



LA VOIX DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

La gouvernance des associations

Positionnement et propositions de la CPCA

MAI 2012

La liberté d'organisation au service du projet est un fondement de la loi 1901, loi de liberté par essence. Aucune disposition de cette loi ne stipule comment doit fonctionner une association et rien ne vient restreindre la liberté des membres à organiser le fonctionnement interne de leur organisation. Pourtant, les exigences accrues de transparence et de contrôle de l'utilisation des fonds publics ou issus de la générosité publique font peser sur les modes de fonctionnements associatifs de fortes pressions, risquant de les dénaturer ou de les désorganiser.

Ainsi, la tendance actuelle est à la multiplication et à la diffusion au sein des associations de codes de bonne gouvernance inspirés des modes d'organisation de l'entreprise privée. Ces guides et manuels en tout genre ne sont pourtant pas toujours adaptés aux spécificités des modes de fonctionnements associatifs. Partant des résultats d'une enquête CNAM/CPCA conduite en 2010/2011¹, le mouvement associatif dans une volonté prospective, avance des pistes pour approfondir l'exigence démocratique qui le sous tend et mieux servir sa finalité.

1. Enquête lancée le 28 octobre 2010 administrée par courrier électronique. 2350 responsables associatifs y ont répondu (membres d'associations exerçant des responsabilités liées à la gouvernance: directeur/directrice, coordinateur/coordinatrice, président/présidente et membres du CA). Synthèse des résultats disponible sur cpca.asso.fr/mutasso

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

Contrairement aux instances de gouvernance des entreprises, le rôle des instances associatives ne se résume pas à du contrôle, du suivi, ni de l'évaluation. Elles jouent un rôle fondamental d'orientation stratégique et d'anticipation, d'insertion dans la communauté et sont déterminantes dans la définition et la conduite du projet associatif.

S'agissant du conseil d'administration, notre enquête montre qu'il a pour fonction principale d'orienter le projet de l'association, de discuter, de susciter et d'éprouver des idées nouvelles et de prévoir les actions futures. Il est aussi une instance qui assure le lien entre l'association et ses parties prenantes et la communication vis-à-vis du public. Ce constat se vérifie dans une très grande majorité d'associations quel que soit leur secteur d'appartenance. Dans la majorité des associations, le CA exerce un rôle complémentaire de suivi financier des actions et de contrôle des programmes. En revanche, dans la plupart d'entre elles, le CA n'exerce pas de fonction de contrôle ni d'évaluation des dirigeants.

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

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

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

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

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

PROPOSITIONS DE LA CPCA

1. Renforcer le potentiel démocratique des associations par des pratiques innovantes

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

En revanche, tous ces acteurs ne sont pas également représentés et certaines catégories s'avèrent être structurellement à l'écart des modes de gouvernance.

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

Compte-tenu de ces constats, la CPCA invite à :

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

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

Alors que l'ouverture à la diversité des genres et plus largement aux identités multiples pourrait constituer un levier du renouvellement des dirigeants, ces constats doivent conduire les acteurs associatifs à :

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

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

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

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

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

Ainsi, conscient que les dispositifs de gestion et les procédures de fonctionnement sont porteurs de sens, le mouvement associatif tient à rappeler l'importance de :

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

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