Extrait du Rencontres Sociales

http://rencontres-sociales.org/spip/spip.php?article3624

"Associations et gouvernance : quel équilbre des pouvoirs dans les associations demain ?"

- Actualités -

Date de mise en ligne : vendredi 30 mars 2012

Description :

Après "l'inscription des associations dans le champ économique" "Faire ensemble 2020" et "Associations et territoires : quelle place pour les associations dans les dynamiques territoriales en 2020 ?", une nouvelle Note d'éclairage de la Fonda suite à l'Université d'Automne 2011

Rencontres Sociales

Copyright © Rencontres Sociales

Après "l'inscription des associations dans le champ économique" "Faire ensemble 2020" et "Associations et territoires : quelle place pour les associations dans les dynamiques territoriales en 2020 ?", une nouvelle Note d'éclairage de la Fonda suite à l'Université d'Automne 2011

En deuxième position des sujets préoccupant les acteurs consultés dans le cadre de Faire Ensemble 2020, la question de la gouvernance, et en particulier le partage du pouvoir au sein des associations fait partie des priorités à traiter pour l'avenir. « Implicitement, sinon explicitement, dit Jean-Pierre Worms, nous continuons à nous référer à des principes de gouvernance, hérités tant des institutions publiques que des entreprises privées, selon lesquels la légitimité du pouvoir de décision ne se partage pas : elle appartient exclusivement, dans le public, aux élus du peuple et, dans le privé, aux représentants des actionnaires. Nous savons tous que, dans les deux cas, il s'agit d'une fiction et que ne l'avoir pas reconnue ni traitée entraine de graves dysfonctionnements et, à terme, une disqualification de la légitimité des décisions. Et pourtant il en va de même au sein du monde associatif ! ».

L'équilibre du pouvoir dans les associations ne se joue pas seulement au sein des instances statutaires mais avec l'ensemble des parties prenantes. Le monde ne se partage pas entre un intérieur et un extérieur de l'association ; les frontières sont poreuses, avec un réseau de partenariats qui implique des types variés de participation à la décision. Dès lors, que signifie la démocratie associative ? Quelle organisation des pouvoirs ? Quelle place donner à chacune des parties prenantes : élus, bénévoles, salariés, usagers et bénéficiaires, partenaires financiers ? Faut-il inventer de nouveaux modes de concertation ? Peut-on se satisfaire de l'absence de tout cadre formel ?

La gouvernance : un sujet sensible aux multiples facettes

La faiblesse de la parité et de la diversité sociale et culturelle au sein de la gouvernance associative est criante et se traduit par des symptômes bien connus : manque de renouvellement des dirigeants, choc des générations, décalage avec les attentes des jeunes et, dans certains cas, des modalités insuffisantes d'implication des usagers dans la gouvernance des associations. Les modalités de démocratie interne sont en effet très variables d'une structure à l'autre.

Identité associative et sens du projet associatif

L'association qui se consacre principalement à la mise en oeuvre de son programme de travail perd de vue le projet associatif et affaiblit sa capacité à le porter, à convaincre et à le partager avec l'ensemble des parties prenantes de l'association. Comme le souligne Michèle Boulègue, les associations, « suscitées par des aspirations individuelles et collectives que l'organisation sociale et les choix politiques du moment ne permettent pas de satisfaire, sont confrontées, de par leur identité et leur finalité, à une recherche constante d'équilibre politique en interne et en externe à laquelle leur organisation démocratique est le plus à même de répondre. Ce faisant, le propre des associations est d'être en tension et qui dit tension, dit usure. » Et de nous mettre en garde : « l'ensemble de ces constats souligne le risque de sclérose du tissu associatif, de déconnexion avec les attentes sociales et de perte de l'identité associative. »

La question de l'emploi associatif

Dans certains secteurs, la professionnalisation a été accélérée par les mises en concurrence avec des entreprises privées : il fallait démontrer que les associations font aussi bien que le privé lucratif, ce qui a conduit à recruter des

Copyright © Rencontres Sociales

salariés au moins aussi qualifiés et faire monter en technicité les actions associatives. Mais pour éviter le risque de banalisation de l'action associative, un vaste chantier de reconnaissance des compétences spécifiques des bénévoles a été ouvert. Cette reconnaissance des compétences qui s'apprennent et ne s'enseignent pas forcément était tout l'enjeu du chantier mené autour de la VAE associative (Valorisation des Acquis de l'Expérience associative).Cela n'a pas été sans effet sur les équilibres de pouvoirs entre salariés et dirigeants bénévoles.

Les statuts associatifs, à de très rares exceptions près, ne font aucune place aux salariés dans les instances de la gouvernance. La loi de 1901 laisse toute liberté aux associations d'organiser les lieux de pouvoirs comme elles l'entendent. Et c'est tant mieux. Pour Jean-Pierre Worms « reconnaître une égale légitimité à leurs bénévoles et leurs salariés dans l'élaboration et la conduite de leur politique devrait être une évidence ; mais cette évidence n'est ni reconnue ni assumée comme telle, ni, de ce fait, traitée. Cela révèle en fait, non pas des impossibilités juridiques, mais des a priori culturels, voire idéologiques, que le monde associatif ne devrait plus tarder à questionner ».

Quel que soit le scénario, le risque principal est de voir se creuser le fossé entre des associations « institu-tionnalisées » et les attentes et potentialités de nos concitoyens. Le risque de banalisation de l'action associative est grand, de même que le risque d'oubli du projet politique. De plus, les associations pourraient se voir reprocher leur manque de créativité en appliquant des modèles de gouvernance standardisés (modèle pyramidal, avec un bureau, un CA, une AG), déconnecté des réalités.

Pour plus de parité et de mixité dans la gouvernance associative

A contrario, la qualité de la gouvernance peut être une valeur ajoutée spécifique des associations. Olga Trostiansky, Présidente de la CLEF (Coordination française pour le lobby européen des femmes) plaide pour le volontarisme : « bien que massivement investies dans les associations, observe-t-elle, les femmes sont très minoritaires dans les fonctions à responsabilité. Dans les bureaux des associations, elles représentent un tiers seulement des présidents et - poids des mots oblige ? - elles occupent la majorité des sièges de secrétaire. Il me paraît donc indispensable de diffuser une culture de l'égalité pour que les associations comprennent qu'il est important de faire ensemble 2020 avec les femmes. » Au total, l'enjeu est de pouvoir partager la cohérence du projet avec tous les acteurs : dirigeants, bénévoles, salariés, adhérents, usagers/ bénéficiaires, partenaires financiers.

Des actions concrètes pour transformer la gouvernance associative

Les participants à l'atelier « Associations et gouvernance » de l'Université d'automne « faire ensemble 2020 », des 22 et 23 novembre 2011, ont imaginé un plan d'action, impliquant différents acteurs pour changer certains risques potentiels et saisir des opportunités actuelles mais aussi futures. Ils proposent notamment de limiter le nombre maximum de mandats des administrateurs, permettant ainsi de forcer le renouvellement en libérant des places. Un des problèmes pointés est l'impossibilité pour de nouveaux membres de l'association d'être intégrés à la gouvernance associative. À travers cette action, une « porte » est ouverte pour ceux qui souhaitent prendre des postes de responsabilité au sein des associations. Autre piste d'action : la recherche systématique des futurs dirigeants parmi les bénévoles, adhérents et usagers de l'association ainsi que la mise en place de dispositifs d'intégration, de fidélisation et de reconnaissance. Cette idée se couple avec la première action énoncée. L'espace libéré par la limitation des mandats au sein des instances de la gouvernance, doit être occupé par de nouvelles personnes. Cette action systématique de recensement des aspirations individuelles permet au final de constituer un vivier pour les fonctions de gouvernance de l'association. Les acteurs associatifs envisagent également d'organiser des modalités participatives de management qui permettent de mobiliser les différentes parties prenantes sur un projet associatif collectif, partagé. Le secteur associatif est un secteur particulier qui doit avoir un management original et adaptable à la diversité des associations. S'inspirer des pratiques externes au monde associatif est une bonne chose mais cela ne suffit pas : si le monde associatif veut être fort, efficace, reconnu, il lui faut ses propres outils de gouvernance et donc par extension de management.

Copyright © Rencontres Sociales

Il apparaît également indispensable d'adapter le projet et son pilotage à son environnement par le biais de d'une cellule prospective. Un des problèmes constaté est que les associations peuvent avoir des difficultés à faire évoluer leur projet originel, ou alors après coup, alors que le monde dans lequel elles agissent a pu changer, modifiant ainsi l'impact de ce projet. Pour éviter que le projet associatif ne soit en trop grand décalage avec le réel qui l'entoure, il faut avoir une connaissance fine de cet environnement extérieur, qui est en mouvement permanent. C'est ce que permettrait la création d'une cellule prospective au sein de l'association, anticipant les changements, impactant le projet associatif, réajustant donc ce dernier lorsque qu'une transformation majeure risque de se présenter.

Dans la même perspective, il a été recommandé de créer au sein des associations, une cellule d'observation et de réflexions sur les enjeux sociétaux en lien avec le projet associatif. Ce dispositif permettrait de faire remonter de manière fine et actualisée les problèmes ou évolutions constatés et d'alimenter les réflexions pour agir en amont sur les causes de ces problèmes.

Enfin, les acteurs associatifs plaident en faveur de projets co-construits et co-conduits par plusieurs associations. Le manque de diversité et le manque de démocratie au sein des associations peuvent être palliés par la construction et l'application commune de projets inter-associatifs. Cela contraint les associations à sortir de leur mode traditionnel de gouvernance et à impliquer plus d'intervenants dans la construction de l'action associative. Cela suppose aussi de commencer par une sorte de diagnostic des compétences, pour identifier ce qu'il est possible d'apporter aux autres associations partenaires et de mutualiser avec elles. En bref, Il est devenu urgent d'inventer de nouvelles formes d'organisation et d'action collective, mobilisant la pluralité des apports de chacun.

28 mars 2012

Les idées émises et partagées lors de l'atelier « Associations et gouvernance » de l'Université d'automne « faire ensemble 2020 » des 22 et 23 novembre 2011, animé par Fanny Gleize (Missions Publiques), avec l'appui de Michèle Boulègue et Jacques Remond (Fonda), Olga Trostiansky (La CLEF) et Jean-Marc Dousse (Macif) ont fait l'objet d'une synthèse publiée dans la Tribune Fonda n° 213 et ont permis l'élaboration de cette note d'éclairage sur l'équilibre des pouvoirs dans les associations demain.

Copyright © Rencontres Sociales