

Badge en Management associatif session 2007

Mémoire de stage

Entre gouvernance et management :
une histoire de couples !

→ Hubert Pénicaud

**Stage réalisé au
Service de Coopération au Développement,**
organisme de solidarité internationale.

J'ai effectué mon stage Badge Management associatif au SCD, Service de Coopération au Développement, pour accompagner l'association dans la démarche d'élaboration de son projet associatif.

Après avoir rencontré la présidente et le directeur, j'ai participé à plusieurs rendez-vous de l'association au cours desquels j'ai animé des ateliers « projet associatif » et aidé le conseil d'administration à poser les premiers actes de la démarche. Dès les premières rencontres j'ai ouvert un classeur, « le SCD en mouvement », qui s'enrichit d'étape en étape des différentes contributions. Ce classeur constitue l'annexe de mon mémoire, il permet de comprendre mon implication sur le terrain pendant le stage.

Au fur et à mesure des rencontres avec les différents acteurs de l'association, il m'est rapidement apparu que l'articulation entre la gouvernance et le management constituait une problématique en soi dans la démarche d'élaboration du projet pour le SCD. C'est pourquoi, cette question s'est imposée à moi au moment de choisir un sujet pour mon mémoire de stage.

Fort de mon implication sur le terrain, et profitant que le sujet agite actuellement au-delà même du landerneau associatif, mon travail propose plusieurs allers et retours entre une approche globale du sujet et un regard local, à travers le cas du SCD.

Alors que s'agissant de la gouvernance et du management, on parle souvent d'un binôme, d'un tandem, d'une paire ... je voudrais vous expliquer pourquoi, pour ma part, j'y vois d'abord une histoire de couples !

Entre gouvernance et management : une histoire de couples !

1. Gouvernance et management : tout commence !

- 11. De la gouvernance**
- 12. Du côté du management**
- 13. Le cas du SCD**

2. Quelles articulations entre la gouvernance et le management ?

- 21 Ce qui pèse le plus aujourd'hui sur la gouvernance et le management**
- 22. Les tendances et les risques**
- 23. S'associer pour agir**

3. Une histoire de couples !

- 31. Une double dynamique**
- 32. Des principes d'action et de relation**
- 33. Pour faire ensemble**
- 34. Au nom d'une identité**

Conclusion

Annexe :

Classeur : *Le SCD en mouvement*

Bibliographie

Remerciements

1. Gouvernance et management : tout commence !

1.1. De la gouvernance

Pour faire simple !

« *La Gouvernance d'une entreprise ou d'une organisation, publique ou privée, a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable.* » Ainsi nous le dit Wikipédia, dans une définition consensuelle par essence. Mais ce serait trop simple.

Pour sortir du scandale.

En effet, il y a une quinzaine d'années, les questions liées à la gouvernance ont fait une entrée remarquée et assez fracassante, tonitruante dans le monde associatif, suite aux déboires juridiques survenus dans certaines organisations françaises ou internationales dont les dérives de Jacques Crozemarie alors président de l'ARC ont fortement marqué les esprits (premier rapport de l'Igas en 1988, mis en examen et évincé de l'Arc en 1996). La suspicion sur l'intégrité des associations quant au respect du principe de gestion désintéressée et le procès en concurrence déloyale fait à certaines associations notamment par des acteurs du secteur marchand donnent alors à réfléchir. Sous une forte pression médiatique, les associations faisant appel à la générosité du public, sont appelées à questionner leur fonctionnement. Dès 1989, l'une des premières réponses, certainement la plus emblématique, est la création du comité de la Charte de déontologie par un collectif de 18 associations. La puissance publique n'est pas en reste, et dès 1998 la première instruction fiscale relative au secteur associatif marque le début d'une longue série.

Un double mouvement

On peut observer un double mouvement dans la manière dont les associations ouvrent le dossier de la gouvernance.

Le premier mouvement conduit des associations à transposer les pratiques de la gouvernance d'entreprise, la « bonne gouvernance » qui fait recette dans le secteur marchand, notamment en ce qui concerne les sociétés cotées en bourse très exposées médiatiquement. Pour elles, l'exigence de transparence vis-à-vis des différentes parties prenantes est posée comme clé de voûte d'efficacité de la gouvernance.

Ainsi, le label Afaq/Afnor « *gouvernance et gestion responsable* » semble s'inscrire pleinement dans cette approche puisqu'il repose « *sur les principes fondamentaux en matière de bonne gestion d'un organisme : dispositif de prise et de suivi des décisions (gouvernance), gestion d'activités (maîtrises opérationnelles), qualité de l'information (transparence).* »¹ DETAIL ??

Soucieux d'améliorer leurs pratiques, certains acteurs associatifs n'en restent pas moins critiques sur cette approche, à l'image de l'Uniopss s'inquiétant dans son rapport annuel 2007 qu'il « *existe des tentatives des pouvoirs publics d'organiser la gestion des activités associatives. Dans un article, un représentant de la Direction générale de l'action sociale (DGAS) s'est même interrogé sur la nécessité de légiférer sur la gouvernance des associations, au mépris de la liberté associative, telle qu'instaurée par la loi de 1901. Les évolutions actuelles en matière de gestion (...) impactent fortement les associations et leur gouvernance et questionnent certains fondements de la vie associative.* »²

Ainsi, au cours d'un forum sur la gouvernance des associations, le propos à porter sur « *l'équilibre à trouver entre une gouvernance dont les règles viendraient « d'en haut » et une gouvernance adaptée à la réalité associative, qui laisse une grande place à l'expression des bénévoles engagés, souvent à l'origine des actions.* »³.

¹ Afaq/Afnor (2007), Label Gouvernance et gestion responsable des associations et des fondations – Cahier des charges de labellisation, page 6.

² Uniopss (2007), Préoccupations prioritaires et demandes de l'Uniopss, page 26.

³ Comité de la charte (2007) Forum sur la gouvernance des associations et fondations - Assemblée générale du comité de la charte – 29 mars 2007 – intervenants : président de l'IFA, présidente Amnesty international, directeur général Fondation de France, Président Aide et Action, débat dirigé par Hugues Sibille, directeur du Crédit Coopératif.

C'est pourquoi, d'autres acteurs proposent une musique sensiblement différente. Pour eux « *Le souci premier (de la gouvernance) est d'optimiser la réalisation de la mission sociale de l'ONG, autrement dit son mandat. A quoi servirait-il qu'une association dispose de financements, de ressources humaines et de moyens matériels conséquents, si elle s'avère incapable de mener à bien des programmes pertinents, répondants à de réels besoins et, si nécessaire, inscrits dans la durée ?* »⁴

Coordination Sud (plate forme des organisations de solidarité internationale) décline également cette approche, elle définit la gouvernance ainsi « *assurer dans la durée la mission sociale de l'ONG.* », son modèle de gouvernance est « *celui dit de la valeur partenariale, c'est-à-dire prenant en compte la notion de mandataires sociaux (...) par opposition au modèle de la valeur actionnariale, focalisé sur les actionnaires.* »⁵

Pour eux, cette approche met le mode de gouvernance au service des finalités de l'association.

12. Du cote du management

Pour faire simple !

« *Le management est la gestion d'un groupe, d'une organisation afin d'accomplir un objectif.* » Toujours selon Wikipédia, donc forcément synthétique ! Mais ce serait trop simple !

La professionnalisation à l'œuvre.

Ce serait trop simple ! En effet, souvent l'association est brocardée pour son amateurisme - débrouillardise sympathique ! - qui nourrit autant ses ambitions que ses désillusions ! Sous de fortes pressions dans un monde qui bouge très vite et soutenu par de nombreux programmes d'aide à l'emploi associatif, au cours de ces vingt

⁴ Philippe Ryfman (2006) Les ONG ont-elles besoin d'une nouvelle gouvernance ? in Le monde supplémentaire Economie 9 avril 2006.

⁵ Coordination Sud (2005) Guide Synergie Qualité, Propositions pour des actions humanitaires de qualité, page 30.

dernières années, un fort courant de professionnalisation a gagné les associations. Pour mémoire l'emploi dans le secteur associatif est passé de 800 000 ETP en 1990 à 1 435 000 en 2002, soit une progression de 80% en 12 ans (à titre de comparaison, l'emploi dans le secteur concurrentiel a progresser de 15,5% sur la même période)⁶. D'abord appliqué au cœur de leurs missions, avec l'émergence des métiers dans l'animation, la médiation sociale, l'accompagnement des personnes ou le sport, il s'est ensuite étendu aux fonctions dites supports, notamment en matière de gestion, de communication, de développement des ressources, de systèmes d'information ou d'affaires juridiques. Ainsi, la dimension organisationnelle a gagné la gestion opérationnelle des associations, les faisant entrer de plein pied dans le management, au sens ou l'entend l'entreprise. Cette évolution a été accompagnée d'une entrée en force de nouvelles méthodes d'organisation, empruntant parfois sans ménagement aux pratiques du secteur marchand, dans un souci louable d'efficacité pour rompre avec l'amateurisme. Pour de nombreuses associations, c'est aujourd'hui un considérable et indéniable progrès que de disposer d'outils de gestion fiables (analytiques, trésorerie ...), de ressources mieux maîtrisées ou encore d'une gestion des ressources humaines simplement en règle avec le droit du travail. La seule évocation de ces trois fonctions cardinales suffit à comprendre l'impact sur le fonctionnement, le management des associations.

Le poids des modes de financement

La quasi généralisation du financement public sur le mode projet, au cours de ces vingt dernières années, a eu pour effet dans certaines associations la constitution d'équipes de professionnels rompus à l'élaboration de projet répondant aux objectifs et critères du bailleur, parfois au mépris de la prise en compte de la demande sociale par leur projet associatif. Certaines associations deviennent de vrai professionnel de la délégation de service public ou des marchés publics. Une autre stratégie serait de soutenir financière le projet associatif de chaque association pour leur donner une partie des moyens leur permettant de prendre leur place dans la société et d'exercer leur droit d'initiative.

La professionnalisation de la conduite des projets tend à transformer l'implication des bénévoles dans les fonctions à responsabilité, parce que par définition ils sont moins

⁶ Kaminsky (2006) Addees

disponibles en temps, donc moins réactifs, parce qu'ils ne sont pas disponibles aux heures de bureau, donc plus difficilement en lien avec les administrations, les bailleurs ...

La question est maîtrisée dans les associations où des professionnels ont avant tout été positionnés dans un rôle de soutien et d'accompagnement des bénévoles, comme au Secours Catholique ou à l'Association des Paralysés de France.

13. Le cas du SCD

Le SCD – Service de Coopération au Développement - est un excellent terrain d'observation des forces et des résistances à l'œuvre en matière de gouvernance et de management dans les associations.

D'abord parce que le SCD vient de vivre une crise institutionnelle, dont il sort grandit.

Ensuite parce que le SCD concentre les principaux facteurs d'évolution, que connaît actuellement le monde associatif, et qu'il doit prendre en compte dans sa gestion au quotidien, comme dans sa stratégie.

CARTE D'IDENTITE DU SCD

Le SCD est un organisme chrétien de coopération internationale et de participation au développement par le volontariat, dans un esprit d'ouverture et de partenariat.

Association agréée par le ministère des affaires étrangères dans le cadre de la loi relative au contrat de volontariat de solidarité internationale, le SCD est le troisième organisme français avec 300 volontaires présents dans plus de 60 pays du Sud et de l'Est, en lien avec une centaine de partenaires.

Pour réaliser sa mission, le SCD mobilise plus de cent adhérents dont la moitié environ sont actifs en tant qu'administrateurs ou bénévoles auprès du siège ou comme relais territorial. De plus le siège compte 6 salariés.

Le budget annuel du SCD est d'un million d'euros, dont 52% proviennent de subventions publiques et 40% des partenaires privés ; 78% du budget sont affectés directement au volontariat (préparation, formation, mission, aide au retour ...).

En 2002 : une crise ... et tout redémarre !

Pendant de nombreuses années, le SCD a été dirigé par un directeur qui incarnait totalement la mission de l'association. Très engagé sur les questions de solidarité internationale, il contribuait au rayonnement intellectuel du SCD, et de son propre engagement personnel sur cette cause, laissant l'association se gérer sur ses propres acquis.

Conséquences le SCD a connu :

- un vide associatif avec des instances associatives délaissées, la constitution de clans, des élus tenus à l'écart ...
- des difficultés financières
- une confusion des genres entretenue par le directeur, et une dérive vers une gestion pas exclusivement désintéressée ;

Le tout tenait grâce à la personnalité charismatique du directeur.

En 2002, sous la pression des autres administrateurs et face à son incapacité à reprendre la maîtrise de la situation, le président est contraint de donner sa démission. Les débats de l'assemblée générale 2002 sont alors passionnés, pas toujours rationnels semble t'il, les uns défendant le directeur quand d'autres l'accablent.

Au terme des discussions, Michèle Dalon accepte de se porter candidate à la présidence. Ancienne volontaire, résidant à Lyon siège du SCD, elle est surtout forte d'une posture respectueuse de la personne du directeur et porteuse d'une volonté de rupture avec la gestion passée. Elle est élue.

Sa mission est d'assurer le remplacement du directeur, son mandat de créer une dynamique associative.

Une gouvernance qui se cherche

Dès 2002, le conseil d'administration commence à imprimer une nouvelle approche :

- Changement des statuts, notamment avec la création de plusieurs collèges d'adhérents et de commissions au sein du conseil d'administration ;
- Mise en place de relais territoriaux bénévoles principalement pour permettre un contact de proximité entre l'association et les candidats volontaires avant leur départ et à leur retour de mission ;

- Réactualisation de l'approche du développement par les acteurs du SCD.

Mais une très grande partie de l'énergie des administrateurs est consacrée à restaurer la situation structurelle de l'association. En effet, hormis la présidente et le trésorier, l'implication des autres administrateurs n'est pas suffisante pour « entrer dans les dossiers et prendre un peu de hauteur ».

Trois années après la crise institutionnelle, le rapport de l'assemblée générale 2005 dit combien « *cette année encore, la gestion du personnel a tenu une place importante dans l'activité des instances dirigeantes (CA, bureau, directeur).* » Il a fallu en effet réajuster la politique salariale, en terme de rémunération (respect des accords conventionnels) et de management (entretien professionnel, politique de formation). Mais c'est sur le terrain des recrutements (remplacement du responsable administratif et financier, création d'un poste) que l'implication de tous a été la plus forte : « *pour ces recrutements, le bureau a auditionné chaque fois cinq candidats qui avaient été eux-mêmes sélectionnés par la présidente et le directeur, à partir d'une audition en amont de 15 à 20 candidats. Les candidats ont aussi passé un ensemble de tests avec un intervenant extérieur pour conforter la décision. Les préférences du bureau ont ensuite été exposées aux membres du conseil d'administration qui a pris la décision finale d'embauche.* » La proximité de la crise explique cette implication des administrateurs dans ce dossier de gestion courante, qu'ils jugent particulièrement sensible, non qu'ils ne fassent pas confiance au directeur en place, mais le souvenir de 2002 les oblige à ne pas se désengager. Toutefois, leur disponibilité, l'importance des enjeux stratégiques pour l'avenir, et le besoin d'autonomie du directeur nécessitent certainement un repositionnement.

L'assemblée générale 2006 marque certainement un tournant, en effet le rapport moral constate qu'il « *a fallu faire jusqu'à présent le choix de concentrer les énergies sur la gestion des activités principales du SCD (...). L'animation de la vie associative en a pâti.* ». Dans le même temps, une résolution de l'assemblée générale est adoptée pour engager l'association dans l'élaboration de son projet associatif.

Un management renforcé

Pour sortir de la crise le remplacement du directeur est une étape essentielle. Rapidement la candidature de Jean Daniel Balme s'impose. Ancien volontaire du SCD, adhérent de l'association depuis son volontariat, il a été directeur adjoint des

programmes internationaux d'une association nationale d'éducation populaire. Son parcours lui permet d'allier compétence professionnelle et expérience militante. La mission qui lui est confiée par le conseil d'administration consiste en priorité à :

- restaurer la situation économique,
- et consolider le fonctionnement du siège, par un renforcement de l'équipe salariée, pour améliorer la qualité du service rendu,

Au terme des trois premières années de direction « post crise », le « métier du volontariat de solidarité internationale » est redevenu rentable pour le SCD et les fonds associatifs ont commencé à être reconstitués ; de plus la compétence de l'équipe permanente est reconnue à travers des résultats probants, à en juger par exemple par la diminution des retours de volontaires avant le terme de leur mission. Aujourd'hui, le SCD a retrouvé des capacités de développement.

Relations gouvernance management : une confiance à installer.

Il est palpable que la crise de 2002 est toujours présente dans les esprits. Un chapitre spécial des rapports d'assemblée générale est consacré à « l'articulation bureau – conseil d'administration ». Il est singulier de noter qu'une grande part y est consacrée aux relations entre les administrateurs et le directeur. Les deux parties ont en effet conscience que la confiance n'est pas acquise une fois pour toute, qu'il faut donc l'entretenir. Ainsi à la satisfaction de tous, chaque réunion du conseil d'administration fait l'objet d'un compte rendu détaillé du directeur sur l'action de l'équipe permanente, avec un tableau de bord assez fouillé.

Les premiers travaux engagés dans le cadre de l'élaboration du projet associatif ont très largement donné la parole aux divers acteurs de l'association, à la question « *quels sont les points forts et les points faibles du SCD ?* » leurs réponses sont très éclairantes sur les relations entre élus et salariés :

■ Du côté des points forts :

- *le Volontariat de Solidarité Internationale du SCD est porté par les salariés ;*
- *Salariés impliqués dans leur travail ; salariés très impliqués ; mais salariés peut être « trop » impliqués ;*
- *Engagement des salariés et des bénévoles ;*

- *Un souci fort de la présidence pour un fonctionnement associatif digne de ce nom ;*
- *Le SCD est bien intégré dans des collectifs nationaux par le directeur et locaux par la présidente et le directeur.*

- **Du côté des points faibles :**
 - *Vie associative peu dynamique ;*
 - *Faible implication des membres dans la vie de l'association ;*
 - *Manque de personnes très concernées en dehors de salariés ;*
 - *Collusion des rôles entre l'exécutif et les instances associatives ;*
 - *Communication CA – salariés ;*
 - *Tensions entre direction – présidence : divergences de points de vue et méthode ;*
 - *Identification insuffisante des limites de responsabilité entre élus et salariés ;*
 - *Beaucoup dans l'urgence ;*
 - *Lenteur des prises de décision.*

Le constat est assez clair. Il illustre la nécessité pour le SCD de passer à une nouvelle étape dans ses modes de pilotage et dans ses relations entre les administrateurs et la direction, la crise de 2002 étant passée, les bases étant reconstruites.

Toutefois, ce constat doit aussi être apprécié à l'aune de tendances plus générales dans le monde associatif, auxquelles le SCD ne peut se soustraire, de même il doit mettre en lumière des évolutions favorables

- un renforcement de la contrainte externe ;
- une concurrence de plus en plus vive ;
- une désaffection des bénévoles ;
- des professionnels mais pas militants.

2. Quelles articulations entre la gouvernance et le management

21. Ce qui pèse le plus aujourd'hui sur la gouvernance et le management

Le contexte dans lequel évoluent les associations a fortement évolué au cours de ces quinze dernières années, peut être plus qu'au cours du premier siècle d'existence de la loi 1901 sur la liberté d'association.

Ces évolutions pèsent de façon conséquente sur les modes de gouvernance et de management, et par voie de conséquence sur ce qui les met en relation.

Revue de détail.

- **La responsabilité juridique**

Dans un monde de plus en plus réglementé, qui tend par conséquent à se judiciairiser, il devient essentiel que les actes qui engagent l'association soient parfaitement maîtrisés. Cette exigence nécessite notamment une pratique renouvelée de la délégation, pour clarifier les champs de compétences entre les différents dirigeants (élus et salariés) et responsabiliser chacun d'eux. Dans le secteur sanitaire et social, les associations gestionnaires sont ainsi maintenant soumises à l'obligation d'élaborer un Document unique de délégation, qui précise les compétences et les missions confiées par délégation au directeur⁷.

Cette clarification bien qu'indispensable porte en elle le risque « du parapluie » qui pousse chacun à se protéger derrière sa délégation, tant vis-à-vis des tiers de l'association que dans ses relations internes.

Cette évolution et les pratiques associées nécessitent un bon usage de la délégation, et notamment une régularité du « rendre compte », au risque que chaque partie ne s'enferme dans les limites de son domaine de compétences, son territoire.

⁷ décret du 19 février 2007 sur [La qualification des professionnels de direction des établissements et services sociaux, médico-sociaux](#)

En matière de responsabilité, et de donc de partage des pouvoirs, s'il est essentiel de renforcer leur formalisation, il est au moins aussi important de développer des pratiques qui entretiennent la confiance, parce que là où agissent des bénévoles, la confiance sera toujours plus durable que le contrat.

- **Les modes de financements publics**

Financement de projets et de moins en moins du projet associatif, développement des logiques de délégation de service public, encadrement des marchés publics ... les modes de financement public imposent de plus en plus leurs règles. C'est un progrès pour la transparence. Ce n'est pas sans conséquence sur la relation entre associations et pouvoirs publics, souvent réduite à la simple et stricte application des réglementations

administratives. Tant et si bien que la dynamique partenariale des Contrats pluriannuels d'objectifs (CPO) peine à se mettre en place, parce qu'aux exigences du dialogue et de l'argumentation s'opposent la contingence administrative. En outre, ces modes de financements, forts de leurs propres règles, créent une dépendance de gestion difficile à appréhender par les associations notamment par l'impact des délais de versement des subventions sur la trésorerie et des règles administratives sur la

Du côté du SCD : Une dépendance financière 45% des ressources du SCD correspondent aux diverses subventions du Ministère des affaires étrangères (MAE), pour un montant de 458 k euros. La dépendance financière est un sujet stratégique en soit, actuellement bien maîtrisée, même si la prudence et la prévoyance doivent à l'avenir conduire à diversifier les ressources. Au-delà cette dépendance constitue un véritable fil à la « patte au quotidien » en terme de gestion, pour répondre au cadre administratif du ministère. Par ailleurs, seul le directeur est en capacité d'assumer une relation suivie avec le bailleur pour assurer plusieurs contacts par mois, forcément aux heures de bureau ! Il lui appartient donc de porter également la dimension politique du SCD dans ces relations extérieures, dont il devient de fait le principal acteur. A noter que les rencontres à Paris avec le Ministère – soit en bilatérale pour le SCD, soit à l'occasion de réunion d'un collectif – sont plus

charge de travail.

Par ailleurs, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), porte des objectifs louables en terme de clarté dans les choix stratégiques, d'efficacité de la dépense publique et de transparence. Toutefois, pour les associations, elle fait porter le risque de leur uniformisation et de leur banalisation par la puissance publique.

Ces modes de financement renforcent la place des techniciens dans le pilotage des associations. Et la dimension politique de l'association tend à s'effacer derrière ce qu'il est courant d'appeler la techno structure.

▪ **La fiscalité des associations**

En dix années, pas moins de cinq circulaires fiscales ont été produites. Celles de 1998 et 1999 ont permis de clarifier le cadre dérogatoire dont bénéficient les associations. Ainsi suite aux redressements fiscaux dont on fait l'objet de nombreuses associations, ces instructions ont permis au secteur associatif de se conformer à la doctrine fiscale, et ainsi d'être plus en confiance dans ces relations avec l'administration fiscale.

De nombreuses dispositions législatives sont venues s'ajouter à celles existantes, les plus structurantes étant la loi de nouvelle régulation économique (NRE 2001) et celle sur la sécurité financière (LSF 2003), dont de nombreuses dispositions s'appliquent au secteur associatif.

Ainsi, s'inscrivant dans une logique de simplification du droit, l'instruction fiscale publiée le 18 décembre 2006 compile l'ensemble des dispositions fiscales relatives aux associations et prend en compte l'évolution législative ou jurisprudentielle récente. De cette compilation et mise en ordre de ces cinq instructions, il ressort un document unique de 53 pages et quelques 285 articles. La Loi fondatrice de 1901, et son principal décret d'application, comptent 55 articles⁸, cinq fois moins ! C'est dire combien le cadre fiscal participe à la remise en cause d'un principe fondateur : la liberté d'organisation des associations permise par la loi de 1901. L'article 25 sur la démocratie associative en donne un petit aperçu : après avoir cité les principes de l'élection des dirigeants et de leur contrôle par les membres, il explique que « *le*

⁸ dont la moitié environ concerne les congrégations religieuses !

*fonctionnement de l'organisme sera présumé démocratique lorsque l'association aura passé avec l'Etat une convention pluriannuelle d'objectifs en cours de validité ».*⁹

Le cadre fiscal clarifie la place de l'association dans le paysage socio-économique. Il porte le risque de s'immiscer dans l'organisation interne des associations, et de faire passer au second plan la fonction politique qui les caractérise.

▪ **L'implication des bénévoles**

Notre monde est à l'individualisme ! La prise de responsabilité bénévole en est l'une des victimes. En effet les modes d'engagement ont profondément évolué au cours de ces vingt dernières années : le lent déclin de « l'engagement sacrificiel » sur une cause portée par des valeurs, une idéologie, fait place à une dynamique de l'engagement centrée sur l'utilité et la convivialité, dans une recherche de réciprocité « entre ce que je donne à l'association et ce que j'en reçois ».

De plus, nombreux sont les bénévoles actuellement engagés qui « décrochent » ne pouvant suivre toutes les évolutions que connaît le secteur associatif et toutes les contraintes qui en découlent.

▪ **Les cadres réglementaires et les dispositifs d'Etat**

Les cadres réglementaires et les dispositifs d'Etat sont de plus en plus nombreux et compliqués. Les activités du champ associatif qui n'y sont pas encore soumis, le seront qu'on se rassure !

Souvent la clarification est utile.

Parfois, à force de précision au nom de la responsabilité et de la transparence, les réglementations en viennent à dénaturer le sens même de l'activité.

Toujours, la réglementation nécessite une adaptation de la pratique, il devient nécessaire de maîtriser un cadre souvent complexe.

Cette tendance pousse à la formation des acteurs, c'est bien ! Dans le même élan, elle pousse également à la professionnalisation, c'est structurant, mais ce n'est pas

⁹ Instruction fiscale 4 H-5-06 n°208 du 16 décembre 2006.

toujours une avancée, parce que bien des activités reposent sur les valeurs du bénévolat, en terme d'engagement, de relations, de prise de recul ...

Du côté du SCD : Le VSI nouveau !

Comme pour de très nombreuses associations, une bonne part de l'activité du SCD s'appuie sur un dispositif défini et partiellement financé par l'Etat. Pour le SCD il s'agit du contrat de Volontariat de Solidarité Internationale (VSI).

C'est donc les besoins du dispositif ministériel qui définissent en grande partie le mode de gestion opérationnelle et administrative, avec toutes les contingences que cela impose au SCD.

Par ailleurs, comme pour de nombreuses activités encadrées, le volontariat a récemment connu une modification législative de ces modalités d'exercice, à travers la loi de 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale. Elle en a profondément refondu le cadre dans les termes mêmes du contrat, avec une complexification importante de l'administration et de la gestion internes de ce nouveau contrat et d'importantes modifications dans les relations avec les administrations publiques.

L'ensemble de l'équipe salariée a porté cette évolution, beaucoup moins par les élus qui de fait n'en maîtrisent tous les tenants et aboutissants.

▪ Le projet associatif au cœur

La question du projet associatif fait l'objet de toutes les attentions au sein des associations et de leurs plates formes de représentation. Dans un monde de plus en plus complexe, le projet associatif doit permettre à chaque organisation de donner, redonner le sens de son action, en terme de finalités et de valeurs, afin de mobiliser toutes les parties prenantes à la réalisation de sa mission, dans un contexte donné. Il doit ainsi permettre de créer et soutenir l'équilibre entre les fonctions militante et gestionnaire de l'association.

Nombreuses sont les coordinations associatives qui promeuvent cette démarche, ainsi en est-il de l'Uniopss - dans le secteur sanitaire et social - avec son programme « *l'ambition associative* », de Coordination Sud - pour les ONG de solidarité

internationale - avec « *Synergie qualité* », du Mouvement sportif avec ses campagnes « *Le sport, c'est bien mieux dans un club* » et « *Mon club, c'est bien plus que du sport* ».

Depuis quelques années, cette approche par le projet associatif est relayée dans des textes législatifs, qui s'y réfèrent sans l'encadrer. Ainsi en est-il de la Loi 2002-2 - pour les secteurs sociaux et médico-sociaux - qui place le projet associatif comme référence dans la relation avec les autorités de tutelle. Ainsi en est-il également du code de l'action sociale et des familles - s'agissant de l'accueil des mineurs en collectivité - qui renvoie certaines dispositions au projet éducatif de chaque opérateur, pour leur part les associations de jeunesse et d'éducation populaire l'assimilent à leur projet associatif.

Du côté du SCD : une nouvelle dynamique

L'assemblée générale 2006 mandate le conseil d'administration pour définir et piloter avec l'équipe des permanents l'élaboration, au sein du réseau de l'association, d'un projet associatif basé sur nos valeurs, nos missions, et décliné en stratégie et organisation.

La mise en œuvre devra être conçue pour renforcer ou mettre en place le maillage entre salariés et adhérents à travers les commissions, les relais, les groupes de travail, les collègues, dans une démarche de « recherche-action ».

Cette orientation englobe celles décidées par l'assemblée générale 2005 :

- décliner une stratégie de sélection des partenaires et des critères d'agrément des projets et suivre la mise en œuvre ;
- mettre en place l'implication des adhérents dans les différents collègues et dans la vie associative sur les deux missions de l'association.

▪ L'émergence de l'économie sociale

Riche de 150 années d'existence, l'économie sociale ne bénéficie d'une reconnaissance de l'Etat que depuis les années 1980. Elle définit l'ensemble des coopératives, mutuelles, associations et fondations jouant un rôle économique et constituant le tiers secteur entre le secteur public, et ses logiques redistributives, et le secteur privé, et ses relations marchandes.

Le poids économique de ce secteur¹⁰ et la contribution qu'il apporte à la société l'obligent à entretenir son identité et cultiver sa différence. En terme de gouvernance et de management, les associations sont ainsi appelées à mettre l'accent sur leurs spécificités. Parmi les cinq voies de renforcement pour l'économie sociale, Thierry Jeantet, place en tête la capacité que développeront ces organisations à bâtir une « *gouvernance spécifique modernisée* »¹¹ il cite notamment :

- « *un fonctionnement démocratique* », à travers la confiance dévolue aux élus, des décisions précédées de débat, d'explication et l'importance réservée au conseil d'administration et à l'assemblée générale ;
- « *une gouvernance mesurée* » qui repose sur la valorisation de la vocation sociétale :
- « *des organisations échappant au phénomène de financiarisation* », précisément parce qu'elles sont des sociétés de personnes et non de capitaux.

Du côté du SCD : un environnement de plus en plus concurrentiel

Le recrutement des volontaires est de plus en plus difficile, parce qu'il faut concilier l'augmentation des exigences des partenaires sur le terrain, l'évolution des attentes des volontaires et le poids grandissants des contraintes de gestion des contrats VSI. L'ensemble des Organisations de Solidarité Internationale (OSI) est confronté aux mêmes réalités. Ainsi elles se trouvent en situation de plus en plus concurrentielles entre elles, pour trouver les meilleurs candidats VSI et pour entretenir des relations durables avec les partenaires.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le SCD doit développer une démarche efficace pour atteindre ses objectifs vis-à-vis de ses partenaires, il doit également se démarquer des autres acteurs et proposer une qualité de service de plus en plus irréprochable.

Cette pression est plutôt saine, toutefois elle fait prendre le risque à l'association de standardiser ses processus et procédures – qualité oblige ! – au détriment de son projet militant.

¹⁰ à elles seules 128 000 associations employeurs représentent environ 3% du PIB français – Philippe Kaminsky (2006) Addes

¹¹ Thierry Jeantet (2006) *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, édition La documentation Française, page 148

Du côté du SCD : l'identité au cœur

Le SCD est un organisme chrétien de soutien au développement.

Sa création procède de la fusion, en 1959, de deux associations :

- Service et développement, créé les Œuvres Pontificales Missionnaires
- Entraide pour le Développement Intégral créée par la Congrégation du Sacré Cœur de Jésus

Aujourd'hui, les fondateurs sont membres de droit du conseil d'administration, ainsi qu'un représentant du Diocèse de Lyon chargé de la Coopération avec les autres Eglises (Coopération Missionnaire). Toutefois, le SCD a acquis une indépendance institutionnelle vis-à-vis des organes de l'Eglise catholique, il n'en reçoit aucun financement.

Cette appartenance religieuse ne se traduit pas dans les champs d'action du SCD, au titre desquels on ne compte pas l'animation pastorale (droits humains et actions sociales, enseignement et formation, développement rural et de l'environnement, santé, économie sociale et solidaire, développement urbain) et les partenaires avec lesquels partent les volontaires sont autant des structures liées aux églises (établissements scolaires, dispensaires, bureaux de développement, Communautés Religieuses que des associations de Solidarité Internationale (ASI), des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des Collectivités Locales ou Territoriales (dans le cadre de la Coopération Décentralisée).

Cette identité qui caractérise fortement le SCD est un sujet de débat. En 2005, l'assemblée générale a adopté un texte sur cette question, déjà en 2007 il est remis en cause par certains, notamment au regard des rapports institutionnels que cela imposent, et des questions que cela pose sur la cohérence entre les pratiques et l'identité.

Du côté de l'équipe salarié, la question religieuse ne peut bien sûr être un critère de recrutement, de fait cette question est très diversement partagée par tous les salariés, qui apprécient la liberté qui leur est accordée, mais ne sentent pas tous en capacité à porter cette dimension dans leur activité professionnelle, même quand elle le nécessite (actions de formation ou de coommunication).

Il est vrai que pendant des années les associations ont traduit le principe de liberté d'organisation par « le droit de faire ce que je veux, comme je veux, quand je veux ! », abandonnant pour nombre d'entre elles les réflexes premiers d'une « gestion en bon père de famille ».

22. Tendances et risques dans les relations entre gouvernance et management

Les évolutions en cours tendent à clarifier le paysage associatif et à le normaliser.

Elles le clarifient parce que les dynamiques de projet associatif amènent les associations à donner ou redonner le sens de leur action, à définir ou redéfinir leur identité. Elles le clarifient également parce que de nouvelles pratiques et de nouveaux cadres, souvent réglementaires, renforcent leurs capacités.

Mais, au nom de la recherche d'efficacité et de la maîtrise des risques, ces évolutions tendent à normaliser le fonctionnement et l'organisation des associations dans un souci d'adaptation à son environnement, alors même que le fait associatif porte en lui la volonté d'agir sur l'environnement pour l'adapter.

Entre clarification et normalisation, la gouvernance et le management des associations sont bien souvent amenés à *jouer au chat et à la souris*, pour arriver à se faire leur place. Ainsi trois tendances, trois risques sont à l'œuvre dans cette relation :

- scinder le pilotage en deux sphères ;
- réduire les relations à des procédures ;
- s'instrumentaliser l'un l'autre.

- **Scinder le pilotage en deux sphères**

A trop jouer au chat et à la souris, le premier risque est de scinder le pilotage en deux sphères celle de la gouvernance qui porte la dimension militante et le sens de l'action et celle du management qui s'occupe de gestion et de l'efficacité de l'action.

Une manière assez claire de se partager le territoire, donc les compétences, ce qui amène à spécialiser les acteurs, il y a ceux qui managent – on serait même tenté de les appeler le management – et il y a ceux qui gouvernent – même tentation, la gouvernance.

Scinder de la sorte, c'est prendre le risque que la question du management ne devienne qu'une affaire de gestion, rapidement réservée aux salariés, et que la gouvernance devienne la chasse gardée des seuls élus, les militants.

Scinder de la sorte, c'est prendre le risque d'enfermer chacun dans sa sphère, avec sa propre culture, ses pratiques, ses rythmes, ses propres repères ... c'est construire une logique de territoire non une logique de relation, de partenariat.

Scinder de la sorte, c'est prendre le risque qu'il soit de plus en plus difficile d'associer des bénévoles à la prise de responsabilité, que la professionnalisation s'enferme sur elle-même, que les dynamiques de projets deviennent le domaine réservé des salariés, des techniciens ...

Au bout du compte, scinder de la sorte, c'est prendre le risque d'entretenir les oppositions, les confrontations entre gestion et militantisme, entre salariés et bénévoles, entre efficacité à court terme et efficience à moyen ou long terme, entre réalité et rêve ...

Scinder de la sorte c'est prendre ce risque terrible, entendu lors d'un très sérieux forum sur la gouvernance des associations, qu'un dirigeant associatif, salarié, dise « *sa chance de ne pas avoir de bénévoles* ». ¹²

¹² Forum sur la gouvernance associative, déjà cité.

- **Réduire les relations à des procédures.**

A trop jouer au chat et à la souris, le deuxième risque est de réduire les relations entre gouvernance et management à des procédures, voire à entrer dans une dynamique qui crée, qui produit de la procédure.

Aujourd'hui, l'abondance de règles relatives au secteur associatif est un terreau très fertile pour la procédure, dont le prolongement immédiat est la norme.

Réduire de la sorte, c'est prendre le risque que le pilotage se contente de garantir la conformité à la règle édictée plutôt que de se consacrer à la recherche de solution adaptée.

Réduire de la sorte, c'est le prendre le risque de privilégier un mode de gouvernance et de management « par le haut » – la procédure vient forcément du sommet de l'organisation – au détriment de la prise en compte des réalités et des diversités du terrain, qui peut devenir au mépris de l'implication des acteurs terrain, réduit à devenir de simples exécutants.

Réduire de la sorte, c'est prendre le risque que la procédure crée des réflexes de protection, de déresponsabilisation chez les acteurs confinés, par la procédure, à une vision et un rôle partiels du fonctionnement.

Réduire de la sorte, c'est prendre le risque de poser des règles techniques sans en définir les fondements, les principes, l'éthique au regard de ses finalités, de son projet associatif.

Réduire de la sorte, c'est prendre le risque de donner une vision froide de l'association, technique, standardisée, qui peut produire de beaux exercices de transparence, sans rien dire de la mission, de la réponse de l'association à l'objet qu'elle poursuit. Le « tout transparence » peut conduire à ripoliner de belles coquilles qui prennent le risque de se vider imperceptiblement de leur substance.

- **S'instrumentaliser l'un l'autre.**

A trop jouer au chat et à la souris, le troisième risque est de s'instrumentaliser l'un l'autre. Au regard du poids grandissant de ces contraintes externes, l'une des principales difficultés dans la relation gouvernance – management est leur différence de rythme, de rapport au temps, aux contraintes et aux événements :

- le management doit être réactif, il doit souvent s'adapter aux contraintes externes, il est soumis à des rythmes courts, qui nécessitent un investissement au quotidien ;
- la gouvernance doit favoriser la prise de recul, pour elle c'est le temps long qui s'impose ;

A cette approche par les fonctions, il faut ajouter un regard par le statut des acteurs, qui introduit un conflit dans le rapport au temps. Pour faire simple :

Le management - aux rythmes courts - est souvent porté par des salariés en contrat à durée indéterminée qui ont donc, a priori, du temps devant eux, qui ont le temps avec eux !

En revanche, la gouvernance - aux rythmes longs - est incarnée par les élus qui agissent par essence dans le cadre d'un mandat, forcément limité dans le temps, avec lequel ils vont devoir composer : le temps leur est compté, parfois le temps est contre eux !

Les risques d'instrumentalisation sont donc nombreux :

- risque que le management maîtrisant de plus en plus les contraintes, le cadre, les moyens, accroisse sa capacité et son autonomie d'action, et de fait son pouvoir ; pointe alors le risque pour le management d'instrumentaliser la gouvernance, en transformant les instances en chambre d'enregistrement, pour qu'elles entérinent des décisions techniques sans avoir le temps du recul politique nécessaire ;
- risque que la gouvernance décrochant sous la difficulté de suivre les évolutions rapides du secteur et d'en maîtriser les contraintes, perde sa capacité à maîtriser le projet politique, la mission ; pointe alors le risque pour la gouvernance de se perdre dans des détails, de s'immiscer dans la gestion, soit pour chercher à maîtriser le management soit pour en faire l'instrument de son incapacité à piloter le projet.

23. S'associer pour agir.

Quand les tendances sont ferments d'opposition, de division, d'affrontement, de confrontation, d'incompréhension, de clivages, de conflit ... il faut tout mettre en œuvre pour créer des dynamiques internes qui associent, unissent, unifient, lient, relie.

Face à ces risques, et pour s'inscrire pleinement dans les évolutions et les dynamiques en cours, la gouvernance et le management doivent fonder ou refonder leur relation sur le seul contrat qui vaille en matière associative qui est de « s'associer pour agir ».

Pour réinvestir cette idée fondatrice, ce sont les relations entre la gouvernance et le management qu'il faut réinventer.

En la matière, on parle souvent de binôme, de tandem, de paire ... et si c'était d'abord une histoire de couples !

3. Une histoire de couples

Au cœur de la relation entre la gouvernance et le management l'enjeu, porteur du fait associatif, est de permettre aux dirigeants de s'associer pour agir.

S'associer pour agir c'est promouvoir un modèle de relation, qui repose sur des principes directeurs et des pratiques, dans le respect de l'identité associative.

31. Un modèle de relation

Pourquoi parmi les modèles de fonctionnement à deux, le binôme, le tandem et la paire ne sont pas pertinents, pour décrire l'articulation entre la gouvernance et le management dans une association ?

Pour la paire, parce qu'elle est constituée deux personnes ou deux objets identiques ou symétriques, qui vont nécessairement ensemble : une paire de gants, une paire de jumeaux, par exemple ! Dans une paire on est juste complémentaire, ce n'est pas suffisant !

Pour le binôme, parce qu'il considère deux personnes qui travaillent ensemble, comme on le dirait par exemple d'une « équipe de binôme » chez les pompiers dont une consigne est qu' « on ne va jamais au feu tout seul ! ». Dans un binôme on est ensemble par nécessité, c'est trop réducteur.

Pour le tandem, parce qu'en fait c'est une forme de binôme, dans lequel par ailleurs celui qui est devant dispose de tous les pouvoirs – ceux de tourner et de freiner, ce qui n'est pas rien à vélo – alors que celui qui est derrière n'a que le droit de pédaler, relégué au rang de simple ressource humaine pleine d'énergie, à qui il sera éventuellement accordé le droit d'avoir un avis et de l'exprimer ! Dans un tandem, on crée de la soumission, c'est faire fausse route.

Seul le modèle du couple permet de prendre en compte toute la subtilité et la complexité de l'articulation entre gouvernance et management, à la seule condition de combiner deux significations du mot couple :

- En mécanique : le couple désigne l'effort en rotation appliqué à un axe ... ce qui permet de faire tourner la machine ... c'est le couple moteur !
Le couple c'est de l'énergie, de l'action, du mouvement ...
- En sociologie : le couple désigne le rassemblement de deux personnes liées par un intérêt qui les porte à agir de concert ... pour le meilleur et pour le pire !
Le couple c'est de l'affect, de la relation ...

Quiconque a occupé un tant soit peu quelques responsabilités associatives peut témoigner de ces pratiques qui débordent d'une énergie parfois difficile à maîtriser et dans lesquelles le caractère affectif des relations peut conduire à des situations totalement irrationnelles !

Dans le monde associatif, ces deux dimensions de la relation sont indissociables, elles en sont consubstantielles. Ne pas les accepter, c'est se condamner à toujours être en porte à faux, ce serait s'engager un combat contre nature. Il y aura toujours de l'énergie et de l'affect à canaliser.

Ainsi, dans toute association, l'articulation entre la gouvernance et le management est cette histoire de couples dans laquelle se mêlent, s'emmêlent, se démêlent, s'entremêlent de l'affect et de l'énergie, de la relation et de l'action ...

En effet, « *les associations doivent surtout compter sur une compétence particulière : celle de pouvoir transformer des énergies individuelles en capacité d'action collective.* »¹³

L'énergie correspond à la capacité à agir, l'affect à la capacité à s'associer.

S'associer pour agir, c'est trouver le bon équilibre entre énergie et affect, parce qu'on ne pourra pas construire exclusivement par l'action, ni exclusivement par la relation. Juste une question d'équilibre.

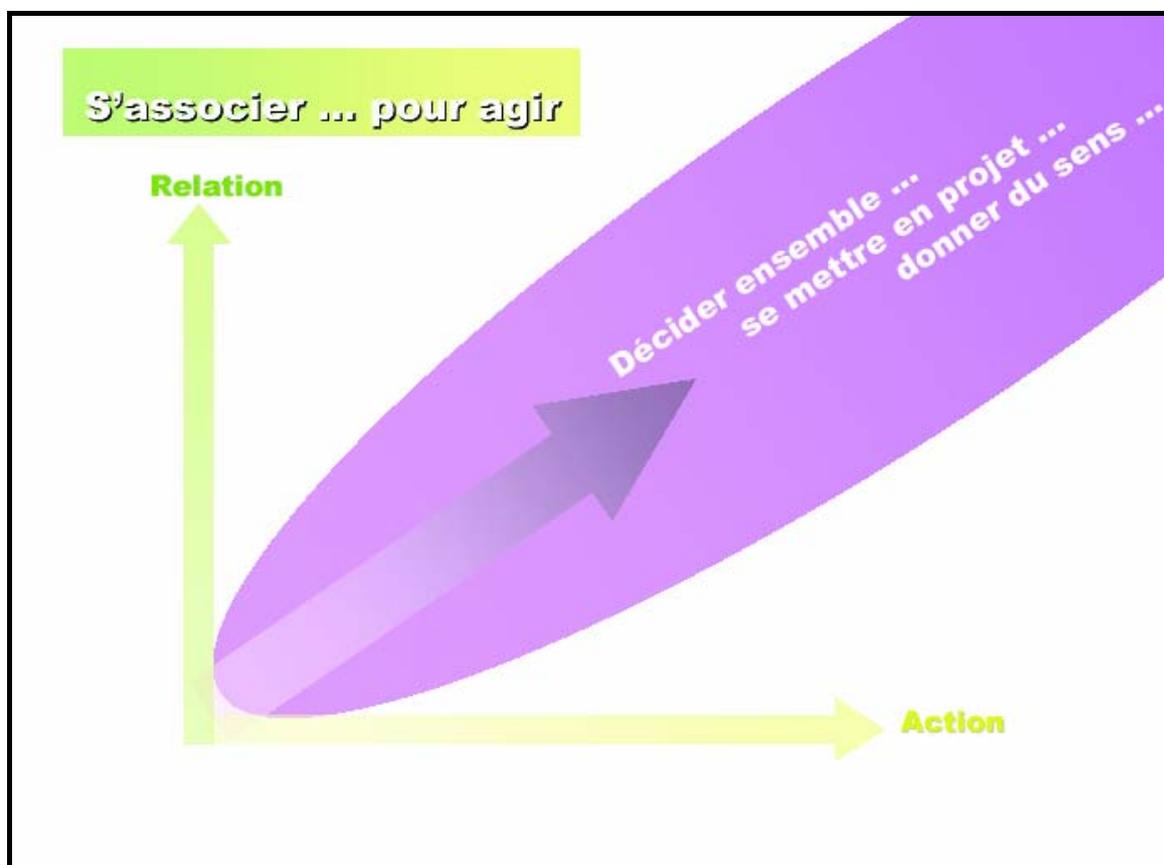
¹³ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu (1997) Sociologie de l'association, Desclée de Brouwer,

Alors, forcément c'est une relation complexe, qui implique les acteurs de l'association au plus profond de leur personnalité, à travers leur relation aux autres, au pouvoir, aux valeurs de l'association.

La recherche de cet équilibre doit se faire en avançant. Comme dans un couple (celui de la sociologie, pas de la mécanique !) la pire des choses est de toujours se regarder les yeux dans les yeux (le couple fusionnel ou le couple castrateur !), le seul avenir est d'arriver à regarder ensemble dans la même direction.

Ainsi, l'articulation entre la gouvernance et le management doit porter une ambition partagée, elle doit également être productive et créative. Au final, pour les dirigeants de l'association, s'associer pour agir :

- c'est décider ensemble ;
- c'est se mettre en projet ;
- c'est donner du sens.



32. Des principes d'action et de relation

L'enjeu de l'articulation entre la gouvernance et le management étant de fédérer, d'unifier, d'associer, il est essentiel que les différents acteurs partagent les mêmes principes directeurs pour agir.

Comment imaginer en effet que les couples gouvernance management fonctionnent si les uns - plutôt en charge de la gestion - sont mus par le principe d'efficacité économique - quand les autres - porteurs du projet politique - sont animés du principe d'utilité sociale.

Il convient donc de définir des principes qui pourront être partagés par tous les dirigeants, quel que soit leur statut, et dont la finalité est de leur permettre de s'associer pour agir.

Quatre principes généraux peuvent ainsi être énoncés pour caractériser l'articulation entre la gouvernance et le management dans une réalité associative :

| Une finalité | Quatre principes |
|--------------------|--|
| « S'associer ... : | 1. La collégialité, pour permettre la participation de tous, ensemble |
| | 2. La délégation, pour responsabiliser chacun à sa place |
| ... pour agir » : | 3. La transparence, pour évaluer et rendre compte, hier et aujourd'hui |
| | 4. L'anticipation, pour faire des choix et maîtriser les risques, pour demain |

Ainsi ces quatre principes viennent caractériser les deux axes relation et action définis pour qualifier l'articulation entre la gouvernance et le management.

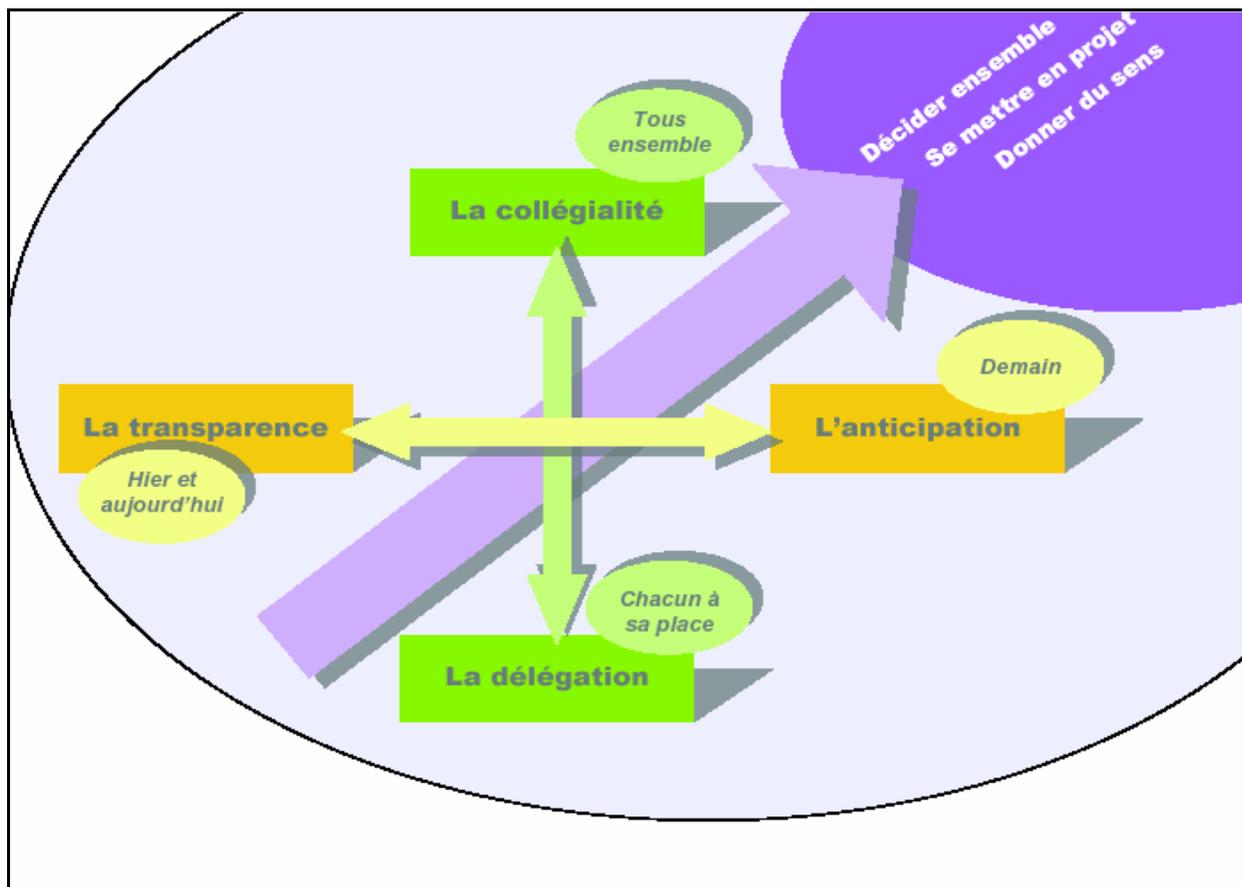
Ces quatre principes n'ont de sens que s'ils sont orientés vers **le projet associatif**, de telle sorte que le mode de pilotage expriment les tenants et les aboutissants déjà définis :

- décider ensemble
- se mettre en projet
- donner du sens

Le schéma suivant propose de rassembler l'ensemble des ces éléments pour les mettre en cohérence, il prolonge le schéma précédent :

Les quatre principes du couple gouvernance management

S'associer pour agir.



Il s'agit maintenant de caractériser les quatre principes du couple gouvernance - management, à travers pour chacun d'eux :

- une finalité
- un référentiel
- des pratiques
- des indicateurs

Nous appliquerons les critères à l'instance dirigeante d'une association, ils pourront être étendus aux différentes représentations ou délégations qui structurent une association importante dotée de structures intermédiaires.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « S'associer ... »

1. La collégialité

pour permettre la participation de tous, ensemble

Page 1/3

→ Une finalité

La collégialité met en jeu la capacité de l'association à conduire les prises de décision en associant toutes les parties prenantes concernées.

mot clé = décider ensemble

→ Un référentiel

La collégialité s'exprime en premier lieu dans la dynamique des assemblées et des conseils. Une décision prise dans l'une de ces instances a du poids et peut engager l'association ! Toute autre décision aura une légitimité très fragile.

Pour éviter que les assemblées et conseils ne soient que des chambres d'enregistrement, l'exercice de la collégialité nécessite une grande clarté des processus de décision :

- éclairage par ceux qui connaissent le sujet dans son application quotidienne et qui en maîtrise le cadre, notamment réglementaire ;
- argumentation claire et contradictoire (impact et alternative) ;
- formulation claire et engageante pour ceux qui décident ;
- diffusion large et pédagogique des décisions auprès de ceux qui les mettront en œuvre ;
- définition pragmatique des modalités de mise en œuvre ;

Pour aller au bout de la démarche, le conseil doit également être le lieu pour évaluer la mise en œuvre des décisions.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « S'associer ... »

1. La collégialité

pour permettre la participation de tous, ensemble

Page 2/3

Afin de mobiliser et impliquer le plus grand nombre - puisque c'est à cela qu'est appelée la collégialité – chaque association a toute latitude pour définir le contour de ces conseils et assemblées :

- il y a bien sûr ceux statutaires, avec au minimum le conseil d'administration et l'assemblée générale ;
- au-delà il peut être défini des conseils de surveillance, conseils ou comités stratégique, scientifique, pédagogique ... ou des comité de direction, comités de pilotage divers ...

La collégialité définit ainsi les lieux de décisions, elle doit également permettre de poser les conditions :

- du débat et de la remise en cause,
- de l'expression de l'intérêt général, du bien commun, de la conscience collective,
- de l'élaboration d'une ambition partagée, de prises de position,
- de l'émergence des idées, de la créativité collective, de l'initiative,
- de la confiance partagée, de l'enthousiasme, de la volonté d'agir ...

En ce sens la collégialité est autant au service du projet collectif que de l'implication et de la formation de chacun des acteurs de l'association.

→ Des pratiques

■ Un formalisme à entretenir

Pour respecter pleinement l'exigence de collégialité, le président, en lien très étroit avec les membres du bureau, doit s'attacher à la bonne tenue des différentes réunions : élaboration de l'ordre du jour, documents préparatoires pour éclairer les décisions, application des modalités de décision (quorum, ...), élaboration, validation et diffusion des comptes-rendus, respect de délais permettant l'implication. Ce formalisme n'a d'intérêt que s'il est au service de l'implication de chacun des acteurs pour une prise de décision collective.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « S'associer ... »

1. La collégialité

pour permettre la participation de tous, ensemble

Page 3/3

- **Un style à créer**

Pour que chacun puisse donner le meilleur de soi-même et que l'esprit d'équipe soit plus que la somme des individualités, la collégialité nécessite une forte dose d'animation, elle doit en outre favoriser la créativité, la dynamique de projet, la co-construction, la participation et la convivialité.

- **Des espaces à ouvrir**

La collégialité est un appel à associer le mieux possible chacune des parties prenantes de l'association, au titre desquelles on compte :

- en premier lieu les acteurs de l'association : bénévoles et salariés ;
- qui agissent au service des bénéficiaires, des usagers ;
- grâce à des donateurs ou des partenaires.

Au nom de la collégialité, toutes les audaces peuvent être prises sous forme de commission, comité, groupe de travail, forum ... A priori sans pouvoir de décision, ces espaces doivent permettre de les préparer, de les enrichir, de les éclairer, de les mettre en œuvre, de les évaluer ...

→ **Des indicateurs :**

En matière de collégialité, voici deux indicateurs de base :

- **le taux de présence aux réunions des instances**, pour mesurer leur attractivité, leur intérêt et en écho le degré d'implication des acteurs concernés, on ne peut en effet se satisfaire de l'application des quorums, l'évolution de cet indicateur sur plusieurs années est souvent très éclairante sur la pratique de la collégialité ;
- **le taux de réalisation des décisions prises**, en vue principalement de mesurer que :
 - les instances prennent effectivement des décisions ;
 - ces décisions sont évaluées ;
 - ces décisions sont a priori pertinentes.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « S'associer ... »

2. La délégation

*pour responsabiliser **chacun**, à sa place.*

Page 1/3

→ Une finalité

La délégation met en jeu la capacité des dirigeants à responsabiliser chacun des acteurs nécessaires à l'organisation à travers une mission précise et une relation claire.

mot clé = responsabiliser chacun.

→ Un référentiel

Dans une association tous les responsables agissent par délégation, ils l'exercent :

- soit à l'issue d'une élection, ce sont alors les adhérents qui délèguent leur pouvoir ... délégation par la base !
- soit à travers une nomination, par un jeu de délégation qui en général découle du président ... délégation par le sommet !

■ Une légitimité

Les dirigeants élus disposent d'une double légitimité :

- celle des élections, qui les lient aux adhérents,
- celle de leur propre engagement, qui les associe au projet associatif, les rendant solidaires et coresponsables de l'association.

Les dirigeants nommés – bénévoles ou salariés - disposent également d'une double légitimité :

- celle de leurs compétences – parfois reconnues par un niveau de formation ;
- celle de la confiance que leur accorde personnellement celui qui les a nommés.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « S'associer ... »

2. La délégation

*pour responsabiliser **chacun**, à sa place.*

Page 2/3

■ Une identité

La vocation et l'identité même de l'association doivent être portées, entretenues et enrichies par la pratique de la délégation concernant :

- le profil des personnes déléguées, par exemple un mouvement de jeunesse pourra choisir de confier tout ou partie des responsabilités à des jeunes adultes de moins de 30 ans, une association de solidarité à des bénéficiaires en voie de resocialisation, une association familiale à des couples ... ces choix font partie du projet ;
- le cadre de la délégation, par exemple une association de secourisme pourra choisir l'efficacité opérationnelle à travers une délégation qui tombe quand le déléguant quitte ses fonctions, une association d'éducation populaire pourra privilégier la notion d'équipe à travers un mandat limité dans le temps ...

➔ Des pratiques

■ Un cadre formel

Les statuts et le règlement intérieur précisent les conditions d'élection, il est toutefois essentiel de s'assurer de leur scrupuleuse mise en œuvre, seule garantie pour légitimer pleinement les personnes élues.

Pour ce qui est des délégations par nomination, sans excès de formalisme, il y a lieu de définir un cadre clair de désignation, pour qu'une nomination soit le fait d'une personne, sur proposition ou après avis d'un conseil, d'un bureau, d'une commission ...

Plus généralement, quelle que soit la responsabilité déléguée, celle-ci doit être clairement formalisée, par exemple à travers une fiche de mission, et être accompagnée des moyens suffisants à sa bonne application, dont un dispositif d'acquisition des compétences nécessaires.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « S'associer ... »

2. La délégation

*pour responsabiliser **chacun**, à sa place.*

Page 3/3

▪ Un cadre ouvert

Si l'exercice d'une délégation doit répondre à un cadre formel, il doit aussi favoriser la prise d'initiative, la capacité d'imaginer, de créer, d'inventer ... il doit également développer une véritable pédagogie de l'engagement, dans un savant dosage entre efficacité et confiance : efficacité parce que l'association doit remplir sa mission, confiance parce que l'association doit promouvoir et accompagner l'engagement personnel.

▪ Le devoir de rendre compte

Une délégation s'exerce à deux, le délégant et le délégué, elle implique un devoir de rendre compte. C'est en effet une condition indispensable pour entretenir durablement la légitimité reçue par élection ou par nomination.

Avec le temps, toute délégation peut s'user, s'éroder, s'effriter ... si elle n'est pas inscrite dans une relation durable.

Le principe de délégation peut également s'appliquer entre échelons dans le cas d'une association disposant d'un réseau structuré avec des représentations locales, voire avec des échelons intermédiaires. Nécessité de définir les domaines de compétences de chaque échelon, et les principes de subsidiarité.

→ Des indicateurs :

En matière de délégation, voici deux indicateurs de base :

- **Le taux de postes clés pourvus**, c'est d'abord un indicateur quantitatif, son analyse permet d'appréhender les difficultés liées à l'exercice de chaque fonction ;
- **Le taux de postes clés pour lesquels le responsable est jugé autonome dans l'exercice de sa responsabilité**, c'est un indicateur extrêmement subjectif et évolutif – surtout pour les réseaux bénévoles - il permet d'apprécier la capacité de l'organisation à assumer le quotidien et à porter les orientations de l'association.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « ... pour agir. »

3. La transparence

pour évaluer et rendre compte, hier et aujourd'hui

Page 1/3

→ Une finalité

La transparence met en jeu la capacité des dirigeants à informer les différentes parties prenantes du projet de l'association, pour leur permettre de porter une appréciation sur la situation de l'association et d'y assumer leur implication ou leur responsabilité. La transparence doit devenir un réflexe d'information accessible à tous, il s'agit de « *dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit !* ».

Mots clé = rendre compte, fidélité et sincérité

→ Un référentiel

Bien sûr, cette exigence de transparence concerne en premier lieu la question financière, il s'agit alors de rendre compte de la bonne utilisation de l'argent confié par les financeurs publics ou privés. Toutefois, cet exercice à caractère financier n'a de sens que par rapport à une mission accomplie.

Le principe de transparence doit s'exercer en premier lieu en interne, puisqu'il est une composante essentielle des principes de délégation et de collégialité, il s'agit :

- pour chaque instance de rendre compte à chaque adhérent de la bonne marche de l'association ;
- pour chaque délégué de rendre compte à son délégant ;

En fonction du projet associatif, ce principe de transparence peut également être plus ou moins exercé vis-à-vis des bénéficiaires ou des usagers de l'association.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « ... pour agir. »

3. La transparence

pour évaluer et rendre compte, *hier et aujourd'hui*

Page 2/3

A noter que le devoir de transparence s'inscrit dans un nouveau contexte marqué par :

- la multiplication des contrôles des bailleurs de fonds publics et privés ;
- l'interpellation des médias ;
- les interrogations du public.

→ Des pratiques

Le premier lieu d'expression de la transparence est l'assemblée générale au cours de laquelle s'effectue plusieurs exercices structurants, avec l'adoption des :

- des différents rapports : rapport moral, rapport d'activité, rapport de gestion ;
- des comptes de l'association.

L'apparition de l'internet permet aux associations de mieux répondre à leur devoir d'information à l'égard des différentes parties prenantes en facilitant la diffusion et la mise à disposition de l'information.

De plus, depuis plusieurs années pour les associations qui font appel à la générosité du public, le principe de transparence est encadré par plusieurs figures imposées, notamment :

- la certification des comptes par un commissaire aux comptes ;
- la publication annuelle du compte d'emploi des ressources.

Ces figures imposées ont l'avantage d'exister, toutefois elles proposent une vision partielle à travers un simple regard comptable, qui ne peut à lui seul exprimer la réalité associative, il n'est que de prendre en considération la valorisation du bénévolat que les estimations évaluent à quelques 720 000 emplois équivalent temps plein en 2002¹⁴. De même, ces figures imposées ne disent rien de la manière dont une association remplit sa mission, dont elle apporte sa contribution à la société, dont elle crée de la richesse que les seules données comptables ne peuvent faire état.

¹⁴ Lionel Prouteau « La mesure et la valorisation du bénévolat » 20^{ème} colloque de l'Addes 2006

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « ... pour agir. »

3. La transparence

pour évaluer et rendre compte, hier et aujourd'hui

Page 3/3

→ Des indicateurs :

En matière de transparence, voici deux indicateurs de base pour le président :

- **disponibilité des documents de référence à jour**, cet indicateur permet de mesurer comment l'association remplit son devoir d'information vis-à-vis des parties prenantes de son projet associatif, à travers ses différents outils de communication interne et externe, dont maintenant l'internet est devenu un incontournable ;
- **certification des comptes et du compte d'emploi des ressources**, c'est aujourd'hui le seul indicateur externe qui permet de garantir la sincérité et la fidélité des informations comptables – suivant l'expression consacrée – il porte donc un regard limité sur la question puisqu'il ne dit rien sur la portée des choix et leur pertinence.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « ... pour agir. »

4. L'anticipation

*pour faire des choix et maîtriser les risques, pour **demain***

Page 1/2

→ Une finalité

L'anticipation met en jeu la capacité des dirigeants à faire des choix d'une part et à maîtriser les principaux risques d'autre part.

= maîtriser les risques et faire des choix

→ Un référentiel

La question des risques naît de la complexification croissante de l'environnement dans lequel agit chaque association, faisant peser sur elle de plus en plus de contraintes organisationnelles et réglementaires.

L'identification et la maîtrise de ces risques sont essentielles, pour autant elles ne peuvent se faire sans tenir en même temps ce qui fait l'identité associative :

- le droit d'initiative ;
- la recherche de solution alternative ;
- l'esprit créatif ...

... pour mettre les pratiques en cohérence avec le projet associatif et pour mieux répondre à une demande sociale elle-même en évolution, à travers de nouveaux besoins et de nouvelles attentes.

Mais l'anticipation c'est d'abord la capacité à prévoir et à faire des choix pour l'avenir. En la matière, le projet associatif doit être la source et le sommet :

- **la source**, dans la mesure où c'est dans le projet associatif que les acteurs puisent les valeurs fondatrices qui **fondent les choix** ;
- **le sommet**, dans la mesure où c'est dans le projet associatif que les acteurs expriment leur vision d'avenir qui **oriente les choix**.

Principes pour le couple gouvernance - management

Sur l'axe « ... pour agir. »

4. L'anticipation

*pour faire des choix et maîtriser les risques, pour **demain***

Page 1/2

Seul un projet associatif fort et partagé donne les clés de l'anticipation et permet de mettre tous les outils d'animation, de gestion et de prévision au service de la mission de l'association.

→ Des pratiques

L'anticipation nécessite dans un premier temps de communiquer au plus grand nombre une vision claire et synthétique des orientations suivies et des objectifs à atteindre. Ces messages, simples et mémorables, doivent être déclinés dans un maximum d'outils de communication interne : magazine, intranet, voire site internet, rapport d'activité, livret d'accueil, ... Il s'agit d'introduire une double culture au sein de l'association celle de la transversalité et celle du résultat.

Quelques outils doivent permettre à tous les acteurs d'être associés au pilotage de l'association, et de sa stratégie, chacun à sa place. Il n'y a pas d'outil idéal ou standard – plan d'actions, comité de pilotage, démarche qualité, plan marketing, management par les savoirs et l'expérience ... – il appartient à l'équipe dirigeante de choisir ceux qui lui semblent les mieux adaptés, mais une fois choisi, il convient de permettre aux utilisateurs de s'approprier les outils pour qu'ils aient le temps de faire leurs preuves.

→ Des indicateurs :

En matière d'anticipation, voici deux indicateurs de base pour le président :

- la cartographie des risques, taux de risque maîtrisé, on parle du **coefficient de criticité** (gravité x probabilité)
- **les 3 à 5 objectifs de la stratégie**, déclinés eux-mêmes en indicateurs.

Synthèse des principes
pour le couple gouvernance - management

| 2 AXES | 4 PRINCIPES | 8 INDICATEURS |
|----------------------------|---|--|
| <p>S'associer :</p> | <p>la collégialité, <i>pour permettre la participation de tous, ensemble</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - le taux de présence aux réunions des instances - le taux de réalisation des décisions prises |
| | <p>la délégation, <i>pour responsabiliser chacun à sa place</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - le taux de postes clés pourvus - le taux de postes clés pour lesquels le responsable est jugé autonome dans l'exercice de sa responsabilité |
| <p>pour agir :</p> | <p>la transparence, <i>pour évaluer et rendre compte, hier et aujourd'hui</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - la disponibilité des documents de référence à jour - la certification des comptes et du compte d'emploi des ressources |
| | <p>l'anticipation, <i>pour faire des choix et maîtriser les risques, pour demain</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - le coefficient de criticité - les 3 à 5 objectifs de la stratégie |

33. Pour faire ensemble

Sur la base de ces principes, il importe maintenant de donner des clés pour traduire en pratiques une bonne articulation du couple gouvernance – management.

Il s’agit en premier lieu de faire sauter un verrou, celui qui consiste à spécialiser les acteurs et les enfermer dans une sphère, parce qu’on ne saurait dire « certains décident, et d’autres exécutent », ce n’est pas l’esprit du contrat associatif qui consiste à s’associer pour agir. Ainsi :

- la gouvernance – qui porte la décision - n’est pas l’exclusivité des élus, ils en ont la responsabilité, mais tous les autres responsables – salariés ou bénévoles –doivent également en être des acteurs à part entière et à leur place, afin que tous soient porteur du projet de l’association et que chacun puisse y prendre place comme militant ;
- le management – qui porte l’exécution - ne peut être réservé aux seuls responsables impliqués dans la gestion de l’association au quotidien, les élus ne peuvent abandonner ce champ de compétence, puisque chaque acte de gestion n’a d’intérêt que par sa contribution au projet commun ;

En clair élus et responsables – bénévoles ou salariés – sont tous acteurs de la gouvernance et du management chacun à sa place.

| Le rôle | ... dans la gouvernance : | ... dans le management |
|---|---|--|
| ... des élus ... → | <ul style="list-style-type: none"> - décident les orientations - fixent les objectifs à atteindre | <ul style="list-style-type: none"> - posent des challenges ambitieux et réalistes aux responsables - donnent les moyens aux responsables |
| ... des responsables → (bénévoles ou salariés) | <ul style="list-style-type: none"> - éclairent les élus dans leur prise de décision - exercent leur devoir d’alerte envers les élus | <ul style="list-style-type: none"> - trouvent les solutions les mieux adapter aux objectifs - mobilisent le plus de moyens possibles |

Cette clarification, du rôle et des responsabilités de chacun, illustre la manière dont chacun des acteurs est partie prenante de la gouvernance et du management. Il n'y a pas de domaine réservé, mais une juste articulation.

Ainsi, chacun est coresponsable de l'ensemble, mais chacun à sa place.

Afin que la responsabilité ne soit pas diluée, les pratiques en terme « rendre compte » (reporting) et d'évaluation deviennent indispensables et structurantes :

- rendre compte, ainsi que le principe de délégation l'a défini :
 - les élus devant leurs électeurs (adhérents, administrateurs) ;
 - les nommés devant leur déléguant.
- évaluer, en posant l'évaluation sur deux plans :
 - l'efficience des choix stratégiques au regard de la mission de l'association, ce sont bien évidemment les élus qui en sont les premiers comptables ;
 - l'efficacité des choix d'animation et de gestion au regard des objectifs opérationnels, les responsables nommés sont concernés en premier.

La coresponsabilité caractérise l'association, elle invite à étendre cette idée « du faire ensemble » au plus grand nombre de pratiques pour permettre à tous les acteurs d'être tout à la fois :

- co-constructeurs,
- co-acteurs,
- co-créateurs,
- co-opérateurs ...

Encore une fois il s'agit d'associer, non d'opposer !

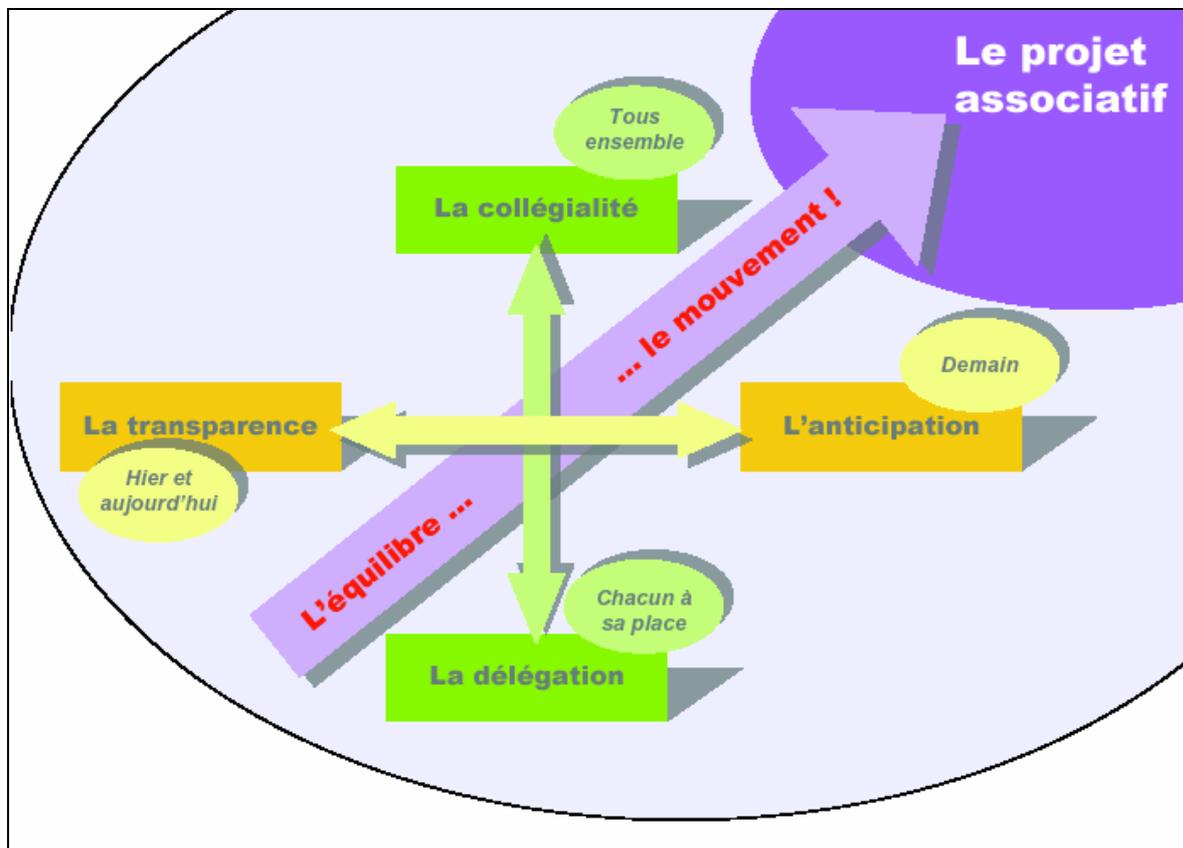
Chacun doit pouvoir contribuer à sa place : sa juste place, mais toute sa place. En effet, dans une association les hommes et les femmes doivent être plus que des ressources, toutes humaines soient telles ! Chacun doit pouvoir devenir acteur de l'association, chacun est appelé à devenir un militant de l'association. Cette nécessité s'affranchit du statut des personnes dans l'association, et notamment de l'opposition

souvent constatée, sinon entretenue, entre bénévoles et salariés. Pour le directeur général de l'Ucpa, le défi auquel sont confrontées les associations est d'associer en leur sein « *des bénévoles compétents et des salariés engagés* »¹⁵.

Pour que ce jeu d'acteurs – forcément divers – puisse s'exprimer et être productif, le pilotage de l'association doit créer une double dynamique :

- la recherche de l'équilibre, pour tenir la cohérence de l'existant, pour structurer, rassurer, rassembler, pour s'adapter et prendre sa place dans un environnement toujours changeant ;
- la recherche du mouvement, pour aller de l'avant, pour favoriser la créativité, pour user du droit – du devoir – d'initiative dont dispose les associations, pour s'engager aussi à agir sur son environnement, être acteur de changement, de transformation sociale.

Dernière évolution du schéma, pour faire une synthèse de l'ensemble des composantes qui définissent les ressorts du couple gouvernance – management :



¹⁵ cité lors d'une conférence de l'Adéma en 2005

34. Au nom d'une identité

Le risque de toute structuration du pilotage est de construire une approche mécanique, normative, standardisée. Il convient donc de lui donner les traits des fondements de l'identité associative.

Deux actes permettent ainsi de colorer l'appel à « s'associer pour agir » :

- la libre adhésion, elle exprime le fait qu'une association est une organisation de personnes qui détiennent, selon le principe « un homme, une voix », la souveraineté, au regard d'un certain nombre de droits et de devoirs, qui contribuent à définir une sorte de citoyenneté associative ;
- l'engagement politique, il s'exprime à travers le projet associatif qui décline, dans un contexte donné, la mission de l'association et la manière dont elle a choisi d'associer toutes ses parties prenantes.

Ainsi, la libre adhésion pose les fondements d'une gouvernance et d'un management « par le bas », et l'engagement politique « par le haut ». L'enjeu est de développer des pratiques qui permettent à ces deux dynamiques de se rejoindre.

■ **Adhésion et citoyenneté associative**

Puisque les adhérents détiennent la souveraineté (autorité suprême), ils constituent des acteurs majeurs de la gouvernance, ils en sont même indispensables. Mais leur rôle est souvent réduit à l'élection des administrateurs et à l'approbation annuelle des différents rapports.

En fait, c'est l'acte d'adhésion tout entier qui mériterait d'être valorisé, revalorisé ; tant il est souvent réduit au paiement d'une cotisation.

Empruntons à Constantin Xypas¹⁶ sa vision de la citoyenneté¹⁷ qui revêt quatre dimensions :

- une dimension politique : gouverner et se gouverner démocratiquement, c'est participer au pouvoir dans le cadre de la démocratie directe ;
- une dimension juridique : respecter les lois et défendre le juste et l'équitable, c'est avoir des droits et des devoirs ;
- une dimension éthique : promouvoir l'intérêt général et s'ouvrir aux opinions des autres par le débat, c'est porter des valeurs communes ;
- une dimension affective : désirer vivre ensemble, c'est être fier d'appartenir à un collectif.

Ces quatre dimensions devraient être appliquées à l'adhésion dans chaque association, pour faire de chaque adhérent un « citoyen associatif », porteur des dimensions politique et éthique de l'association, reconnus dans ses droits et devoirs, valoriser à travers un sentiment d'appartenance vécu.

Alors que légitimement beaucoup d'efforts et de moyens sont investis dans les associations pour développer leurs capacités, un travail sur l'acte d'adhésion permettrait certainement de mettre la gouvernance et le management entre les mains de ceux qui constituent le seul vrai capital d'une association : les hommes et les femmes – bénévoles ou salariés - qui font et qui sont l'association.

▪ **Le projet associatif comme acte politique**

Remontons quelques instants aux sources du fait associatif. Dès 1762, Jean-Jacques Rousseau déclare que « *Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'auparavant. Tel est le problème fondamental dont le Contrat social donne la solution.* » Cette capacité de s'associer volontairement, c'est à dire de mettre en commun des actes, des goûts, des passions, des combats, des efforts, rappelle que « *l'homme est un*

¹⁶ universitaire, directeur du Groupe de recherche sur les interactions éducatives et la socialisation)

¹⁷ in Les citoyennetés scolaires, Puf éducation et formation – 2003 – pp 281 – 290)

animal politique » (Aristote). Ainsi, pour Pierre Waldeck-Rousseau, père de la loi 1901, « *L'homme ne peut rien faire en bien ou en mal qu'en s'associant. Il n'y a pas d'armure plus solide contre l'oppression, ni d'outils plus merveilleux pour les grandes œuvres.* »

Ce petit détour aux sources, nous dit combien le projet associatif n'est pas un plan d'actions - tout stratégique qu'il puisse être – mais bien un acte politique qui porte les ambitions, les principes et les valeurs de ses adhérents.

Alors que la puissance publique s'emploie depuis deux décennies à clarifier le cadre d'exercice et de fonctionnement des associations – parfois au mépris du principe de liberté d'organisation que leur reconnaît la loi 1901 – il appartient aux associations – à chacune d'elle – de se réapproprier leur destin à travers une clarification de leur projet politique.

Dans ce sens, on peut souhaiter que les pratiques qui disent ce que fait l'association aillent au-delà des exercices de transparence financière (Compte d'emploi des ressources par exemple) pour proposer une approche plus globale. François Rousseau pose la question : *la construction du sens pourrait-elle être gérée ?* En réponse, il promeut le développement de « *deux formes productives typiques de la gestion identitaire : celle de la boutique de sens et de la fabrique de sens. (...) C'est ce qui permettrait à l'organisation militante de construire de nouveaux indicateurs du sens de son action et de conduire son organisation avec un tableau de bord mieux fourni en indicateurs de réalisation des performances.*»¹⁸.

Dans cet esprit, le Bilan Sociétal® est certainement une pratique à développer, elle invite les organisations à prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques ...¹⁹ Au sein du secteur de l'économie sociale, elle est actuellement développée dans le réseau des coopératives agricoles.

¹⁸ François Rousseau (2004) *Gérer et militer*, Thèse de doctorat, page 526

¹⁹ le Bilan Sociétal ® est un outil initié et développé par le Centre des Jeunes et des Acteurs de l'Economie Sociale (CJDES),

Seule cette approche permettra aux acteurs du couple gouvernance – management de pouvoir bâtir une vraie relation partenariale (s’associer pour agir) dans un monde qui bouge très vite et dans lequel le mouvement associatif est appelé à prendre toute sa place parce que « *que serait la vie sans les associations ?* ». ²⁰

²⁰ « Que serait la vie sans les associations » est une campagne animée par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA).

CONCLUSION

Bibliographie :

Afaq / Afnor (2006)

Label Gouvernance et gestion responsables des associations et des fondations,
cahier des charges de labellisation, version 1

Alternatives économiques

L'utilité sociale, Hors série pratique n°11, septembre 2003

La responsabilité sociale des entreprises, Hors série pratique n°20, septembre 2005

L'économie sociale de A à Z, Hors série pratique n°22, janvier 2006

Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA)

Les associations sont elles suffisamment écoutées, Territoires 473, décembre 2006

Coordination Sud

Guide Synergie Qualité – Propositions pour des actions humanitaires de qualité (2005)

Institut Français des Administrateurs (IFA)

La gouvernance des grandes associations et fondations, Rapport Avril 2007

Jeantet Thierry

Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité,
La documentation Française, janvier 2006

Laville Jean-Louis et Sainsaulieu Renaud

Sociologie de l'association, Desclée de Brouwer, 1977

Rousseau François

Gérer et militer, thèse de doctorat de l'école polytechnique, novembre 2004

Uniopss

Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques,
Les cahiers de l'Uniopss n°19, juin 2007

Xipas Constantin

Les citoyennetés scolaires, PUF éducation et formation, mai 2003

Remerciements :

Mes remerciements vont en tout premier lieu à tous les acteurs du SCD que j'ai rencontrés pendant mon stage, quelques cinquante personnes en huit rencontres, qui sont entrées dans le jeu à tous les ateliers proposés avec un certain enthousiasme. Mention spéciale bien sûr pour Michèle Dalon, la présidente, qui m'a accordée sa confiance dès notre première rencontre, et à Jean-Daniel Balme, le directeur.

Je veux également associer à ses remerciements, mes amis des associations de Mantes la Jolie, Daniel, Aymeric, Asmaa, Adrien, Riad, Zinouba, Saida et Ibrahima ... avec lesquels, de façon formelle ou informelle, j'ai eu le plaisir à partager sur la vie de leur association en particulier et sur l'engagement associatif en général.

Je veux aussi associer Philippe Da Costa, avec lequel je trace mon parcours professionnel et associatif depuis plusieurs années, qui a su me guider et me faire prendre du recul sur mes réflexions.

Je veux enfin associer ma femme et mes enfants, qui se sont amusés me voir acharné à mes études, mais n'ont toujours pas compris les contours de ce drôle de métier que j'exerce et qui n'a pas de nom !

Tombée du ciel !

Octobre 2006, je participe au premier module du Badge

« concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif ».

Rapidement émerge l'idée de faire mon stage Badge sur le sujet.

Souvent approché dans mes responsabilités associatives,

je ne l'ai jamais mis en œuvre pratiquement.

Trois jours plus tard, pas cinq ni deux, exactement trois jours plus tard,

Michèle Dalon, présidente du SCD, cherche à me joindre²¹ pour me proposer

d'accompagner le conseil d'administration

dans la démarche d'élaboration de son projet associatif.

Le temps de la surprise,

d'un entretien téléphonique

puis d'un rendez-vous à Lyon ...

et l'affaire

- tombée du ciel –

est conclue !

²¹ De la part de Cédric Bloquet et Dominique Solazzi anciens compagnons associatifs et actuels membres du conseil d'administration du SCD, mais ni l'un, ni l'autre au courant de mes projets en terme de formation, et encore moins de ma recherche de stage.