



ENVIRONNEMENT

Premières Rencontres
richesses humaines
associatives
2 & 3 décembre 2014

ATELIER
PROSPECTIF

Gouvernance associative

DEFINITION

Les pratiques de gouvernance sont entendues comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (Hoarau et Laville, la gouvernance des associations, 2008).

CONTEXTE

Une mutation de l'environnement des associations

- Forte professionnalisation du secteur associatif, notamment durant la période 2000-2010 au cours de laquelle le secteur s'est doté de salariés qualifiés agissant en articulation avec des équipes bénévoles, adoption de méthodes de management empruntées au secteur marchand, généralisation des recours aux outils de gestion.
- Un environnement en perpétuelle mutation (évolutions rapides et permanentes des enjeux sociétaux et des attentes citoyennes).
- Evolution des équilibres des pouvoirs entre salariés et dirigeants bénévoles.

La gouvernance associative : les constats

Les atouts

- Importance de l'implication dans la vie de l'association, l'engagement militant et la connaissance du terrain (+ de 80% des présidents et membres du bureau sont impliqués sur le terrain et dans l'activité quotidienne des associations).
- Le « managerialisme » et la gouvernance disciplinaire fondée sur le contrôle des dirigeants ne sont pas des modes dominants d'organisation de la gouvernance associative. On observe plutôt une diversité des pratiques en matière de gouvernance.
- L'adhésion aux valeurs et le sentiment d'appartenance sont des ressorts centraux pour l'agir associatif.

Les principaux dysfonctionnements repérés

- La notion de gouvernance a longtemps été ignorée par les associations, ne la considérant pas comme un enjeu prioritaire. Pour autant le statut associatif ne garantit pas une gouvernance démocratique.
- Difficulté des associations à s'intéresser à leur fonctionnement interne.
- Difficulté à définir la spécificité de la gouvernance associative car manque de créativité des associations qui appliquent des modes de gouvernance standardisés (modèle pyramidal). Elles reproduisent notamment les schémas de gouvernance des institutions publiques et des entreprises privées selon lesquels la légitimité du pouvoir ne se partage pas (dans le public

il appartient aux élus du peuple et dans le privé aux représentants des actionnaires), et qui ne correspondent pas à la culture ni aux valeurs associatives défendues par ailleurs.

- Les processus de décision ne permettent pas toujours l'expression d'un engagement actif de toutes les parties prenantes.
- Une place déterminante des outils de gestion dans la gouvernance (l'analyse de budget et documents comptables est plus importante que l'analyse des documents relatifs au projet associatif), pour se légitimer vis à vis des parties prenantes et notamment des financeurs (qui prennent davantage en compte ces éléments pour accorder un financement que le contexte et le diagnostic du territoire) et être générateurs de ressources.
- Limites des instances de gouvernance et de l'organisation des processus de décision classiques.
- Faiblesses de la parité et de la diversité sociale, culturelle et générationnelle lié à l'affectio societatis et au principe de consensus qui génère la ressemblance entre parties prenantes et qui induit un manque de renouvellement des dirigeants, un choc des générations, des décalages avec les attentes des jeunes notamment. Les principes associatifs ne suffisent pas à éviter les discriminations.
- Profondes inégalités envers les femmes, en particulier dans l'accès aux fonctions dirigeantes (et notamment de présidence) alors que le monde politique et du secteur marchand évolue sur le plan de la parité. Les femmes représentent 70% des salariés du secteur associatif, cependant les instances de gouvernance associatives, notamment CA et bureau sont composées de 60% d'hommes et 40% de femmes. Les femmes représentent 1 tiers des postes de présidents et occupent 50% des sièges de secrétaires.
- Manque de démocratie
 - Les statuts associatifs ne font pas de place aux salariés dans les instances de gouvernance.
 - Implication insuffisante des parties prenantes associatives (usagers/bénéficiaires, partenaires techniques, institutionnels et financiers), dans la gestion et la prise de décision (impliqués uniquement dans les associations non employeuses).
 - Impossibilité pour de nouveaux membres de l'association d'être intégrés à la gouvernance.
- Une difficulté à faire évoluer les projets associatifs.

Les risques

- Disqualification de la légitimité des décisions
- Perte de l'identité associative
- Perte de vue du projet associatif et diminution de sa capacité à le porter et à le partager avec l'ensemble des parties prenantes
- Déconnexion avec les attentes citoyennes
- Banalisation de l'action associative
- Sclérose du tissu associatif

Les différentes formes de gouvernance associative

4 principaux styles de gouvernance identifiés.

Ces structures de gouvernance sont caractérisées par 2 clivages centraux :

-Le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires, usagers, salariés, direction...) et des acteurs externes (financeurs, élus, donateurs...) qui détermine l'équilibre des pouvoirs.

-L'importance du niveau de formalisation des outils de gestion et procédures sur lesquels reposent la gouvernance.

Types de gouvernance	Définition	Partie prenante dominante	Caractéristiques	Poids politique des acteurs	Niveau de formalisation des outils et procédure
Professionalisée (35%)	Entreprise associative (valeurs faibles)	Membres CA	<ul style="list-style-type: none"> -Membres CA choisis sur leurs compétences en gestion -Modèle de fonctionnement d'une entreprise avec des principes associatifs -Les instances (CA et AG) ont un réel rôle de surveillance de l'exécutif et peuvent donner des conseils aux dirigeants élu et salarié -Pas de décision sans accord du CA -Encouragement de la professionnalisation qui contribue à une déresponsabilisation du bénévolat 	Acteurs externes	Niveau de formalisation élevé en lien avec un système de contrôle des financements des collectivités locales et de l'Europe très strict
Militante (28%)	Association avec des valeurs fortes	Militants	<ul style="list-style-type: none"> -Les actions ont essentiellement un caractère militant « moyens de faire progresser une cause et d'agir autrement » -Innovation sur le plan technique -Fonctionnement démocratique, partage des compétences -Egalité entre les membres du CA (statutairement co-responsables de l'association) -Utilisation des outils Web types site Internet, groupe de discussion, blog...(comme vecteur de démocratie mais pas forcément de transparence) et comme outil de communication pour renforcer les liens essentiellement avec les parties prenantes externes (grand public) -Dialogue constructif avec les financeurs, mode de collaboration non exclusivement fondé sur des indicateurs quantitatifs 	Acteurs internes	Niveau de formalisation élevé
Resserrée (25%)	Exécutif restreint	Président	<ul style="list-style-type: none"> -Gouvernance incarnée par une ou plusieurs personnes très impliquées et charismatiques (président et/ou dirigeant) 	Acteurs internes	Niveau de formalisation faible (mode informel)

			-Difficultés à renouveler les postes d'administrateurs et dirigeants -Gouvernance peu formalisée mais adaptée à la réalisation de l'objet social		
Externalisée (14%)	Association façade (dirigée par des acteurs externes ou de manière purement technique par des dirigeants salariés)	Financeurs	-Implication dominante des parties prenantes externes (donateurs, représentation des financeurs) et des bénéficiaires -Les membres du CA y siègent de droit -Pouvoir limité du président -Décisions peu débattues en CA ou en AG (information mais pas consultation pour prise de décision) -Le CA n'a pas de rôle moteur dans la gouvernance	Acteurs externes	Faible formalisation (outil de gestion peu développés et formalisés)

3 perspectives d'innovation

- Gouvernance élargie et participative
- Gouvernance en réseau
- Gouvernance territorialisée

Les formes d'innovations possibles

- Instances classiques avec pratiques originales
- Formes en dehors des instances classiques (CA, Bureau)
- Outils de gestion originaux
- Hybridation des ressources
- Développement de la co-construction entre acteurs

ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

- Replacer le projet comme modalité structurante de l'efficacité de l'association et la gouvernance comme moyen de construire le faire ensemble et dont la qualité est la valeur ajoutée spécifique des associations.
- Sortir du monde traditionnel de gouvernance.
- Réinscrire le potentiel démocratique des associations dans des pratiques innovantes.
- Remettre en cause les à priori culturels ou idéologiques et diffuser une culture de l'égalité.
- Rééquilibrer les pouvoirs dans les instances statutaires mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes.
- Impliquer plus de parties prenantes dans la construction de l'action associative, associer notamment des salariés et des bénévoles de terrain dans l'élaboration et la conduite de la politique de l'association.
- Inventer de nouvelles formes d'organisation et d'action collective donnant aux différentes parties prenantes une plus grande capacité à s'exprimer et à agir.
- Faciliter les liens entre les parties prenantes et la collaboration en réseau
- Organiser des modalités participatives de management (management original et adaptable)
- Renouveler les instances dirigeantes.
- Favoriser l'intégration, la fidélisation et la reconnaissance des compétences spécifiques des bénévoles et en particulier des dirigeants bénévoles (VAE associative).
- Veiller à maintenir une cohérence entre le projet, le pilotage du projet et les enjeux sociétaux ou attentes citoyennes.
- Développer la co-construction et le co-pilotage de projets entre organisations.
- Favoriser l'élaboration d'outils de gouvernance et de management propres au secteur associatif notamment pour organiser la prise de décision.

QUESTIONNEMENTS

- Quelles sont les limites des pratiques de gouvernance associative et des modes de fonctionnements associatifs actuels (notamment des instances classiques de gouvernance) ?
- Quelles réalités du principe démocratique dans les instances des associations ?
- Qu'est-ce qui fait la spécificité de la gouvernance associative ?
- Quelles spécificités du fonctionnement des associations peuvent faire levier sur l'évolution de la gouvernance associative ?
- Quelle organisation et quel partage des pouvoirs dans les associations demain ?
- Quels processus de décision permettraient un engagement accru de toutes les parties prenantes ?
- Quelle place donner à chacune des parties prenantes (dirigeants bénévoles, salariés, bénéficiaire/usagers, adhérents, partenaires) ?
- Quelles formes originales et innovantes de gouvernance associative ? Quelles pratiques ou modalités innovantes de participation à la décision ? Quels nouveaux modes de concertation ?
- Quelles innovations possibles en matière de renouvellement et de parité ? Comment lever les freins de l'inertie en matière de parité ?
- Quelles actions concrètes pour transformer la gouvernance associative ?
- Quels liens entre la professionnalisation et l'arrivée de nouvelles strates générationnelles et les transformations organisationnelles de la gouvernance ?
- La performance démocratique découle t-elle seulement des modes d'organisation ?
- Quels sont les risques de la non transformation de la gouvernance associative actuelle ? Quelles opportunités d'évolution ? Quels freins à la mise en œuvre des transformations ?

SOURCES

- La gouvernance des associations, Enquête CPCA/CNAM, mai 2012
- Quel modèle de gouvernance pour les associations, Revue Politiques et management public, Y. Biondi, S. Chatelain-Ponroy, P. Eynaud, S. Sponenm, 2010
- Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? Note d'éclairage du faire ensemble, 2010, La fonda
- Gouvernance associative : face aux enjeux de renouvellement et de parité, quelles innovations possibles ? La fonda, compte rendu du petit déjeuner-débat du 21 février 2013

Gouvernance associative

Les idées forces issues des ateliers prospectifs

Ateliers prospectifs du 02/12/2014 (11h15-12h45) et du 03/12/2014 (10h30-12h00)

Les enjeux identifiés

- Organiser le partage du pouvoir
- Concilier permanence et évolution
- Favoriser la diversité des membres d'une association dans la gouvernance
- Oser inventer et expérimenter des modèles de gouvernance
- Développer l'intelligence collective
- Retrouver la capacité à définir une vision stratégique de long terme (temps du projet associatif)
- Reprendre l'initiative face aux pouvoirs publics

Les leviers d'action

- Œuvrer pour un meilleur équilibre de la gouvernance (partage des pouvoirs, place des femmes...) et intégrer les parties prenantes de l'association à la gouvernance associative
- Organiser des rencontres non statutaires animées avec méthode réunissant bénévoles, salariés administrateurs, adhérents..., les associer dans le cadre de projets transversaux leur permettant de travailler sur des sujets qui leurs sont inhabituels et les faisant sortir de leur fonctions et rôles habituels, pour développer la confiance collective
- Proposer un processus de co-construction, de partage et d'animation du projet associatif avec les parties prenantes internes et externes
 - Réviser régulièrement le projet associatif avec une méthodologie participative
 - Faire (re)-vivre l'assemblée générale autour du projet associatif pour le partager, l'animer et l'évaluer
 - Animer le changement (par la veille, l'identification des besoins, la formalisation du projet, le partage, la formation et l'accompagnement des acteurs)
- Inventer et expérimenter de nouveaux processus de prise de décision puis les évaluer et les partager le cas échéant (R & D associative)
- Inventer des organisations décentralisées sans mimétisme avec les pouvoirs publics pour mieux agir et mobiliser les ressources territorialement
- Mieux identifier les freins à l'arrivée de nouveaux bénévoles et y remédier
- Créer et alimenter des réseaux
- Définir des plans stratégiques « humanisés » croisant le « techno » et le « socio »
- Mettre en œuvre des actions permettant de réveiller les envies, les curiosités, la volonté de relever les défis.
- Développer la créativité pour écrire ou modifier les statuts associatifs, définir une forme d'administration de l'association « sur mesure » (les statuts-types ne sont pas issus de la loi 1901 mais apparaissent comme tels aux dirigeants associatifs qui brident leur créativité)
- Définir une charte du bénévolat, sorte de contrat entre l'association et le bénévole, formalisant leurs engagements mutuels
- Organiser la transmission intergénérationnelle de la gouvernance (imaginer et expérimenter un dispositif de tutorat)
- Exploiter le numérique
- Engager des réflexions approfondies sur le statut et les modes de fonctionnement des associations (doit-on déconstruire les représentations du fonctionnement type d'une association et en reconstruire de nouveaux ?)

Les facteurs de réussite

- Sortir du consensus dans les processus de décision mis en place par les gouvernances associatives (tenir compte des dissensus, de la diversité des points de vue), valoriser les complémentarités, faire se révéler les singularités, libérer les énergies dans la gouvernance associative
- Sortir du dogme de la culture hiérarchique (chef charismatique)
- Sortir de la vision manichéenne entre marchand et non marchand qui porte préjudice aux associations
- Avoir une juste mesure entre les tenants du rêve et les tenants de l'efficacité
- Eviter le communautarisme, l'entropie du milieu associatif
- Oser prendre des risques, savoir regarder au-delà du cadre, lutter contre le déterminisme
- Prendre rapidement en charge cette question en interne compte tenu de son enjeu, avec l'aide de la recherche (travaux prospectifs sur le bénévolat et la gouvernance associative)
- Se faire accompagner