

Synthèse des résultats de l'enquête CPCA/Cnam

Afin de mieux connaître les pratiques de gouvernance associative et d'ouvrir un débat public entre responsables politiques, chercheurs et acteurs associatifs, la CPCA et le Cnam ont lancé en octobre 2010 une enquête de grande envergure sur les modes de fonctionnement associatifs. Voici une synthèse des divers styles de gouvernance repérés.

Méthodologie

Lancé le 28 octobre 2010 à l'occasion du forum national des associations, le questionnaire a été administré par courrier électronique à des responsables associatifs. 2 350 personnes ont répondu, parfois de manière partielle, à l'enquête. Notre échantillon se caractérise par une forte représentation des secteurs de l'éducation/formation/insertion, du sport, de la culture, et de l'action sociale. Les associations employeuses sont sur-représentées dans cet échantillon (plus de 40 % contre 15 % dans le paysage associatif). Les répondants sont principalement présidents et dirigeants d'associations : président/e (45,8 %) ; dirigeant/e (35,8 %), trésorier/ère (6,8 %) et membre du CA (11,7 %). Ils sont très majoritairement bénévoles (66 %), masculins (59 %) et âgés de plus de 46 ans (61,6 %).

Des styles de gouvernance très divers

L'analyse des réponses collectées fait apparaître une grande diversité des modes de fonctionnement associatif en termes de gouvernance. Dans une première analyse, quatre groupes principaux d'associations caractérisés par des styles de gouvernance fort différents peuvent être distingués.

Gouvernance professionnalisée (35 % des répondants)

Dans ces associations, les membres du CA sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion. « Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs », « Nous

revendiquons la notion d'entreprise associative, avec les contraintes, rigueurs de gestion et visions de l'avenir de l'entreprise et les valeurs du champ associatif. » Même si le pouvoir du président est important, le CA et l'AG ont un véritable rôle de surveillance de l'exécutif, et sont à même de donner des conseils au président et au dirigeant : « Aucune décision ou orientation ne peut être prise par le président, sans l'accord du CA. » Les indicateurs de performance sont largement discutés durant le CA car potentiellement porteurs de dissensions. « Une professionnalisation encouragée par l'administration se développe. Elle améliore faiblement la qualité des services rendus. En contrepartie elle contribue à déresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer ». Ce groupe utilise une large gamme d'outils de gestion tant financiers que non financiers exigés par les financeurs. « Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe [sont assortis de] systèmes de contrôles [...] de plus en plus coûteux en temps. » La gouvernance y est très formalisée.

Gouvernance militante (28 % des répondants)

Dans ces associations, les actions ont essentiellement un caractère militant. Elles sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment. Ce type d'associations est techniquement innovant et n'hésite pas à mettre à contribution les outils web. « L'association n'est pas une PME/PMI et sa conduite doit être une véritable œuvre collective, démocratique, sereine, un véritable partage des compétences. » Les membres du CA y partagent (plus fortement qu'ailleurs) des valeurs communes et le sentiment d'appartenance

à l'association est fort. «Tous les membres du CA sont sur le même pied d'égalité: tous les candidats élus au CA lors de l'AG se retrouvent statutairement coresponsables de l'association.» Les relations avec les financeurs sont étroites et se caractérisent par un travail conjoint pour chercher à résoudre les difficultés et les problèmes rencontrés. «Nous avons besoin d'inventer avec nos financeurs d'autres modes de collaboration que les seuls indicateurs quantitatifs»; «Lorsque nous parvenons à passer des conventions sur plusieurs années avec nos financeurs nous avons un confort de travail et de résultats bien plus importants»; «Le rapport à nos financeurs publics est jusque-là très bon car ils sont bien autant [...] en demande d'être partenaires de notre projet [...] que nous le sommes de leur aide. Ce rapport plutôt égalitaire et sain avec les représentants des collectivités publiques permet un dialogue constructif.» En outre, les éléments financiers font l'objet de discussions fréquentes durant le CA. Diverses configurations de pouvoir coexistent dans ce groupe d'associations: dans certaines, le dirigeant est un acteur incontournable et dominant; dans d'autres, le fonctionnement est plus collégial et intègre une plus grande pluralité de points de vue. Dans tous les cas, ces associations n'hésitent pas à s'engager dans le débat public pour défendre le bien fondé de leurs posi-

tions et faire évoluer les mentalités mais aussi les normes et l'environnement législatif dans lequel elles évoluent.

Gouvernance resserrée (25% des répondants)

Dans ce type d'associations, la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes impliquées et charismatiques: le président et/ou le dirigeant. Le président y apparaît le plus souvent comme l'acteur incontournable qui anime les débats dans les instances internes, organise des votes essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace internet. Dans ces associations, plus encore que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale: «À chaque fois que l'on a voulu arrêter, personne ne voulait reprendre nos fonctions. [...] C'est un vrai travail! [...] Bientôt, il n'y aura plus d'associations loi 1901, faute de dirigeants.» Cela témoigne d'une certaine faiblesse organisationnelle. «Au-delà du président, c'est très difficile de trouver des administrateurs réellement impliqués. Le passage de relais au poste de président est d'ailleurs un vrai problème. Le fonctionnement de la structure repose sur le directeur et le président essentiellement, ce qui constitue une fragilité.» Ces associations

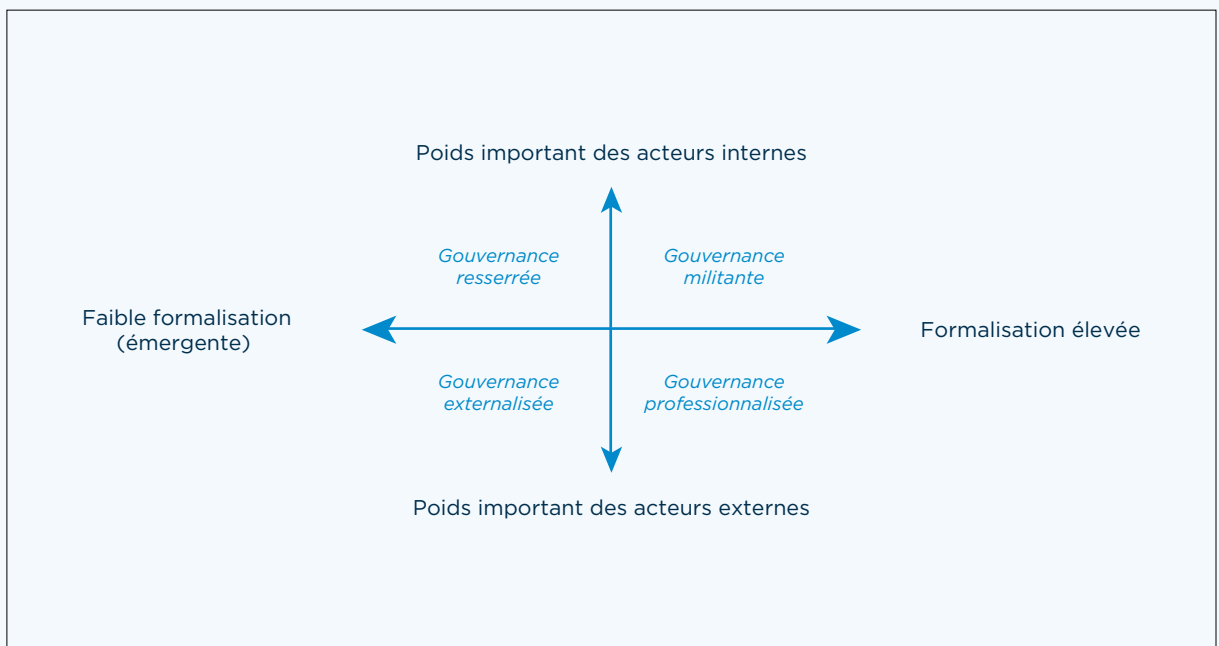


Figure 1 - Styles de gouvernance associative

sont en général aussi peu outillées tant sur le plan financier (documents comptables, budgets, rapports d'audit externe...) que sur le plan des indicateurs associatifs liés au projet et à l'activité. On peut donc dire que la gouvernance y est peu formalisée. Ce fonctionnement informel est en fait bien souvent parfaitement adapté à la réalisation de leur objet.

Gouvernance externalisée
(14% des répondants)

Dans ces associations, l'implication des parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs...) et des bénéficiaires domine. «La gestion [...] est de plus en plus complexe résultant de la diminution du nombre de bénévoles et de l'exigence accrue des bénéficiaires.» Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations. De ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs jouent un rôle moindre au sein du CA. Ce dernier n'a d'ailleurs pas véritablement de rôle moteur au sein des structures de gouvernance. «Nous rendons des comptes auprès de notre CA mais d'une manière plutôt informative que décisionnaire.» Le pouvoir du président est limité et les décisions sont peu débattues, que ce soit au sein du CA ou à l'AG. De ce fait, ce groupe d'associations est plus difficile à cerner. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit d'associations dirigées par des acteurs externes en dehors des structures de gouvernance classiques, ou qu'elles sont gérées de manière purement technique par les seuls dirigeants salariés.

Ces quatre groupes d'associations caractérisés par des styles de gouvernance différents mettent au jour deux axes d'interprétation qui jouent un rôle essentiel pour définir le panorama des pratiques de gestion associatives. On note tout d'abord un clivage important au sein des



structures de gouvernance entre le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires-usagers, salariés, direction, etc.) et celui des acteurs externes (financeurs, donateurs, élus, etc.). Ce clivage conditionne la nature et le type de structures fondant la gouvernance associative et détermine l'équilibre des pouvoirs qui s'y exercent et la traversent. On note ensuite l'importance du niveau de formalisation des outils et des procédures sur lesquels reposent la gouvernance et les conditions de l'émergence de celle-ci. Dès lors, on peut positionner les quatre modes de gouvernance les uns par rapport aux autres (voir figure 1). Deux gouvernances sont caractérisées par un poids politique important des acteurs internes: la gouvernance

Type de gouvernance	Gouvernance militante	Gouvernance resserrée	Gouvernance professionnalisée	Gouvernance externalisée
Partie prenante dominante	Militants	Président	Membres du CA et financeurs	Financeurs
Fonctionnement	Valeurs fortes	Informel	Formalisé	Peu formalisé
Mode de gouvernance dominant les secteurs	Développement local, culture	Sport, loisirs et vie sociale	Action sociale, culture, éducation-formation-insertion	Développement local, loisirs et vie associative

Tableau 1 – Caractéristiques des styles de gouvernance associative



resserrée et la gouvernance militante. Deux autres gouvernances relèvent de structures où les acteurs externes sont des acteurs déterminants : la gouvernance externalisée et la gouvernance professionnalisée. Concernant la formalisation, la gouvernance militante et la gouvernance professionnalisée partagent un niveau de formalisation élevé à la différence de la gouvernance incarnée et externalisée qui se différencient par une faible formalisation de leurs outils et procédures.

Par ailleurs, chaque mode de gouvernance se caractérise par une implication différente des diverses parties prenantes et un fonctionnement spécifique. Certains modes de gouvernance semblent ainsi dominants dans des secteurs particuliers (voir tableau 1). Pourtant, une analyse fine des réponses montre que l'on peut rencontrer l'ensemble des modes de gouvernance au sein de chacun des secteurs.

Si les premiers résultats mis en évidence ici sont riches d'enseignements, ils ne constituent pas cependant l'aboutissement de cette enquête. La deuxième étape consistera dans la production d'une étude qualitative sur le terrain. Un compte rendu exhaustif des travaux sera présenté dans les « Dossiers de la Vie associative » à paraître en 2012. ●

Ont participé à cette étude :

Pour la CPCA

Julien Adda, Béatrice Delpech,
Marie Lamy et Virginie Roé

Philippe Eynaud
Maître de conférence à l'IAE de Paris

Stéphanie Chatelain-Ponroy
Professeur des universités, Cnam

Samuel Sponem
Professeur visiteur, HEC Montreal