

Gouvernance : le modèle traditionnel ne séduit plus



© RapidEye/iStockphoto.com - Publié le 03/10/2017

Les modes de gouvernance des associations ne répondent pas toujours aux aspirations de leurs membres, en particulier des plus jeunes. À une époque où l'on parle de renouvellement, de non-cumul et de transparence, les associations, si elles veulent être attractives, doivent repenser leur façon de faire.

La rengaine sur la « crise du bénévolat » laisse penser que les bénévoles sont de moins en moins nombreux. On sait qu'il faut nuancer considérablement ce diagnostic ! Toutes les études montrent au contraire une augmentation du bénévolat, mais aussi un changement dans les formes qu'il prend.

Des élus associatifs qui souhaitent transmettre les responsabilités

Si l'on en croit [l'édition 2017 de La France Bénévole, de Recherches & Solidarités](#) : « parmi les dirigeants bénévoles, 26 % voudraient arrêter bientôt, et 11 % ralentir : ce qui représente plus d'un tiers des dirigeants qui aspirent à passer la main ». Contrairement à une autre idée reçue, les responsables d'associations ne sont donc pas tous accrochés à leur poste et si les présidents indélogeables existent, ceux qui laisseraient volontiers leur place sont plus nombreux qu'on ne le croit !

Le hiatus serait donc ailleurs que dans la raréfaction fantasmée des bonnes volontés ou l'accaparement excessif des responsabilités. C'est peut-être le modèle traditionnel de la gouvernance associative, pyramidal, hiérarchique, un brin archaïque, qui ne séduirait plus tant que ça... À une époque où l'on parle pour le personnel politique de non-renouvellement, de non-cumul et de plus de transparence, les élus associatifs ne peuvent faire l'impasse sur ces questions pour leur propre gouvernance.

Repenser la gouvernance pour amener les jeunes à s'engager

Car il faut savoir entendre ce que dit la société. Dans [une enquête consacrée à l'engagement des jeunes](#) axée sur les « jeunes en retrait », c'est-à-dire ceux qui sont éloignés de tout engagement, deux chercheuses de l'Injep, Élodie Bellarbre et Laëtitia Drean, expliquent?: « à partir du moment où le mode de fonctionnement des associations ressemble à celui des organisations politiques, les jeunes peuvent avoir le sentiment de perdre leur libre arbitre et d'appartenir à un cadre d'action trop fermant, directif et hiérarchisé. En faisant diminuer leur capital confiance, cela peut les conduire à renoncer à s'engager ».

De son côté le CJDES (Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale), qui a publié [un rapport sur la gouvernance dans les structures de l'ESS](#) en mai dernier, confirme ce besoin de repenser la gouvernance et ouvre trois pistes d'action qui concernent autant les jeunes que les autres : renforcer l'implication des membres, permettre le renouvellement et améliorer la transparence.

De l'innovation dans la gouvernance

Plus facile à dire qu'à faire... Mais les associations innovent. Les chercheuses de l'Injep citent en exemple [Génération Cobayes](#) qui sensibilise et mobilise les jeunes autour des questions de pollutions environnementales et de santé grâce à l'humour et aux réseaux sociaux. « La répartition des rôles (salariés, bénévoles, volontaires en service civique) a été repensée. L'association est gérée selon plusieurs cercles d'implication et, dans chaque cercle, les membres de l'association, indépendamment de leur statut, ont le même pouvoir de décision. Le groupe des « Cobayes obsédés » [qui est l'équipe permanente de l'association, composée de 18 personnes, salariés, services civiques et bénévoles] constitue alors une forme d'alternative au conseil d'administration.

L'assouplissement des modes de gouvernance et la forte prise en compte du rôle des bénévoles dans la construction des actions permettent de faciliter l'engagement au sein de l'association. » Certaines associations qui travaillent avec des jeunes n'hésitent pas à fixer une limite d'âge pour participer au conseil d'administration : avoir maximum 30 ans révolus pour se faire élire au CA chez Génération cobayes, 50 % de personnes de moins de 30 ans au CA dans [l'association grenobloise Cap Berriat](#).

Un fonctionnement associatif où chacun peut contribuer

Dans son très sérieux « [Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS](#) » publié en février 2017, la Chambre française de l'économie sociale et solidaire (ESS France), consacre plusieurs pages à la gouvernance démocratique. Elle suggère la rédaction d'une charte pour aller au-delà de la gouvernance formelle en s'appuyant sur l'exemple d'une association dont l'objectif est de faire remonter la parole des habitants de quartiers dits « sensibles » : « dotée d'une gouvernance classique avec CA et bureau pour rassurer ses financeurs, elle a cherché une solution pour aller au-delà et inscrire son fonctionnement dans une culture où chacun peut contribuer. Formalisé par une charte, ce fonctionnement consiste à réunir l'équipe tous les mercredis pour délibérer, les décisions ne se prenant pas au vote mais à l'issue de l'élaboration collective d'un consensus ».

D'autres instituent une présidence collégiale avec plusieurs co-présidents (c'est le cas du [Réseau national des maisons des associations](#)), voire suppriment carrément le poste !

Le numérique au service des nouvelles gouvernances

Dans [son enquête sur la France bénévole, Recherches & Solidarités](#) relève que les bénévoles les plus jeunes (les moins de 35 ans) aimeraient pouvoir s'appuyer sur le numérique et intervenir à distance pour exercer des responsabilités dans l'association. De fait, les nouveaux outils numériques ouvrent une voie royale à l'innovation !

Une structure de l'ESS a ainsi proposé que ses membres puissent, via internet, assister à l'AG depuis leur domicile et poser des questions en direct aux organisateurs. Une autre association dédiée aux personnes en situation de handicap a développé le vote par correspondance. Les réunions via Skype, les visioconférences et le travail sur documents partagés ont ainsi fait leur entrée dans la gouvernance associative.

Bref, si le XXI^e siècle est numérique, il serait logique qu'il soit aussi plus démocratique ! Mais attention, les outils ne font pas tout à eux seuls et ils doivent être adaptés au projet de chaque association. Sans oublier que la convivialité est quand même une valeur associative fondamentale !

Un article de Michel Lulek