



Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research
Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale

Vol. 2, No 2
Fall / Automne 2011
pp. 98 – 100

Compte-rendu de livre par Marie Roy

La gouvernance des associations. Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (Eds.), Toulouse : ÉRÈS, collection Sociologie économique. 2011, 1^{ère} édition 2008. 304 pp. ISBN 9782749209791

La crise des États-providence et la crise de confiance des donateurs engendrées par les grands scandales financiers changent profondément les associations. Il en va de même de la reconnaissance de leur importance sur le plan social et économique. La gouvernance des associations retient ainsi l'attention des chercheurs de disciplines variées. L'étude de la gouvernance des associations, sous la direction de Jean-Louis Laville, sociologue économiste, et de Christian Hoarau, agrégé des sciences de gestion et diplômé d'expertise comptable, annonce une approche multidisciplinaire *in extenso*.

L'ouvrage se divise en trois sections. La première section met d'abord en exergue les forces et les faiblesses des sciences de l'économie et de la sociologie pour l'étude des associations ainsi que leur capacité à les cerner dans leur globalité et leurs singularités. Les auteurs démontrent les limites qu'apportent ces champs d'étude pour comprendre les associations. Marthe Nyssens aborde la place de plus en plus importante que prennent les associations dans les analyses économiques en raison de leur poids financier. On retient de son analyse que le tiers secteur est « davantage qu'un troisième secteur », situé entre l'entreprise privée et les institutions publiques, et qu'il se pose « comme un espace à la croisée des différentes logiques. »

Dans le texte de Philippe Bernoux, ce sont les différences entre organisations et associations qui sont examinées. L'auteur accorde un pouvoir plus grand à la personne à travers une action dite collective dans une association qu'à l'employé dans une entreprise. Cette approche du pouvoir, qui prend en compte la démocratie, sera largement reprise dans les analyses de cas. Elles font ressortir l'existence et l'action des parties prenantes, une réalité fondamentale et distinctive des associations.

Salvatore Juan s'inscrit également dans cette voie de montrer les différences entre association, organisation, regroupement et entreprise. Son texte trace un mouvement linéaire. Il reconnaît à l'association une valeur quasi mystique qui ne peut durer et qui glissera presque inmanquablement vers la bureaucratisation au fur et à mesure de son développement, la conduisant vers une rationalisation de ses dispositifs gestionnaires.

Laurent Gardin quant à lui met son texte au service de la place économique des associations. Il montre avec éloquence que la constitution légale en association ne signifie pas pour autant qu'une association ne

s'engagera pas dans des activités marchandes. Plusieurs tableaux agrémentent la lecture de ce chapitre et ajoutent un caractère didactique intéressant permettant d'analyser le positionnement d'une association. L'avantage incontestable ici demeure la possible utilisation de la méthode pour réaliser des analyses comparées.

Dans la deuxième partie, les auteurs vont, à l'aide de cas, mettre l'accent chacun sur un point particulier des associations. Il va sans dire que ces cas français ne peuvent s'appliquer intégralement à notre réalité nord-américaine. Toutefois la lecture en vaut la peine ne serait-ce que pour nous faire voir les aspects traités et la méthodologie utilisée et nous fournir un matériel de comparaison pertinent. Philippe Avare et Samuel Sponem s'attardent au management dans les associations. Laurent Gardin, Madina Rival et Christophe Torset, dans leur texte sur la réglementation tutélaire des associations médico-sociales, nous font une démonstration claire des limites qu'impose un financement majoritairement issu des instances publiques. Ce chapitre met en évidence la dichotomie entre, d'un côté, les principes d'association, la liberté d'action et la capacité à l'innovation et, de l'autre, l'imposition des règles du jeu, la reddition de comptes et la dépendance financière. Les associations médico-sociales sont, selon les auteurs, le fruit de l'incapacité de l'État-providence d'agir dans un tel contexte. La problématique soulevée par les auteurs est d'une pertinence universelle.

Philippe Avare et Philippe Eynaud démontrent que les associations faisant appel public aux dons jouissent d'une plus grande indépendance. Toutefois, ils signalent que les grands scandales financiers les ont forcées à porter une attention particulière à leur image, à développer un marketing de relation et à fournir des chiffres éloquentes. Les auteurs montrent que la mise en œuvre de ce type de management induit des mécanismes d'évaluation et de contrôle de type nouveau (gérer la confiance, analyser par objectifs des budgets...) et le développement de relations triangulaires auxquels viendront s'ajouter les bénévoles. Le grand avantage de ce texte est de laisser entrevoir un nouveau périmètre de management et de contrôle plus près des réalités associatives qui laisse une place à l'autorégulation.

Finalement les cas concernant des associations dans la conjoncture actuelle tendent à démontrer une régulation hybride. Davantage scolastique, ce texte a l'avantage d'offrir une illustration claire par le développement d'une typologie qui pourra être utilisée par d'autres chercheurs. On retient notamment une variable, qui distingue et unit les cas à la fois, à savoir celle du financement public. L'auteur fait valoir que plus une association est dépendante financièrement de sources publiques et qu'elle devient prestataire de services, plus son avenir est assuré et moins la reddition de compte est importante. Les cas étudiés et le texte font des références importantes à des lois, règlements et prises de position françaises qui auraient intérêt à être ajoutés en bas de page pour les lecteurs d'outre-frontière.

La dernière partie, une des plus intéressantes, met l'accent sur les pratiques de gestion, de management et de gouvernance des associations. Le texte signé par Philippe Avare, Philippe Eynaud et Samuel Sponem dresse un éventail significatif des dispositifs de gestion (budget, indicateurs de performance ...). Les auteurs démontrent l'impact des sources de financement quant à l'établissement des dispositifs, leur utilisation au sein des associations ainsi que la place réelle faite à l'innovation dans ce domaine. En conclusion, on comprend que l'utilisation des dispositifs de gestion permet de différencier les associations des entreprises. Le dernier chapitre trace le chemin parcouru par les associations et il souligne la transmutation de leurs dirigeants : de militants qu'ils étaient à l'origine, les responsables sont devenus des gestionnaires. Les auteurs Joseph Haeringer et Samuel Sponem suggèrent qu'une mise en perspective historique s'impose et que la transformation des associations ne peut être dissociée de la transformation de l'état social et des politiques publiques. Ce texte montre avec justesse les effets des changements institutionnels sur la gouvernance même des associations. Il rejoint sur ce point l'analyse de Christian Jetté (« Les organismes

communautaires et la transformation de l'État-providence») puisque les deux chercheurs insistent sur l'importance de considérer les particularités des associations, afin d'y établir une gouvernance différente de celle des gouvernements et des entreprises.

La conclusion de Jean-Louis Laville et Christian Hoarau nous conduit au-delà de la gouvernance. Ces auteurs nous rappellent que les dispositifs de la gouvernance ne peuvent, à eux seuls, permettre de prendre le pouls d'une association et qu'il importe de prendre en compte la notion de démocratie, celle des parties prenantes au sein des associations de même que celle des associations comme partie prenante dans la sphère publique et sociale.

Le but visé par l'ouvrage, à savoir « fournir les premiers éléments de réflexion sur l'éventualité d'une gouvernance appropriée aux associations », est atteint. Ce livre incontournable met la table pour amener une réflexion quant à la gouvernance particulière à développer au sein d'organismes tout aussi singuliers que le sont les associations.

L'auteur/ About the author

Marie Roy est étudiante au Doctorat en sciences sociales appliquées à l'Université du Québec en Outaouais, Québec, Canada. Courriel: marieroy.roy@uqo.ca