

Comment dynamiser la gouvernance de l'association ?

Il y a trois façons de dynamiser la gouvernance d'une association sportive : **par le projet, par la forme ou par le renouvellement des dirigeants.** Mais quel que soit l'angle sous lequel on aborde la question, au bout du compte **il faudra trouver des personnes qui acceptent de faire vivre le projet.**

Outre des raisons structurelles à la crise du bénévolat, la prise en compte des questions relationnelles et des facteurs humains est au cœur de la problématique. On devient bénévole par choix, parce qu'on a envie d'intégrer une équipe, parce que le projet est séduisant et raisonnablement ambitieux, et aussi parce que la personne peut se projeter dans son futur rôle d'administrateur.

Connaitre et anticiper les cycles de vie de l'association

La vie de toute association passe par des cycles. La fin d'un cycle a souvent pour origine l'usure de l'équipe dirigeante après de multiples mandats. Mais cela peut aussi se produire lorsque le projet n'a pas évolué au fil du temps.

J'ai coutume de dire qu'**une association ne vit que parce qu'elle se renouvelle.** Cela vaut naturellement pour le projet associatif. **Un projet qui n'a pas évolué, ni sur le fond ni sur la forme, est un projet qui n'est plus en phase avec les attentes des adhérents.**

La question ne se limite pas à ces paramètres. **Lorsqu'une association devient employeur, une série de contraintes s'ajoutent aux enjeux habituels : quelle sera la répartition des tâches et des responsabilités, entre des élus dont le mandat n'excède pas quatre ans, et des salariés dont le contrat de travail est par nature à durée indéterminée.**

Dynamiser par le projet

Lorsqu'une nouvelle équipe dirigeante est élue, il y a un créneau de temps et d'actions où le projet peut être remis en question. La nouveauté est souvent attractive pour les adhérents, mais il ne faut pas décevoir. **La meilleure façon de construire un projet auquel les gens vont adhérer, c'est de le construire avec eux. Bien en amont. De comprendre ce qui doit être conservé et ce qui doit changer.**

Le premier piège est celui d'un projet trop autocentré. Aujourd'hui une association interagit par nécessité avec son environnement social, territorial, économique et médiatique. La prise en compte des attentes des partenaires institutionnels ou privés facilitera la création de partenariats. Ces derniers seront autant d'occasions de développements ultérieurs.

Le second piège, pour certaines personnes, est celui d'un esprit de revanche. De vouloir déconstruire sans avoir de projet véritablement étayé. Pour en avoir vu un exemple ces derniers mois, cela ne mène qu'à la désagrégation de l'association.

Dynamiser par la forme

Nous sommes conditionnés par le modèle standard et pyramidal de l'organisation des associations : une assemblée générale, un conseil d'administration, un bureau directeur et un ou une présidente.

L'augmentation de la charge de travail et des compétences nécessaires (déjà évoquées dans cet article) effraie de plus en plus de candidats à la fonction. La solution la plus simple consiste à partager le travail et les responsabilités. Le système de co-présidence se développe doucement mais régulièrement.

Cette notion de partage des responsabilités et du travail peut parfaitement être étendue aux autres fonctions clés du bureau : le trésorier et le secrétaire général.

Autre forme de partage, la délégation de pouvoir. Elle n'est utilisée dans les associations sportives que vis-à-vis de salariés à des postes clés, comme des directeurs. C'est une pratique que l'on ne retrouve que dans des structures d'une certaine envergure. Alors qu'elle pourrait fort bien être transposée dans de petites structures, y compris 100% bénévoles.

Dynamiser par le renouvellement des dirigeants

On annonce toujours les mauvaises nouvelles, rarement les bonnes. Il existe toujours des associations dans lesquelles le renouvellement des dirigeants est naturel et spontané. Ces associations ont en commun une culture de la relation humaine. Que ce soit par la façon de communiquer ou par la culture de l'ambiance interne, le contact entre les personnes facilite la connaissance du groupe.

La facilité des outils numériques de communication a eu pour effet de mettre de la distance dans les contacts humains. Or l'engagement ne se décide pas seulement sur un projet ou une organisation. Dans les associations sportives à taille humaine, là où presque tout le monde se connaît, l'engagement se décide également en fonction des gens avec qui le futur bénévole va devoir travailler.

Une gouvernance active est généralement le résultat d'un équilibre entre l'intérêt d'un projet, la structuration de l'organisation et les relations humaines.

Thierry Nauleau