

À LA RECHERCHE DES ENJEUX DE GOUVERNANCE

Le concept de gouvernance ne cesse d'alimenter la recherche académique, dont les travaux reflètent la richesse d'un concept en constante évolution. Les enjeux sont d'autant plus exigeants lorsqu'ils intègrent les spécificités associatives.

Le terme de « gouvernance » suscite aujourd'hui un engouement aussi bien dans la littérature profane qu'académique et devient en cela un outil heuristique important¹, c'est-à-dire que ces écrits sont une source utile pour découvrir des solutions concrètes. Toutefois, sa mobilisation peut être délicate tant il est polysémique et utilisé dans des espaces théoriques et idéologiques divers. Il est souvent adossé par ailleurs à une visée normalisatrice : il y a des bonnes pratiques et des mauvaises qu'il conviendrait d'éviter. Il est aussi bien convoqué par la science de gestion, désignant un système efficace de pilotage et de contrôle d'une entreprise au moyen de processus, de règles respectées par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, que par la science politique, dans laquelle il rend compte de l'organisation de l'action publique à une échelle particulière.

UNE HISTOIRE PROTÉIFORME

C'est bien cette première convocation en tant que *corporate governance*², applicable

aux entreprises, qui est la plus ancienne : dès 1920, la complexification des relations entre dirigeants de grandes entreprises américaines et actionnaires, leurs divergences d'intérêts, conduisent des théoriciens à réfléchir à un dispositif de gestion « méta » managériale où les conflits sont régulés en luttant contre l'asymétrie d'information et les hauts managers managés³. Si, dans les décennies qui suivent, les statuts des dirigeants et des actionnaires s'homogénéisent peu à peu en raison de la financiarisation des premiers (*stock-options*), la réflexion autour de la gouvernance conserve son aura, à la recherche d'un meilleur contrôle de l'entreprise, d'une meilleure transparence financière, voire de plus de démocratie interne. Un deuxième courant de recherche plus proche de la science politique va prendre racine au cœur de cet héritage : il s'agit de s'intéresser à l'État, à la mise en place des politiques publiques et à l'évolution des institutions. Certains auteurs⁴ montrent qu'une décision politique atteint difficilement un changement institutionnel tant le contexte – « bureaucrat-administratif » – peut absorber

les efforts réalisés. Pour d'autres auteurs faisant le lien entre l'approche économique et l'approche politique⁵, la gouvernance n'est pas simplement une affaire d'État ou de toute institution politique ou démocratique, mais davantage un pouvoir partagé entre partenaires économiques et politiques. La gouvernance ici – dans la lignée thatchérienne ou chiraquienne – devient le marqueur idéologique d'une nouvelle action publique empreinte de *new public management* (NPM)⁶. Il ne s'agit plus de gouvernement, mais de gestion, de délégation et de coopération⁷. La surmobilisation de la notion de gouvernance appliquée à l'action publique accompagne également la remise en cause du pouvoir des États-nations : en effet, elle est un opérateur analytique utile à toutes échelles, infranationales ou supranationales. La Banque mondiale la mobilise par exemple afin de définir la *good governance*⁸.

QUAND LA GOUVERNANCE DEVIENT ASSOCIATIVE

La mobilisation du terme de « gouvernance » dans les organisations sans but lucratif (OSBL) est plus tardive. En effet, à son origine, la « bonne gouvernance » doit permettre l'efficacité et la performance de l'organisation dans un but de création de valeur et donc de maximisation de dividendes pour les actionnaires⁹. Pourtant, des auteurs vont l'appliquer aux OSBL aux États-Unis. Oster, O'Regan et Millstein montreront, à partir de leurs recherches sur la collectivité de New York et les associations, qu'en l'absence de l'augmentation d'un capital financier, les associations sont

1. J. Pitseys, « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010, vol. 65, p. 207-228.

2. En français, « gouvernement d'entreprise ».

3. A.A. Berle et G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, 1967 (1^{re} éd. 1932).

4. V. not. R.A.W. Rhodes, *Understanding Govern-*

nance : Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, Open University Press, 1997.

5. V. not. P.A. Hall, « Policy Paradigms, Social Learning, and the State : The Case of Economic Policymaking in Britain », *Comparative Politics*, 1993, n° 3, vol. 25, p. 275-296.

6. En français, « nouvelle gestion publique ».

7. J. Kooiman, *Modern Governance : New Government-Society Interactions*, Sage, 1993.

8. En français, « bonne gouvernance ». G. Diarra, P. Plane, « La Banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance », *Mondes en développement*, 2012, n° 158, p. 51-70.

9. H. Hansmann, *The Ownership of Enter-*

susceptibles de créer une valeur sociale non négligeable pour leurs membres ou bénéficiaires¹⁰. À ce titre, la recherche de l'efficacité et de la performance est pertinente.

Au début du XXI^e siècle, le concept de gouvernance des associations acquiert également ses lettres de noblesse en France dans le champ académique à des fins d'analyse du fonctionnement démocratique par exemple, mais également dans les milieux des consultants en organisation, dans une dimension plus technique, proposant des « modèles » de bon fonctionnement ou de bonnes pratiques. Dans ce dernier cas, il s'agit de rendre l'activité associative plus efficace afin de pouvoir rendre compte de son impact social, environnemental, voire économique – notamment par les coûts évités. Philippe Eynaud met en évidence dans ses travaux¹¹ les risques de normalisation et de standardisation des activités associatives et, de manière plus générale, les écueils d'isomorphisme marchand ou institutionnel – soit la tendance à faire converger son fonctionnement avec celui d'autres organisations¹² – qui menacent les fonctions sociopolitiques associatives et l'intégrité du projet fondateur lorsque la notion de gouvernance associative est mobilisée à cette fin et sans réflexivité critique, c'est-à-dire sans se questionner elle-même.

DES BESOINS DE RECHERCHE IDENTIFIÉS EN COCONSTRUCTION

La nécessité d'augmenter la connaissance sur le sujet de la gouvernance associative est l'hypothèse qu'a posée dès sa phase de préfiguration l'Institut français du monde associatif (IFMA). Cet intérêt a été confirmé

par la consultation qu'il a organisée lors de sa création auprès d'acteurs et de chercheurs de l'ensemble de l'écosystème des associations, et de laquelle 12 enjeux de recherche ont émergé, dont le sujet de la gouvernance. L'IFMA a fait, par ailleurs, du dialogue entre acteurs et chercheurs un principe d'action central et l'ensemble de ses travaux est conduit dans une logique de coconstruction. Au-delà de la richesse des échanges, cette méthode contribue au développement permanent d'un réseau de connaissance transversal sur le monde associatif. Compte tenu de la diversité des sensibilités et des enjeux tant du côté des associations que des chercheurs, cette méthode garantit également un brassage vertueux et une autorégulation dynamique. Un groupe de travail composé de 8 chercheurs et de 14 acteurs s'est donc constitué en 2019 sous le pilotage académique de Mathilde Renault-Tinacci et le copilotage institutionnel de Brigitte Giraud en tant que vice-présidente de l'IFMA et directrice de l'Union nationale des CPIE (UNCPIE). En trois réunions étalées sur sept mois, le groupe a identifié, à l'aide de méthodes de travail participatives, 11 thématiques à retenir, cartographié plus de 100 références de ressources déjà existantes et a adressé le fruit de ses travaux à la gouvernance de l'IFMA.

4 GRANDS ENJEUX DE CONNAISSANCE PRIORITAIRES

Partant des 11 thématiques identifiées, l'IFMA a priorisé 4 enjeux. À chacun d'eux se rattachent des enjeux académiques, des enjeux formulés par les acteurs, des

enjeux d'appropriation et de diffusion de la connaissance.

Liens entre gouvernance et modèles socio-économiques associatifs.

Acteurs et chercheurs partagent ensemble l'enjeu d'émancipation des associations et de sortie de l'influence des modèles institutionnels et entrepreneuriaux sur leur organisation pour retrouver davantage de capacité à concourir à l'intérêt général, l'innovation sociale et sociétale. Cet enjeu, observé dans un contexte de crise de la représentativité et de fragilisation des corps intermédiaires nationalement et au-delà, interpelle le modèle associatif. Comment donc penser des formes de gouvernance associative où chacune des formes d'engagement trouverait sa place ?

Des pratiques de gouvernance inclusives, capacitanes, à travers la participation de tous, ont été pointées comme devant être mieux documentées et aussi mieux diffusées. En effet, aujourd'hui, elles ne sont pas à la portée de tous du fait d'une tension entre un mode de gouvernance associatif multi-acteurs qui privilégierait un ancrage partenarial pour la conduite du projet et une vision de la gouvernance centrée sur le pouvoir d'agir individuel des seuls associés, que la gouvernance aurait pour but de développer au travers de la conduite du projet. Psychologie, économie, sociologie seraient autant de disciplines à convoquer pour faire avancer la connaissance sur ce sujet. L'enjeu n'est donc pas tant organisationnel et économique que démocratique. Cependant, la pression opérationnelle et économique reste dominante dans le contexte d'un resserrement des financements publics et de stratégies de régu- ●●●

prise, Harvard University Press, 1996.

10. S. Oster, K. O'Regan et I. Millstein, « Governance Practices Among Nonprofit Organisations Contracting with New York City », Yales School of Management, Work paper series E public Management, 2000.

11. P. Eynaud, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Éditions – Dalloz, 2015 ; « Les

nouveaux enjeux de la gouvernance des asso-

ciations », *Recma*, 2019, n° 351, p. 45-55.

12. P. DiMaggio, W. Powell, « The Iron Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, n° 2, p. 147-160.

●●● lation concurrentielles entre associations. C'est pourquoi il semble indispensable de nourrir les réflexions sur l'efficacité des structures à but non lucratif et de leur contribution à l'intérêt général, en particulier du fait de leur gouvernance spécifique.

Émergence de nouveaux modèles de gouvernance et innovations démocratiques. Si les acteurs formulent le souhait de mieux comprendre les modes de gouvernance favorisant l'intelligence collective, la représentativité dans les instances de gouvernance, les chercheurs émettent quant à eux un point de vue assez radical sur la nécessité de poursuivre les recherches sur les innovations démocratiques associatives pour sortir des perspectives institutionnelles de la démocratie participative, des recherches datées et des incantations envers le monde associatif sans réel fondement.

La demande d'horizontalité plus forte au sein des gouvernances et entre associations est interrogée, sans oublier la place que peuvent tenir le développement du numérique pour ce faire ainsi que les nouveaux modes de transmission et de partage des savoirs dans « la société en réseaux ».

Quelle place des associations dans la démocratie territoriale et dans la démocratie sectorielle ? Le constat est posé : il existe peu de recherches sur la contribution des associations à la démocratie territoriale. Or, favoriser territorialement le dialogue et la coconstruction constitue un enjeu fort exprimé par les acteurs. Améliorer la connaissance apparaîtrait donc comme une contribution à un mouvement de vitalité

démocratique à l'échelle des territoires et des différents secteurs d'activité. Et si l'association était l'un des rares lieux en capacité de réunir tous les types d'acteurs (privés, publics, institutionnels, académiques, associatifs) et toutes les catégories de richesses humaines pour être en mesure d'engager un renouvellement social et sociétal ?

Les associations et collectifs font partie intégrante des dynamiques locales. Ils ont une capacité à mobiliser l'opinion publique autour d'enjeux politiques et sociétaux et à dynamiser les territoires, *a fortiori* lorsqu'ils s'ouvrent à d'autres associations et organisations. Les associations sont historiquement porteuses d'une interpellation des pouvoirs publics leur permettant d'avoir un rôle dans l'élaboration des politiques locales. Mais cette capacité est mise à mal ces dernières décennies. Comment les associations peuvent-elles se situer entre opposition, négociation, coopération ? Observe-t-on des innovations démocratiques à l'échelle des territoires ? Il faut donc accélérer la connaissance sur les rapports entre gouvernance associative et gouvernance territoriale.

Les nouvelles richesses humaines associatives : entre négociations, pouvoirs et transformations des identités professionnelles. Les richesses humaines des associations sont très diverses et s'y côtoient diffé-

rentes catégories : bénévoles, dirigeants bénévoles, salariés, volontaires, bénéficiaires et membres, « usagers »¹³, partenaires publics et privés. Comment penser alors la place et surtout l'hybridation efficace et épanouissante pour chacune de ces différentes catégories ? En quoi la gouvernance permet-elle aux bénévoles, salariés, bénéficiaires d'être tous acteurs d'un même projet associatif ? Quel est le potentiel démocratique de ce creuset d'engagements multiples ?

Ces questions se posent dans un moment où le bénévolat, consubstantiel à l'existence même des associations et leurs projets, est en profonde évolution et où le manque de diversité socio-économique dans les profils des instances de gouvernance est largement décrit¹⁴, sans oublier qu'il existe des inégalités sociales et de genre ne permettant pas à tous de s'engager dans les associations.

L'enjeu d'un renouvellement des pratiques pour faciliter un engagement plus diversifié est majeur car, aujourd'hui, les principes associatifs et les valeurs défendues ne suffisent pas à éviter les discriminations.

D'ores et déjà, des travaux de recherche sont engagés et ces enjeux majeurs et transversaux ont été complétés par d'autres groupes de travail de l'IFMA, en particulier sur les modèles socio-économiques associatifs et la création de valeur ainsi que sur le fait associatif et les territoires. ■

AUTEUR **Brigitte Giraud**
TITRE Vice-présidente de l'IFMA, directrice de l'UNCPIE



13. C. Heijboer, « La participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la solidarité », *Le Sociographe*, 2019, n° 68, p. 513-523.

14. L. Prouteau, « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 : état des lieux et tendances – Rapport de recherche », Laboratoire d'économie et de management

de Nantes-Atlantique et Centre de recherche sur les associations, oct. 2018 ; Recherches & solidarités, « La France bénévole : évolutions et perspectives », 17^e éd., mai 2022, *JA* 2022, n° 662, p. 42 ; étude P. Dreyer, C. Bazin.



AUTEUR **Mathilde Renault-Tinacci**
TITRE Chargée de recherche, Injep, chercheuse associée, université Paris Cité/Cerlis, membre du comité scientifique de l'IFMA



PHILIPPE EYNAUD
Professeur à l'IAE Paris,
université Paris 1
Panthéon-Sorbonne

TÉMOIGNAGE

“ Quand les modèles de gouvernance associatifs ouvrent la voie à la transition écologique et sociale ”

Le concept de gouvernance est historiquement né dans la grande entreprise capitaliste sur une proposition d'institution de contre-pouvoir pour les actionnaires¹. Ce point de départ est *a priori* loin du monde associatif. Pourtant, les associations n'échappent pas à ces questionnements. En effet, la volonté de contrôle des actionnaires que l'on a vu grandir dans les entreprises a souvent été reprise et transposée par les financeurs publics et privés des associations. Par leur poids financier, ces derniers ont ainsi été en capacité d'exercer des pressions normalisatrices sur les modes de gouvernance des associations. Soumises à des tensions parfois difficiles à concilier entre les attentes du projet associatif porté par les membres et les exigences des financeurs, les associations ont été pour une part fragilisées². Cependant, la recherche sur la gouvernance associative ne se réduit pas à un rapport de pouvoir financier. Elle a également son propre agenda. Il en est ainsi de la recherche sur les modes de gouvernance multi-acteurs. Les associations sont en effet à même de rassembler au sein de leurs instances des acteurs hétérogènes (membres, bénévoles, bénéficiaires, famille des bénéficiaires, salariés, financeurs, partenaires, etc.). De par la diversité des parties prenantes, la gouvernance multi-acteurs a une dimension cognitive. Associée à une démarche d'intelligence collective, elle permet un apprentissage organisationnel inédit capable de lever bien des obstacles³. Une deuxième forme de gouvernance propre aux associations est en lien avec les réflexions sur la société inclusive⁴. Dans ce contexte, il ne s'agit plus seulement de rassembler des

acteurs autour de la table, mais de s'intéresser à leur capacité à prendre part aux débats et aux décisions. L'attention est portée sur le pouvoir d'agir et sur la capacitation des acteurs. Cela pose des questions sur la diversité (générationnelle, culturelle, sociale, ethnique, etc.), sur les conditions d'accès aux instances, sur le renouvellement des mandats ou encore sur les élections sans candidat.

Une troisième forme de gouvernance en lien avec le monde associatif est celle des communs⁵. Elle pose le principe du partage des ressources comme un préalable à un modèle auto-organisé. Le collectif gère durablement les ressources mutualisées en se donnant un ensemble de règles collectives. La force de la gouvernance des communs

est de ne pas se définir *a priori*, mais de se construire chemin faisant pour et autour des ressources de la communauté. En cela, cette forme de gouvernance est intrinsèquement adaptative et non normalisée. Selon Elinor Ostrom, elle surpasse les autres formes de régulation que sont le marché ou l'État en matière de préservation des ressources.

Les trois formes de gouvernance (multi-acteurs, inclusive, des communs) se conjuguent pour ouvrir une voie à la croisée des enjeux écologiques et sociaux sur lesquels les associations ont des attentes et des atouts⁶. Construites sur un même territoire d'appartenance, ces trois formes sont à même d'insuffler des dynamiques collectives vertueuses en mutualisant les ressources, en rassemblant autour d'un même projet tous les acteurs concernés et en favorisant leur engagement. La capacitation de l'ensemble des acteurs humains peut être étendue aux non-humains. La gouvernance peut ainsi innover en donnant des droits aux animaux, à la flore, aux rivières⁷. Lieu de croisement de ces différentes formes de gouvernance novatrices, la recherche sur la gouvernance associative revêt ainsi un intérêt premier en ce qu'elle peut nous éclairer sur l'organisation de la transition écologique et sociale⁸ et aussi sur sa pédagogie auprès du plus grand nombre. ■



© ajjchan

1. V. en p. 24 de ce dossier.

2. P. Eynaud, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Éditions – Dalloz, 2015.

3. P. Eynaud, G.C. De França Filho, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Éditions Érès, 2019.

4. P. Eynaud, « Société inclusive : quels enseignements pour les associations ? »,

La Tribune Fonda n° 252, déc. 2021.

5. E. Ostrom, *Gouvernance des biens communs – Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck Supérieur, 2010.

6. HCVA, rapp. « Pour un engagement associatif renforcé au service de la transition écologique », adopté le 30 sept. 2021.

7. S. Vanuxem, *Des choses de la nature et de leurs droits*, Éditions Quae, 2020.

8. N. Lallemand-Stempak, P. Eynaud, *Les Petits Manuels de la transition – Vers une autre gestion*, Les liens qui libèrent, 2022.