gestion des méls peut aussi aboutir à la saturation des boîtes électro-niques et à un manque de visibilité pour les destinataires (qui n'est pas toujours pris en compte).

« Moi, quand j'ai une information capitale ou pas, c'est systématiquement un mail à la secrétaire générale, au trésorier et à la présidente. Donc, au moins je sais que tout le monde est informé. Ça les intéresse ou ça ne les intéresse pas, ce n'est pas mon problème. C'est juste que je veuille qu'elles soient informées de ce truc-là. » (Association 7)

Utiliser des outils en ligne

Les associations sont de plus en plus sensibles à l'intérêt d'utiliser des outils en ligne. Ils permettent en effet de renouveler la panoplie des outils disponibles, de pouvoir inclure des acteurs distants, de favoriser la mise en réseau. Avec des outils informatiques, il est possible de capitaliser, de faire du lien entre différentes thématiques, entre différents niveaux d'organisation, et de pouvoir descendre du collectif à l'individuel. C'est aussi un moyen de s'inscrire dans son temps et de pouvoir intéresser les nouvelles générations dans l'action associative. Les associations y voient un fort potentiel.

« Une des grosses faiblesses du mouvement c'est l'informatique, enfin, clairement, on est en difficulté par rapport à ces outils-là, » (Association 3)

« Ils utilisent l'internet (...). Bon, ici ils envoient les dates de réunion, le communiqué, le machin et c'est tout. Ils ne mobilisent pas par cet outil. Donc là, moi je dis : moi, je ne sais pas, puisque nous, on est né avec. Je ne sais pas ce qu'on ferait s'il n'y avait pas l'internet. Puisque nous, on a commencé avec l'internet. » (Association 5)

« Même si je travaille sur les outils à distance et les outils de coopération, pour moi, la rencontre physique, elle reste quand même primordiale. Ce n'est pas l'un ou l'autre, les deux sont complémentaires. Après, il faut trouver une bonne synergie » (Association 7)

Etant donné l'âge moyen des acteurs fréquentant les instances de gouvernance, des adaptations sont cependant à trouver pour éviter que les outils en ligne ne soient vecteurs d'un fossé numérique.

« On aurait tendance à dire : voilà, c'est des nouvelles générations, les anciennes ont peur de l'outil. Je ne crois pas que ce soit si simple que ça, parce que justement, l'idée de faire une visioconférence, je me suis dit : on va voir comment les fédérations s'en saisissent. Finalement, il y a eu toutes les générations dans les personnes qui ont pu accéder à la vision, même si pour certaines, ça a été un petit peu compliqué. N'empêche qu'elles ont réussi à accéder à l'outil, et ça s'est très bien passé. » (Association 7)

L'adoption des outils informatiques à l'intérieur des instances de gouvernance a un aspect contrasté avec des plus et des moins qui suppose là encore des temps de réflexivité. Les outils informatiques modifient en effet la structure et le déroulé des réunions :

« Je pense que c'est aussi aux structures de s'interroger un petit peu sur les évolutions. Voilà, on anime peut-être une réunion différemment aujourd'hui, c'était un petit peu l'objet aussi de l'expérimentation au CA, c'est-à-dire voilà, ça nécessite effectivement des ordinateurs. Mais je crois que de plus en plus, on voit des réunions où des personnes viennent avec leur portable. Et dans un CA ou dans un autre type de réunion, on amène un vidéoprojecteur, ça veut dire qu'on rend visible aussi ce qui s'écrit. » (Association 2)

« On a fait ça par Skype mais ce n'est pas forcément quelque chose qu'on utilise beaucoup. Parce que ce qui fait que les gens viennent et s'investissent, c'est aussi le côté convivial et le côté des discussions et d'aller boire un coup après ou de manger ensemble, sortir ensemble après. Et du coup, avec ça, ça perd ce côté-là » (Association 1)

Mais l'informatique a un coût. Elle suppose des ressources et des compétences dé-diées.

« Il y aura entre autres l'espace internet, mais en gros il y aura je crois au total une soixantaine de forums thématiques en région. Et il y a des commissions qui sont mises en place, enfin c'est vraiment très participatif, on a des forums... Mais bon là, je ne vais pas le décrire parce qu'il y a des schémas, des machins qui pourront vous expliquer vraiment le processus dans sa globalité mais il me paraît, en terme de gouvernance super intéressant... super intéressant sauf que c'est deux ans pour le faire et que jusqu'à présent on finance... au-delà de nos conventions transversales, on le finance sur nos fonds propres. » (Association 1)

« On avait une Dropbox – enfin je parle en tant que salariée hein ! On avait une Dropbox qui a imploré au mois de mai, il y a deux ans je crois et depuis on est un peu en difficulté par rapport à ça. Donc, là je sais qu'on est en train de re-fondre le site Internet qui va bientôt sortir normalement et on est en train de construire un Intranet qui sera une bibliothèque de mutualisation de documents type, on va dire ça comme ça, qui permet justement l'échange entre les salariés, que ce soit de nouveaux dossiers de subvention ou alors les textes généraux réglementaires sur le bail environnemental. Voilà ! Ça sera un outil de communication entre les structures. » (Association 3)

L'informatique induit de nouveaux modes de prise de décisions et de nouveaux comportements.

« Tout le monde répond, disons que quand on a une question à poser comme cela, à partir du moment où il y a une dizaine de personnes qui ont dit ok, on arrête de répondre sauf si on n'est pas d'accord. C'est comme pour cosigner un communiqué par exemple, quelqu'un met sur la liste : telle association nous demande si on veut cosigner pour monter avec elle. Il y en a qui disent : oui, et au bout de dix, on dit : on s'arrête, si tu veux. Après on dit : ceux qui ne sont pas d'accord... » (Association 5)

« C'est 24 heures sur 24 quand tu as ça sur ton téléphone, c'est ça le problème. Puisqu'avant, moi, quand je n'étais pas devant mon ordinateur, je ne voyais pas mes messages. Là maintenant..., et c'est vrai que j'ai beaucoup de mal à l'éteindre ; je ne l'éteins pas la nuit par exemple. Je sais que je devrais, mais je n'y arrive pas. Et c'est vrai que de temps en temps, il y a... » (Association 5)

CONCLUSION

L'étude présentée ici, confirme l'existence de quatre formes de gouvernance asso-ciative, déjà identifiées dans l'étude quantitative. L'une qualifiée de « militante » car elle repose sur des adhérents engagés dans un projet de transformation sociétale et à ce titre privilégie une posture d'interpellation dans l'action publique que doivent nourrir l'observation et l'analyse des situations rencontrées par les équipes ; « pro-fessionnalisée », cette seconde forme qui se construit à la conjonction de nécessités internes et d'influences externes, place les acteurs professionnels au cœur des dispositifs de délibération et valorise leur expertise. Autour de ces formes polaires, deux variantes ont pu être identifiées selon la place et l'influence accordées aux acteurs externes, et en corolaire, la plus ou moins grande difficulté à associer d'autres acteurs que ceux directement liés à l'histoire et à la vie de l'association.

Ce que cette étude donne aussi à voir est la cohérence interne à chacun de ces types et à leurs variantes. Si on retrouve les mêmes éléments structurels, tant du côté des acteurs (administrateurs, salariés ; bénévoles, professionnels) que du côté de l'organisation (assemblée générale, conseil d'administration, bureau, direction, commissions) ils sont articulés différemment et valorisent certaines réalités et dimensions plutôt que d'autres. Ainsi la compétence des destinataires ou encore l'expertise des bénévoles est-elle mobilisée dans le premier type, tandis que la gouvernance professionnalisée cherchera s'attachera à la pertinence de l'offre de services et à leur qualité, ce qui, dans le contexte actuel, constitue un atout incontestable pour leur crédibilité. La dimension politique soutenue par une pratique de plaidoyer pour la première, tandis que pour la seconde, la rationalisation des ressources sera mise en avant.

La diversité des acteurs quant à leurs fonctions, rencontrés au cours de l'enquête, montre que la gouvernance ne se réduit pas aux instances formelles et que tous se disent concernés et souvent participant aux délibérations relatives au projet, à l'orientation de l'association. Alors que la plupart des écrits consacrés à cette thématique questionnent les instances dirigeantes décisionnelles, ici, ce dont témoignent les personnes rencontrées, c'est que tout ne se passe pas dans ces lieux du pouvoir. Il s'agit bien d'une dynamique collective soutenue par la vitalité d'une diversité de lieux où les adhérents, professionnels voire destinataires de l'action s'informent, débattent et forgent une représentation de l'action qui va alimenter les instances formelles de la décision. Ces associations entendent ainsi réduire le risque d'une distanciation, voire d'un clivage entre les acteurs de terrain et les dirigeants et prévenir l'élitisme, l'oligarchie que l'on peut observer parfois. Le souci du renouvellement des instances dirigeantes participe de cette option.

Les associations étudiées témoignent d'une relative constance dans leur choix de gouvernance alors même qu'elles en viennent à intégrer des normes issues de leur environnement institutionnel afin de satisfaire aux attentes, voire aux exigences de financeurs notamment publics. Il ne faut donc pas y déceler deux périodes d'une même évolution, même si dans certains cas, la professionnalisation peut marquer l'épuisement militant. Certes, cette constance peut être un effet d'isomorphisme du fait de leur encastrement sociopolitique. Il n'en demeure pas moins qu'une forme de résistance anime des choix, des postures et des stratégies qui se saisissent d'opportunités. La représentation que l'évolution de la gouvernance des associations serait une réponse univoque d'adaptation aux contraintes de leur environnement ne rend pas compte de ce « bricolage organisationnel » qui vise à assurer une meilleure cohérence entre un projet et un fonctionnement.

QUI SOMMES-NOUS ?

Fortes de 16 millions de bénévoles et de près de 2 millions de salariés, les associations jouent un rôle essentiel à la cohésion sociale. Elles s'engagent, agissent et innovent de manière concrète, au plus près des besoins pour contribuer à la résolution des crises économique, sociale, environnementale et politique que connaît notre pays.

Le Mouvement associatif fédère plus de 600 000 associations réunies autour d'une vingtaine d'organisations thématiques. Son rôle est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative, dans une période marquée par l'accroissement des inégalités et le désenchantement. Sa vocation est d'être le porte-voix de la dynamique associative.

A cette fin, le Mouvement associatif se concentre sur quatre grands axes de réflexion et d'action : l'engagement, l'emploi, l'économie et le dialogue civil. Son ambition est d'identifier avec ses membres des stratégies communes, des démarches volontaires de coopération, de créer avec les pouvoirs publics nationaux et territoriaux les conditions d'un partenariat respectueux de notre indépendance et de notre capacité d'initiative, de construire des relations plus solides avec le monde du travail et de l'entreprise, les autres forces vives de la société, les médias, les universités...





28 place Saint Georges- 75009 Paris
T. 01 40 36 80 10 - F. 01 40 36 80 11

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF

CHOISIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

lemouvementassociatif.org
contact@lemouvementassociatif.org
org