

La gouvernance des associations : à la recherche du temps perdu

Auteur : Michel de Tapol

Les associations tentent éperdument de rattraper le temps perdu à trop avoir négligé leur gouvernance. Renouvellement des dirigeants, dynamique démocratique, autonomie, indépendance économique... une longue liste de difficultés que La Fonda, le Mouvement associatif et de nombreux acteurs de la vie associative ont analysé durant ces dernières années.

Cette note de prospective esquisse les pistes de gouvernances en mutation déjà amorcées ou en gestation, afin d'en préciser les contours et nous questionner sur leur portée.

Contexte

Aux « 4 P »¹ qui modèlent l'opérateur de nombreuses associations, nous pourrions en rajouter quatre autres. Deux qui dessinent un environnement de plus en plus contraignant et hostile : Paupérisation et Populisme. Un troisième : Pouvoir, dont l'exercice et le degré d'inclinaison pèsent significativement sur le mode de gouvernance. Et un quatrième, qui timidement creuse sa route en contrepoint ou complément du précédent : Partage ; Partage de soi, partage des connaissances, partage des responsabilités, partage des compétences.

¹ « La règle dite des « 4 P » participe à la démarche d'analyse que l'administration fiscale retient pour savoir si une association est soumise ou non aux impôts commerciaux. En effet, après avoir établi que l'association présente une gestion désintéressée et concurrence le secteur commercial, l'administration analyse dans quelles conditions cette concurrence s'exerce. Elle prend alors en compte quatre éléments, les 4 P : Produit, Public, Prix, Publicité. » (extrait www.votre-expert-des-associations.fr)

Jamais, depuis les Trente Glorieuses, nous n'avons eu à faire face à un univers aussi chaotique, mais jamais également nous n'avons été exposés à une révolution technologique aussi importante que celle qui re façonne notre quotidien : « **La révolution numérique.** »

Elle se glisse partout, facilite, construit, remet en cause, réinvente, modifie les possibles, mais elle peut aussi se montrer cliquante, déroutante, contraignante, envahissante.

Son intrusion accélérée dans les schémas de gouvernance se révèle parfois perturbante. Elle constitue cependant un axe pivot autour duquel graviteront des modèles qui devront conjuguer son appropriation aux attendus de leur projet associatif.

Enfin, véritable cheval de Troie, elle offre aux jeunes de la « **génération Z** »² l'opportunité d'ouvrir les portes de la forteresse associative.

Leur créativité généreuse n'a pas de limites pour peu qu'ils se sentent responsables et que la confiance leur soit acquise. Adeptes du partage, ils réinventent de nouvelles formes d'engagement et sont porteurs de projets innovants. Incontournables, ils préfigurent l'associatif de demain et sont légitimement partie-prenante de tout exercice de prospective.

C'est à partir de ces trois clés : jeunes, numérique et projet associatif, que sont présentés les schémas de gouvernances qui suivent.

² « Entre identités plurielles et appartenance multiples, les membres de la génération Z expriment leur individualité dans le collectif. Ils sont présents sur les réseaux sociaux dès leur plus jeune âge et sont devenus leur propre marque. Ils gèrent ainsi sur le web leur capacité d'influence. La génération Z est centrée sur la collaboration et la coopération. Ils sont débrouillards, pragmatiques, autodidactes, entrepreneurs et leur métier devra se faire par passion » (extrait [Wikipedia](https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_Z))

Nous en avons retenu quatre bien différenciées mais sans prétention d'exhaustivité.

1- La gouvernance des acquis (*Ou papy fait de la résistance*)

Ne mésestimons pas le nombre élevé d'associations toujours dirigées par leur fondateur. Ces derniers se lamentent de n'avoir aucun postulant à leur succession, et l'excuse la plus communément citée fait état du refus de prendre des responsabilités.

Les instances dirigeantes ont vieilli avec leur association, protégées par une gouvernance statutaire et verticale qui souvent fait obstacle à une dynamique du changement.

Les jeunes, souvent considérés comme des trublions instables et opportunistes sont tenus à l'écart des centres de décision, au mieux installés, pour ne pas dire confinés, dans des organes spécifiques qui leurs sont dédiés, évitant ainsi qu'ils ne perturbent le conformisme des corps institués.

Les difficultés que rencontre l'association, liées à une « momification » des organes de direction dans un contexte de crise, vont souvent de pair avec un délitement du projet associatif et une exacerbation des tensions entre salariés et bénévoles élus.

Le numérique sera toléré dans un apprivoisement *a minima* et dans l'indifférence matinée de crainte des élus. En effet, la verticalité hiérarchique des organisations se prête mal au développement d'une chaîne horizontale formée de maillons autonomes et susceptibles d'échapper à son contrôle.

L'électrochoc d'une remise à plat salutaire pourra intervenir pour certaines d'entre-elles, d'autres seront reprises et fusionnées par des acteurs plus performants, mais les plus vulnérables s'éteindront faute d'avoir organisé leur évolution dans une gouvernance refondée.

2- La gouvernance des initiés (*Doux rêveurs, s'abstenir*)

Le pouvoir appartient à celui qui maîtrise, qui a le pouvoir de faire. Ce pouvoir n'est pas statutaire, il se limite au projet ou à l'action. Toute personne motivée peut prendre le leadership sur le projet. On se situe, là, dans un univers de compétences et de challenge.

Je suis réactif, je prends et tant pis pour les retardataires, « qui ne dit mot, consent ».

Cette gouvernance, basée sur la gestion de projets est taillée pour des initiés dotés d'une solide capacité d'appropriation des outils numériques. Elle privilégie l'efficacité, et la culture durésultat. Elle répond en cela aux aspirations des jeunes, actifs ou non, qui choisissent des engagements ponctuels associés à une réalisation mesurable des objectifs assignés.

Le mode de gouvernance privilégie des communications horizontales en mode numérique qui laissent peu de place à la convivialité et au lien social. En fin de compte, peu de différence, dans la manière de faire entre ces start-up associatives et leurs homologues du secteur marchand. L'objet change mais pas la méthode. La qualité du résultat obtenu fait office de contre-don³

Mais ces start-up peuvent grandir. Ici ou là se fait sentir le besoin d'une organisation plus structurée. La demande d'un renforcement du lien social est latente et la mise place de temps de partage deviendra une nécessité.

Pour autant, quels que soient les arbitrages qu'elles auront à opérer, une chose est certaine, leur code génétique les distinguera des associations instituées d'aujourd'hui.

³ Cf. *Essai sur le don* de l'anthropologue Marcel Mauss - Citons en exemple un bénévole qui fait don de son temps en faisant le clown à l'hôpital. Il reçoit en échange un don ; le plaisir que lui procurent les rires des enfants malades.

3- La gouvernance alternative *(Ne dites pas à ma mère que je fais de la gouvernance, elle me croit anarchiste)*

Dans une récente tribune de La Fonda, Jean-Pierre Worms nous présente la vision du Collectif « **pouvoir d'agir** » sur la gouvernance⁴. Il souligne que l'identité personnelle se construit dans l'action collective qui n'existe que dans le pouvoir de la mettre en œuvre, précisant qu'il n'y a de pouvoir que dans le pouvoir d'agir et qu'il n'y a de pouvoir d'agir que dans sa capacité à produire des résultats.

On retiendra que tant au niveau de l'objectif attendu que de la justification du pouvoir, il existe une certaine similitude dans la démarche avec des acteurs que nous avons placés dans la « gouvernance des initiés ». Force est de constater, qu'il s'agisse d'un collectif comme Pouvoir d'agir, d'une communauté d'action telle que décrite par Yannick Blanc⁵, ou d'une start-up associative conjuguant pouvoir et action, que l'on retrouve les mêmes ressorts d'une gouvernance horizontale sans notion de hiérarchie. Il est de bon ton de ne pas se référer à la notion de gouvernance qui traîne un parfum de management anglo-saxon programmé pour optimiser les performances de l'entreprise et maximiser son profit. En réalité, il y a bien une gouvernance, même deux, l'une, officielle pour répondre aux attendus de la rectitude juridique, l'autre, que l'on pourrait aussi appeler la « gouvernance masquée », qui autorégule l'action des membres du collectif dans un cadre déontologique librement accepté.

Cette gouvernance comme celle des « initiés » devrait fortement se développer, sous l'effet d'une triple causalité :

- la démocratie participative
- la territorialité de l'action et de ses

composantes

⁴ « Gouvernance des associations », *La tribune fonda*, 224, 12/14

⁵ Yannick Blanc, « [Les communautés d'action](#) », interview vidéo

- les aspirations de la génération Z.

Mais les membres de ces collectifs devront être vigilants, s'ils souhaitent maintenir l'esprit qui a présidé à leur création, à ne pas, succès aidant, endosser les attributs de l'institutionnalisation, sauf à changer de... braquet.

Sans aller jusqu'à franchir le Rubicon, le modèle « **sociocratique** » offre une gouvernance participative performante combinant verticalité et horizontalité dans une architecture respectueuse de l'ensemble des acteurs. En cela, son cadre opératoire pourrait utilement participer à inspirer la gouvernance des associations instituées à la recherche d'un second souffle.

« Le mot **sociocratie** a été inventé par Auguste Comte (1798-1857). Ses racines viennent du latin *societas* (société) et du grec *kratos* (autorité) : la gouvernance du *socios*, c'est-à-dire des personnes liées par des relations significatives.

La méthode d'organisation sociocratique repose sur quatre règles simples :

La prise de décision par consentement : la sociocratie distingue les décisions politiques (qui affectent le fonctionnement de l'unité ou l'organisation du travail) et les décisions opérationnelles (le travail au quotidien). Pour des raisons d'efficacité, seules les premières sont prises par consentement. Il y a consentement quand personne n'a d'objection importante et raisonnable.

Les cercles : la sociocratie maintient la structure opérationnelle existante d'une organisation. À chaque élément de cette structure, elle rajoute en parallèle un cercle chargé de la prise des décisions politiques. Toute personne appartenant à la structure opérationnelle est membre de droit du cercle correspondant. Des cercles *ad hoc* peuvent être créés pour résoudre des problèmes spécifiques.

Le double lien : la sociocratie établit un double lien entre chaque cercle et son cercle de niveau supérieur. Le responsable de l'unité opérationnelle est choisi par le cercle de niveau supérieur. Une deuxième personne, obligatoirement distincte de la précédente, est choisie par le cercle pour participer au cercle de niveau supérieur et donner ou non son consentement aux décisions qui y sont prises.

L'élection sans candidat : le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou la délégation d'une tâche à un membre du cercle s'effectuent par un processus de vote sans candidat déclaré. Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, puis justifie son choix. Le facilitateur du cercle propose alors un candidat qui est accepté ou non par consentement. »

Source : [Wikipedia](#)

4- La gouvernance hybride

(La stratégie de la toile d'araignée)

Comme l'araignée qui tisse ses fils de façon ordonnée, la gouvernance hybride est centrée sur son projet associatif et mêle l'horizontal et le vertical dans une sorte d'harmonie des contraires, forte de la richesse de ses différences.

Alors qu'un moteur faussement hybride passe d'une source d'énergie à une autre sans les mélanger, la « gouvernance hybride » est composite des valeurs partagées et portées par l'ensemble de la communauté fédérée autour du projet associatif et motrice de sa dynamique. Dans cette gouvernance, acteurs et bénéficiaires pratiquent le « **faire ensemble** » dans l'animation du projet.

Pour illustrer cette forme d'organisation, on peut comparer les fils horizontaux de l'araignée comme les actions menées par l'association dans le droit fil de son projet.

Les fils verticaux sont, quant à eux, les nouveaux modes d'organisation initiés par cette gouvernance hybride. On perçoit dans les grandes associations et ONG une recherche d'harmonie entre la créativité des acteurs nécessaire au développement du projet associatif et la rigueur incontournable qui doit solidifier l'ensemble de l'organisation. C'est à ce prix que les associations garderont leur capacité d'expérimentation qui va de pair avec la prise de risque.

N'en doutons pas, les nombreux exemples innovants qui impriment le vécu associatif témoignent de sa vitalité, de sa capacité à s'adapter et faire face. Mais il nous faut garder à l'esprit que l'un des principaux moteurs de l'action associative est la préservation du **lien social**⁶ et que cette aspiration ne peut être étrangère aux valeurs exprimées par sa gouvernance.

Gouvernance hybride ? Oui, car les acteurs de ce modèle d'association, qu'ils participent aux engagements de l'horizontalité ou à ceux de la verticalité, interagissent sur fond d'égalité. Et cette hybridation rend le champ des possibles infini.

décembre 2015



⁶ Préservation, mais aussi la recherche de lien social qui constitue une forte motivation à l'engagement bénévole associatif, notamment chez les seniors.