



**HAL**  
open science

## Quel modèle de gouvernance pour les associations ?

Yuri Biondi, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Philippe Eynaud, Samuel Sponem

► **To cite this version:**

Yuri Biondi, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Philippe Eynaud, Samuel Sponem. Quel modèle de gouvernance pour les associations ?. *Politiques et Management public*, 2010, 27 (1), pp.3-8. halshs-00502671

**HAL Id: halshs-00502671**

**<https://shs.hal.science/halshs-00502671v1>**

Submitted on 15 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Quel modèle de gouvernance pour les associations ?

Yuri Biondi<sup>\*</sup>, Stéphanie Chatelain-Ponroy<sup>\*\*</sup>, Philippe Eynaud<sup>\*\*</sup>, Samuel Sponem<sup>\*\*</sup>

Avec un budget cumulé de 59 milliards d'euros en 2007, un volume d'emploi de plus d'un million d'emploi en équivalent temps plein, 14 millions de bénévoles, les associations (dont le nombre dépasse le million) ont un poids considérable dans l'économie française (Tchernonog, 2007). Par ailleurs, elles ont de plus en plus tendance à se professionnaliser, à adopter des méthodes de management et à généraliser leur recours aux outils de gestion. Ce phénomène, observable dans de nombreux pays, s'accompagne de l'apparition sur ce secteur de consultants spécialisés et de formations de gestion. Dès lors, les questions de gouvernance qu'elles rencontrent prennent une importance particulière. L'enjeu est maintenant de savoir si cette question du mode de gouvernance associatif peut se résoudre par une simple transposition du modèle de l'entreprise [Avare et Sponem 2008] ou du nouveau management public.

En effet, la gouvernance d'entreprise, basée sur la valeur actionnariale, hiérarchise fortement ses parties prenantes en accordant aux actionnaires un statut privilégié. Cependant, d'autres formes de gouvernance sont envisageables, notamment dans le champ non lucratif, qui donnent aux différentes parties prenantes une plus grande capacité d'expression et d'action. Ainsi, le système de gouvernance associatif peut, dans certains cas, rendre possible la prise de parole (au sens d'Hirschman 1995) d'acteurs aussi différents que les membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles, activistes ou encore donateurs. Il peut également favoriser l'élaboration d'instruments spécifiques pour organiser la prise de décision, faciliter les liens entre parties prenantes et la collaboration en réseau. De telles finalités appellent des modes de conception et d'appréhension spécifiques. Comme le montrent Laville et Sainsaulieu (2004), celles-ci doivent porter tant sur la qualité des échanges réalisés et les modalités de délibération du projet associatif que sur l'appréciation de son histoire, de son contexte et de son évolution [Dimaggio et Anheier (1990)]. De plus, ces modes et instruments de gouvernance partenariale ou participative pourront interroger en retour le modèle actionnarial de gouvernance qui s'impose aujourd'hui dans les grandes entreprises, surtout à l'heure de l'extension de leurs finalités vers la responsabilité sociale et environnementale.

La connaissance de l'association suppose donc à présent qu'une plus grande attention soit portée à ses modes de gestion et de gouvernance. C'est ainsi que de nombreux travaux en management et en théorie des organisations ont interrogé la notion de *rationalité* pour l'adapter aux acteurs associatifs. D'autres travaux se sont intéressés à l'association comme fait social, ce qui a conduit leurs auteurs à poser la question de sa *légitimité*. En outre, l'approche organisationnelle peut parfois être enrichie et complétée par des travaux mobilisant une analyse institutionnelle. Cet angle d'attaque a été retenu notamment par l'approche néo-institutionnelle qui a fait des associations l'un des ses terrains privilégiés d'observation [Laville et Sainsaulieu (2004)]. Enfin, la gestion et la gouvernance des associations nécessitent, selon l'approche proposée par Polanyi [1944; 2008], une conceptualisation de leur économie à but non-lucratif dans les sociétés contemporaines qui ne soit ni réduite à la seule logique de marché, ni limitée à l'action de l'Etat [Laville 2010 ; Biondi 2008].

---

<sup>\*</sup> Cnrs (CRG – PREG, Ecole Polytechnique, Paris).

<sup>\*\*</sup> Conservatoire National des Arts et Métiers, GREG (EA 2430) – Centre de recherche en comptabilité.

Pour explorer les questions relatives à la gouvernance des associations et répondre à un besoin de connaissance transversal, le Conservatoire National des Arts et Métiers a organisé le 7 et 8 septembre 2009 un colloque international réunissant de nombreux chercheurs et professionnels. Les travaux qui s'y sont déroulés se sont inscrits dans une perspective transdisciplinaire et ont permis de regrouper sociologues, économistes, gestionnaires, juristes, historiens et politistes autour de cette problématique. Pendant deux jours, quarante cinq chercheurs de différents pays se sont retrouvés pour présenter leurs travaux devant un public de deux cents participants, regroupant praticiens et académiques.

Ce numéro spécial constitue un choix de papiers présentés en langue française lors de cette conférence. Un travail de sélection et de révision nous a permis d'aboutir à la publication de sept articles qui nous semblent contribuer à la connaissance de trois dimensions importantes de la gouvernance des associations : la gouvernance et les stratégies institutionnelles associatives, les instruments de gestion au service de la gouvernance associative et le développement des fonctionnements en réseau par ces organisations.

#### *La gouvernance et les stratégies institutionnelles des associations*

Dans cette partie relative à la gouvernance et aux stratégies institutionnelles, les auteurs nous montrent comment des mécanismes traditionnels d'analyse de la gouvernance perdent en grande partie leur pertinence dans un contexte associatif et doivent y être enrichis par de nouvelles perspectives.

Fany Guillet et Maya Leroy postulent ainsi que les théories contractuelles de la gouvernance, centrées sur la création de valeur économique, ne peuvent rendre compte pleinement des spécificités managériales des associations et permettre de comprendre leurs modes de gouvernance. Les auteurs font alors appel à l'approche stratégique de la gouvernance pour analyser les modes de gouvernance d'une ONG d'environnement et leurs adaptations à ses besoins stratégiques.

De même, alors que l'analyse théorique de la gouvernance est généralement réalisée à partir du prisme de la théorie de l'agence dans une perspective que l'on peut qualifier de « disciplinaire » [Hoarau et Laville (2008)], Nadine Richez-Battesti et Philippe Oswald montrent, à partir de l'étude de l'évolution des modalités de gouvernance d'un groupe français de tourisme social, que les spécificités associatives doivent conduire à envisager d'autres perspectives d'analyse de la gouvernance. Ils proposent ainsi de représenter la gouvernance comme la manière dont se construit le « faire ensemble » en réintroduisant le projet comme modalité structurante de l'efficacité de l'association.

#### *Les instruments de gestion au service de la gouvernance associative*

Dans cette partie relative aux instruments de gestion, les auteurs interrogent les conséquences de l'importation d'outils de gestion dans le champ associatif en soulignant les limites et les risques.

Carine Chemin et Patrick Gilbert soulignent ainsi les effets politiques et structurels des instruments de gestion. À l'aide de l'exemple des associations d'aide à domicile, les auteurs utilisent pour leur démonstration les dispositifs d'évaluation de la performance, importés des organisations marchandes dans les associations, et s'interrogent sur les effets de ces dispositifs sur les rapports sociaux entre les parties prenantes. Leur travail témoigne de l'importance de

considérer les jeux d'acteurs, et les référentiels dont est porteur l'acteur dominant, pour comprendre les difficultés et les effets de l'évaluation.

Dans ce même secteur, l'observation des modes de régulation du travail peut révéler les liens entre ces derniers et la santé des salariés. Ainsi, suite à une recherche menée dans des associations de service à domicile, Annie Dussuet montre que les dispositifs permettant de négocier la définition du service, et offrant des espaces de discussion, permettent d'instaurer un environnement de travail favorable à la santé des salariés et ainsi de limiter la pénibilité des tâches inhérentes à ce secteur.

Enfin, à partir de l'étude du cas d'une ONG française ayant développé un label de qualité sociale et environnementale, Guillaume Delalieux souligne les risques inhérents au renouvellement des instruments de gestion pour l'univers associatif et l'accomplissement de ses finalités. En particulier, la pression exercée par les pouvoirs publics par le biais de la diminution des subventions publiques au profit des financements privés, de la mise en concurrence et de l'introduction de techniques et d'outils de gestion issus du privé, risque de conduire à la « marchandisation » des pratiques des associations, en raison de la commercialisation des clients (augmentation des tarifs, sélection en fonction de la capacité à payer) et de celle des services rendus (abandon des services ayant une faible rentabilité, modération des discours et des pratiques).

#### *La gouvernance externe et les réseaux d'associations*

Dans cette partie relative aux réseaux d'associations, ce sont principalement les dispositifs de gouvernance externe qui sont interrogés.

Sur ce thème, Emmanuel Bayle s'intéresse à l'influence de la doctrine Carver et aux modèles de la Grande-Bretagne, de l'Australie, et du Canada pour analyser la gouvernance des fédérations sportives françaises. Ces dernières connaissent depuis de nombreuses années un certain nombre de difficultés en la matière liées à une politique et des pratiques de gouvernance mal définies, des professionnels et des présidents parfois omnipotents face à des conseils d'administration faibles, une absence de clarté dans la délégation managériale, un risque de conflits entre le sommet et la base. La question de leur gouvernance externe peut alors être abordée sous l'angle politique avec l'horizon d'une modification législative ou par la capacité collective des fédérations à se définir des règles communes.

Patrick Gianfaldoni et Frédéric Rostaing portent quant à eux leur regard sur l'insertion par l'activité économique et notent que la rationalisation des finances publiques (LOLF), le nouveau management public et la focalisation de l'action publique sur le retour à l'emploi ont eu pour effets convergents l'émergence et la diffusion de rapports de partenariat contractuel public-privé. Ils proposent une analyse intéressante des évolutions en cours dans le cadre de la gouvernance multi parties prenantes à dimension territoriale. Celle-ci se construit sur le plan local par la constitution de réseaux et de collectifs rassemblant les différents acteurs de l'insertion sur un territoire et par le recours à des dispositifs de concertation (Comité territoriaux d'animation, dispositifs locaux d'accompagnement).

Une deuxième lecture de ce numéro spécial pourrait aussi nous conduire à examiner les proximités entre ces sept articles, non plus à la lumière de leurs thèmes, comme nous venons de le faire, mais par rapport à leurs disciplines de rattachement. Nous constaterions alors qu'à partir d'une analyse institutionnelle d'un cas et de son contexte, ancrée dans la théorie des organisations et des institutions, Guillaume Delalieux étudie la place et le rôle des instruments

de gestion dans l'univers associatif. Par ailleurs, l'éclairage des sciences de gestion permet à Emmanuel Bayle, Carine Chemin et Patrick Gilbert, Fany Guillet, et Maya Leroy, de discuter des cadres théoriques gestionnaires et de leur pertinence dans un secteur qui les interroge et les oblige à s'enrichir. En ce sens les auteurs rejoignent par bien des points des réflexions et des travaux publiés dans *Politique et Management Public*, sur d'autres secteurs que le secteur associatif.

Si les approches gestionnaires sont fortement représentées, elles ne sont néanmoins pas les seules à s'intéresser aux organisations associatives. D'autres disciplines viennent croiser leur regard à celui des gestionnaires et nous permettent d'enrichir les analyses par l'apport de leurs propres cadres théoriques. C'est ainsi que l'éclairage économique permet à Nadine Richez-Battesti et Philippe Oswald de se démarquer de l'approche institutionnaliste orthodoxe et d'explorer d'autres voies possibles de gouvernance et à Patrick Gianfaldoni et Frédéric Rostaing de proposer dans leur analyse un nouveau rapport aux territoires économiques locaux. De même, l'inscription dans un cadre sociologique autorise Annie Dussuet à discuter de la régulation du travail, en en soulignant les dimensions formelles et informelles.

Ainsi, par la mobilisation de perspectives nationales et internationales, par la diversité des secteurs d'activités explorés, par la fertilisation de disciplines variées et complémentaires, ces articles nous permettent de poser sur la gouvernance des associations un regard multiple, à l'image des questionnements actuels qui s'offrent à ces organisations. Par leurs apports respectifs, ces articles nous aident à mieux comprendre les enjeux auxquels doivent faire face les associations dans le cadre de la professionnalisation et formalisation accrues de leurs modes de fonctionnement.

Les associations oscillent, nous l'avons vu, entre le recours aux méthodes de gestion issues des entreprises privées ou celles émanant du secteur public, en particulier du « nouveau management public ». On observe cependant en leur sein la mise en œuvre de logiques transversales spécifiques. Celles-ci s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance élargie qui pourrait annoncer les prémices de nouveaux modes d'organisation [Eynaud (2006)] entre acteurs publics, entreprises et associations. Par sa capacité à marier ces logiques, qui s'opposent parfois, l'association pourrait-elle devenir un modèle d'organisation ? C'est la question qui nous semble avoir animé aussi bien les travaux de la conférence que les articles de ce numéro, et qui ne manquera pas, nous semble-t-il, de susciter des travaux ultérieurs.

### ***Remerciements***

Ce numéro spécial est issu des travaux du colloque international sur la gouvernance des associations qui s'est tenu le 7 et 8 septembre 2009 au Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam), à Paris, sous les auspices des chaires « Comptabilité financière et audit » et « Relations de service » du Cnam et du réseau européen EMES, avec la collaboration du LISE (Cnam-CNRS, UMR n°5262), du GREG-CRC (Cnam, EA n°2430), de la direction de la recherche du Cnam, de l'AISLF (CR27), de Sciences-Po Paris (Formation Continue), et du GREGOR (IAE Paris).

Nous remercions particulièrement les personnes qui ont collaboré, à un moment ou un autre, à ce projet : Julien Adda, Julien Bernet, Philippe Bernoux, Philippe Berthelot, Alain Burlaud, Jean-René Brunetière, Jacques Chevalier, Bernard Dreyfus, Anne Drumaux Patrice Duran, Laurent Gardin, Arthur Gautier, Denis Harrisson, Joseph Haeringer, Christian Hoarau, Danièle Lamarque, Romain Laufer, Jean-Louis Laville, Julien Marcelle, Olivier Maurel, Jean-Luc Moriceau, Pierre Muller, Nathalie Raulet-Croset, Madina Rival, Jean-Michel Saussois,

Géraldine Schmidt, Katia Serrano-Velarde, Jacques Spindler, Kari Steen-Johnsen, Jean-Claude Thoenig, Christophe Torset, Frédéric Varone, Pierre-Eric Verrier.

## Références

AVARE P. & SPONEM S. (2008), "Le managérialisme et les associations", in Hoarau C. & Laville J-L. (dir.), *La Gouvernance des associations*, Erès, collection sociologie économique, p. 111- 129.

BIONDI Y. (2008), « De Charybde de la comptabilité de caisse en Scylla de la comptabilité patrimoniale », *Revue de la régulation*, n°3/4, 2<sup>e</sup> semestre 2008. URL: <http://regulation.revues.org/index5003.html>

CERPHI (centre d'études et de recherche sur la philanthropie) (2004), *Evolutions de la France associative*, novembre.

DIMAGGIO P.J. & ANHEIER K.H. (1990), "The Sociology of nonprofit organizations and sectors", *Annual Review of Sociology*, n°1, vol 16, p. 137-159.

EYNAUD P. (2006), "La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication : une enquête auprès d'associations françaises", *Revue SIM -Système d'Information et Management*, vol. 11, n°1, 2006, p. 23-44.

HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Harvard University Press). *Défection et prise de parole*, Fayard, Paris, 1995 (traduction française).

HOARAU C. & LAVILLE J-L. (2008), "De la gouvernance au gouvernement démocratique", in HOARAU C. & LAVILLE J-L. (dir.), *La Gouvernance des associations*, Erès, collection sociologie économique, p. 245- 269.

LAVILLE J-L. & SAINSAULIEU R. (2004), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer.

LAVILLE J-L. (2010), *Politique de l'association*, Seuil, collection économie humaine.

POLANY K. (2008), *Essais*, Les Seuil, Paris.

POLANYI K. (1944), *The Great transformation* (Beacon Press). *La grande transformation*, Gallimard, Paris, 2009 (traduction française).

TCHERNONOG V. (2007), *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Dalloz.