

Le management associatif, ça s'apprend.

Chicago. Juillet 2004 :

L'Alliance Américaine pour le Développement du Management Associatif tient sa conférence annuelle. Cinq jours de séminaires et de débats sur la stratégie des associations, le développement des capacités de gestion, le management des conseils d'administration, les tendances de la collecte de fonds, les méthodes d'auto évaluation...

700 (sept cents) consultants et spécialistes du non profit y participent, pratiquement tous américains ou canadiens et...un Français, témoin éberlué d'un monde associatif à deux vitesses.

Il ne s'agit pas d'un exemple isolé...Partout, là-bas, les associations relevant d'une même communauté se regroupent pour partager leurs connaissances et suivre des séminaires parfois largement financés par des fondations adeptes du soutien au « capacity building » c'est-à-dire au renforcement du potentiel de management des associations

Ces dernières ont recours à des formations spécifiques et au soutien de consultants spécialisés. Elles investissent dans les outils de management et ont conscience que la solidarité commence avec l'édification d'un secteur associatif travaillant à développer globalement son efficacité. La littérature sur le sujet est, depuis plus d'une vingtaine d'années abondante, qu'il s'agisse de livres ou de revues. Philip Kotler, spécialiste du marketing qui fait autorité dans le monde entier, en est à la sixième édition de son livre sur le marketing appliqué aux associations... On trouve même des vidéos de formation et jusqu'à des spécialistes en recrutement d'administrateurs....

Quelques analyses et réflexions par rapport à notre contexte français :

Plus d'un lecteur va se sentir agacé ... **« C'est la culture américaine, l'absence d'État rend ce genre d'initiative nécessaire, chez nous ça ne marcherait pas : nous n'avons pas les mêmes priorités »**

C'est à démontrer. Nous avons sans doute en France encore davantage besoin que nos homologues américains d'un enseignement spécifique à la conduite des associations. Les subventions sont en baisse, les dirigeants harassés, les bénévoles fidèles et vraiment engagés en régression, les administrateurs potentiels de plus en plus rétifs à accepter de siéger à un conseil ...

C'est précisément parce que nous courons après le temps qu'il faut prendre... le temps d'apprendre, d'échanger, de réfléchir. C'est précisément parce que nous courons après les ressources humaines et financières qu'il faut chercher d'autres moyens de les obtenir. C'est précisément parce que l'on n'a pas assez réfléchi à la mission ou à la stratégie de l'association qu'il faut démystifier l'illusion répandue selon laquelle que le manque de moyens financiers est la source de tous les maux.

Nos habitudes individualistes et nos habitudes tout court n'arrangent rien...Certaines réflexions ne font que ralentir une évolution nécessaire.

« Suivre des modules généraux d'enseignement du management mais cela va nous obliger à nous mélanger à des organisations qui n'ont pas les mêmes problématiques que les nôtres ! »

Et c'est tant mieux ! Si les autres organisations ont des finalités très différentes il est très révélateur que leur management obéit à des règles qui sont absolument identiques. Ce qui est vrai pour le management des entreprises est vrai pour celui des associations. C'est aussi dans de telles occasions que des rapprochements fructueux se font souvent ! Faut-il laisser aux seules entreprises le monopole des concertations, des rapprochements, voire des fusions ? Surgit alors le vieux débat associations versus entreprises...

« De toutes façons on ne peut pas gérer une association comme une entreprise : cette dernière a au moins un repère incontournable c'est la dernière ligne de son bilan, celle qui indique ses profits...que l'on ne trouve pas dans une organisation à but non lucratif. »

C'est précisément pourquoi, ainsi que l'explique le célèbre consultant américain Peter Drucker, récemment décédé, les associations ont encore davantage que les entreprises besoin de management, besoin de trouver d'autres critères que les bénéfices et de s'évaluer à partir de ces critères.

La position inverse est toute aussi fréquente :

« De toutes façons il faut gérer une association comme une entreprise... ».

Pas d'accord non plus. Quand on n'appréhende pas les différences on arrive à des non sens. Par exemple croyez-vous que les dirigeants d'entreprise sachent manager les bénévoles ?

« C'est très bien de proposer un enseignement mais en ce moment notre association est en crise : dites –moi plutôt comment faire travailler ensemble notre conseil d'administration et nos dirigeants salariés. »

C'est un problème qui mérite, certes, une attention spéciale mais il y aura toujours des crises et des priorités et des conflits entre C.A. et salariés qui conduiront à ne rien décider et à continuer à se faire du mal...

« Vous parlez d'enseignement mais ça fait des années que l'on en fait ! »

Pas faux mais seulement en partie vrai. Cela fait des années que l'on apprend aux chargés de mission d'une ONG ce qu'est la logistique d'une mission, ou l'écoute à des écoutants ou une méthode de lecture à des responsables d'alphabétisation. Bref on ne peut faire autrement que d'enseigner ce qui correspond à la mission sociale de l'association. En général cela se passe en interne et dans le cadre d'un service minimum.

Mais qui enseigne aux élus des conseils d'administration la fameuse gouvernance ? Qui contribue à ce que ces élus partagent leurs connaissances ? Qui soulage les directeurs exécutifs d'une partie de leurs appréhensions en les faisant rencontrer leurs homologues autour d'un thème commun ? C'est trop souvent le recours aux solutions empiriques, le refuge dans la tradition, les mêmes choix d'enseignement permanent année après année.

« Chez nous le service développement suit sa route sans grande concertation avec les autres et le service communication est avant tout institutionnel. C'est comme ça. »

On doit pourtant toujours s'efforcer de rassembler les acteurs associatifs autour du projet commun, donner au jeune cadre porteur d'avenir une vue transversale de l'organisation lui évitant de s'enfermer dans le département qu'il a en charge, expliquer au service de presse qu'un soutien médiatique aux actions de collecte de fonds serait approprié.

« Oui j'aimerais que les conseils d'administration des associations qui constituent notre fédération bénéficient de formations ou de conseils de gestion...mais je n'ai pas de

budget pour cela et d'ailleurs je crains que nos présidents refusent une telle proposition. »

Qui ose attaquer les résistances du terrain face à des sièges devenus trop éloignés ? Qui ose proposer aux sièges de prendre à bras le corps le problème ?

C'est vrai que l'on observe des structures repliées sur elles-mêmes, une dégradation des rapports entre associations de terrain et sièges, des volontés de prise de pouvoir et des tendances à l'immobilisme...N'est-ce pas une raison supplémentaire pour remplacer les conflits plus ou moins sournois par un apprentissage en commun avec de vraies règles du jeu ?

Bien géré ne veut pas dire perdre son âme !

« Toutes ces mesures de gestion font évoluer l'association dans la direction de l'entreprise privée avec ses contraintes opposées à l'esprit de générosité et de militantisme développé dans les associations. »

C'est vrai que le danger est réel... Mais au lieu de se retrancher dans des affirmations péremptoires voire sectaires on peut aussi réfléchir à des moyens spécifiques de manager le secteur sans but lucratif.

Docteur en sciences de gestion de l'École Polytechnique avec sa thèse « Gérer et militer » François Rousseau développe la notion « d'outils de Sens », nécessaires pour que les gestionnaires ne s'étouffent pas dans leurs ratios, n'étouffent pas les militants et pour que ces derniers découvrent le management sans trahison. Des réflexions approfondies permettent de revenir au sens, au projet associatif ambitieux. La remise en cause de certains statuts, l'utilisation de nouveaux repères peuvent contribuer à « réassocier » l'organisation.

Soyons réalistes. Combien d'associations sont, aujourd'hui, engluées dans les filets de leurs financeurs et ne trouvent le salut et la pérennisation des emplois qu'en obtenant une subvention pour de nouveaux projets qui deviennent les projets des financeurs avant d'être ceux de l'association ? Combien ne tentent même pas de développer d'autres partenariats qui seraient éthiquement possibles ? Combien se démoralisent devant la difficulté de trouver de nouvelles ressources bénévoles au lieu de se poser la question d'essayer une nouvelle approche ?

Combien auraient besoin d'un séminaire interne pour redécouvrir un Projet Associatif enfoui sous des couches de querelles internes ? Combien ont une idée de ce que pourrait être une politique efficace de communication ? Les blocages abondent pour rester dans le statu quo.

Il y a aussi la contrainte financière, la culture du gratuit...qui se révèle souvent très coûteuse et fait éliminer tout ce qui est, en apparence, non indispensable comme un cycle de formation.

Un calcul simple permet pourtant de vérifier que si une formation d'une personne au management des bénévoles coûte de l'ordre de 250 Euros le recrutement d'un bénévole compétent et fidèle, un seul, peut rapporter sur une seule année 60 fois cette mise initiale.

Et encore cet investissement peut dans bien des cas être couvert par des crédits affectés à la formation.

Après plus d'un an d'expérience dans les Unités de formation au Management Associatif (les UMA) fonctionnant, en formation permanente, en partenariat avec l'École des mines de Paris les témoignages des participants, récents dans le champ de l'association aussi bien que professionnels chevronnés sont clairs.

Il existe une spécificité du management associatif et celle-ci se précise avec chaque nouvelle tranche d'enseignement. La mise à jour des connaissances est importante mais le fait de

travailler en commun à partir de parcours différents et de bénéficier de témoignages vécus par des praticiens d'association l'est encore plus.

Les participants sont passionnés par ce qui apparaît sur bien des modules comme la création d'un enseignement, conçu avec eux et pour eux, et ils se sentent mieux préparés à affronter un secteur associatif qui s'oriente vers tout sauf la facilité.

Nombre d'associations, en effet, sont déjà en situation de concurrence, entre elles et aussi avec des organisations marchandes, ou en état de dépendance par rapport aux donneurs d'ordre publics. Cette situation risque d'aboutir à une sélection qui verra les brochets virevoltant dans l'étang du secteur sans but lucratif triompher des gentils petits gardons sans dent.

Malgré la réalité de cette concurrence le secteur associatif ne s'en sortira que s'il poursuit dans la voie de la concertation et dans celle d'une réflexion globale pour améliorer la compréhension sur ce qu'est réellement une association. Si c'est seulement la loi du plus fort et la foire d'empoigne, si on ne développe pas des outils communs, si la recherche sur le management associatif reste sans chercheur en France tout le monde sera perdant.

Certains l'ont compris. Une initiative telle que celle de France Bénévolat part de l'idée que les candidats au bénévolat ne trouvent pas forcément tout seuls l'association qui répond à leurs aspirations et à leurs capacités. Au-delà de ce service à court terme France Bénévolat travaille aussi à changer l'état d'esprit dans lequel le travail bénévole est considéré. Le modèle canadien est exemplaire puisque « du jardin d'enfant à l'entreprise », la notion de bénévolat est sublimée avec un apport financier considérable de l'État pour favoriser la recherche sur le management associatif ou l'informatisation des organisations. ...et les résultats sont là

Il faut que cette volonté de démystifier le monde associatif et de le rendre plus performant soit reprise par les acteurs du secteur. Qui va aller enseigner aux étudiants des écoles de commerce que la stratégie d'une organisation non profit ne consiste pas à faire le bien en butinant d'une cause à l'autre mais à rassembler ses forces pour faire basculer un obstacle précis, et à trouver les mesures adéquates d'évaluation ? Qui va expliquer aux élèves des écoles de journalistes qu'ils ont le devoir de faire prendre conscience à leurs futurs lecteurs ou auditeurs de ce que représente vraiment une association aujourd'hui et d'abord d'en prendre conscience eux-mêmes avant de s'obséder sur la vitesse à laquelle les fonds du tsunami sont engagés ?

Il y a suffisamment de miracles en provenance du Monde associatif, d'apports en talents, en dévouement et en générosité pour que l'on aille plus loin encore.

En France, aujourd'hui, un mouvement s'esquisse pour développer le management associatif de qualité. Il intègre la sauvegarde de l'esprit militant, le rapprochement avec certaines entreprises (y compris par des alliances stratégiques), le recours à des consultants spécialisés, l'idée émergente que le « non profit » aussi s'enseigne, l'appétit des nouvelles générations pour une autre façon de considérer le travail que celle qui prévaut dans l'univers marchand, de lents progrès dans la psychologie collective pour intégrer les faits les plus basiques sur le management des associations, l'apparition d'un certain nombre d'ouvrages sur le management associatif...

En décidant d'inclure dans ses colonnes une rubrique sur le management associatif, Juris Associations participe à ce mouvement... Vos commentaires sur les efforts à entreprendre pour développer la pratique d'un management associatif efficace nous seront très précieux.

Pierre Birambeau Président de ADEMA (UMA)
Janvier 2006

Pour en savoir plus sur l'ADEMA(UMA), voir www.uma-formation.org