

Claude Rochet

(1992)

Managez vos associations

Préface de Kléber Beauvillain

Partie 3

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec
et collaboratrice bénévole

Courriel : [mailto: mabergeron@videotron.ca](mailto:mabergeron@videotron.ca)

Dans le cadre de la collection : "Les classiques des sciences sociales"
dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Site web : <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://bibliotheque.uqac.quebec.ca/index.htm>

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole,
professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec.

Courriel : [mailto: mabergeron@videotron.ca](mailto:mabergeron@videotron.ca)

Claude Rochet.

Une édition électronique réalisée à partir du texte de **Claude Rochet, Managez vos associations** ; Préface de Kléber Beauvillain Paris : CALMANN-LÉVY, Éditeur, 1992, 289 pp.

Polices de caractères utilisés :

Pour le texte : Times, 12 points.

Pour les citations : Times 10 points.

Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

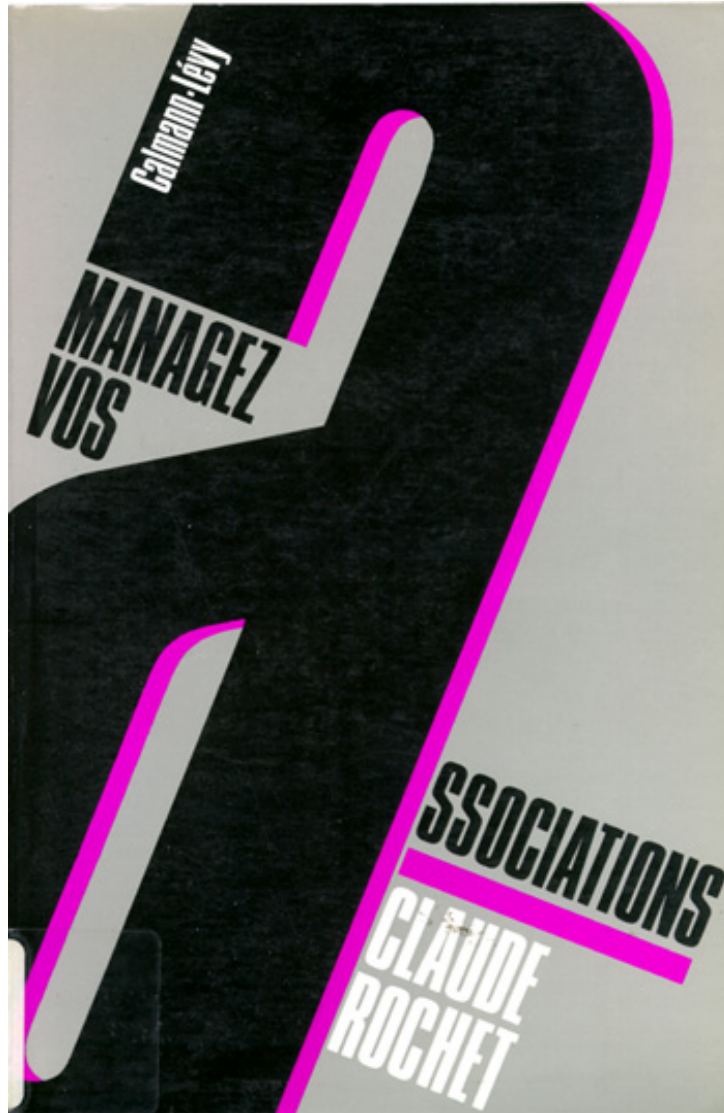
Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2003 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition complétée le 27 juin, 2006 à Chicoutimi, Québec.



Claude Rochet
Managez vos associations





Présentation du livre

(Texte au verso du livre)

Plus de 600 000 associations jouent aujourd'hui en France un rôle irremplaçable pour la dynamique de la société civile. Certaines sont d'énormes organisations, employant plusieurs centaines ou milliers de salariés et évoluant dans un environnement complexe, parfois international. D'autres sont de petites structures assurant des fonctions essentielles à l'échelle locale. Toutes souffrent pourtant d'un véritable déficit d'organisation qui fait obstacle à leur développement et les condamne souvent à vivoter ou à disparaître.

Comment faire pour qu'une association soit efficace, qu'elle soit au service de ses adhérents, que la qualité de ses services soit la meilleure possible ? Comment mobiliser des bénévoles, ne pas se tromper d'objectif, déjouer les pièges d'une croissance mal contrôlée, trouver l'argent nécessaire à son développement, mesurer la qualité de son service, concevoir une politique marketing, bien gérer ses recettes et ses dépenses, fixer les bons prix de ses prestations et négocier sur des bases saines avec les pouvoirs publics ?

À ces questions, une seule réponse : le management qui signifie tout simplement faire tout ce qu'il faut pour que le résultat visé soit atteint. Face aux défis qu'affronte la société française, c'est aujourd'hui plus qu'une méthode, une ardente obligation.

Énarque, ancien cadre dirigeant de Sollac (groupe Usinor Socilor), Claude Rochet dirige aujourd'hui le cabinet Référence Conseil, spécialisé dans la conduite du changement. Il intervient à ce titre auprès de grandes entreprises industrielles et de nombreuses associations.

Kléber BEAUVILLAIN,
Président de Hewlett-Packard

Table des matières

Préface de Kléber Beauvillain

Introduction. Pourquoi les associations ont-elles besoin d'être managées ?

Première partie. L'OUTIL ASSOCIATIF

- 1. L'association : un contrat pour entreprendre.**
 - Un droit longtemps suspect.
 - Une bombe à retardement.
 - Une entreprise de cohésion sociale.
 - La cohésion du système social : le modèle tridimensionnel.

- 2. Un outil de proposition et d'innovation sociale.**
 - Une entreprise de projet à vocations multiples.
 - Le mode de production associatif.

Deuxième partie UN PROJET

- 1. De l'idée au projet.**
 - Bâtir un projet : une offre d'idées face à une demande sociale.
 - Un besoin, un marché, un projet.
 - À quoi ça sert ? L'analyse des besoins.
 - L'étude de marché.
 - Évaluer et dépasser les contraintes.

- 2. Du projet au client.**
 - Le marketing, ou comment ne plus parler d'argent.
 - Qu'est-ce que le marketing ?
 - Organiser l'échange.
 - Choisir et être choisi.
 - La mise en œuvre d'une stratégie marketing.
 - Le marketing : un outil qui peut se raffiner... à l'excès.
 - La qualité : y a mieux, mais c'est moins cher.
 - Pas de marketing possible sans qualité.
 - Comment fabrique-t-on la qualité ?
 - Améliorer la qualité.

Les réseaux.

Identifier le jeu des acteurs.

Les moyens.

La communication : faire savoir pour faire faire.

Vie et mort du projet.

Troisième partie

DES HOMMES

1. Les bénévoles.

Adhérer à une association, c'est adhérer à un contrat qui devient la loi pour chaque partie.

Première règle : examiner attentivement chaque demande d'adhésion.

Deuxième règle : des membres bien vivants.

Troisième règle : varier les genres et les talents.

Quatrième règle : choisir sans attendre d'être choisi.

Cinquième règle : choisir un bon président.

Acteurs et consommateurs.

Les petites, les moyennes et les grosses.

Le jeu associatif : vive le conflit !

Première règle : tout le monde a le droit de s'exprimer même si c'est pour dire n'importe quoi.

Deuxième règle déconcentrer l'initiative.

Troisième règle respecter le principe de libre contribution des membres.

Quatrième règle : professionnaliser le bénévolat par un contrat gagnant-gagnant.

Organiser le foisonnement

Le grand jeu : l'assemblée générale

2. Les salariés.

Contrat de travail et contrat d'association.

Première règle : conserver la stratégie, déléguer la gestion.

Deuxième règle : bien répartir les rôles entre exécutif élu et salariés.

Troisième règle : le salarié n'est pas un militant.

Quatrième règle : toute embauche se fait sur profil de poste.

Cinquième règle : jouer le professionnalisme contre le militantisme.

Sixième règle : gérer la sortie.

Payer mieux pour payer moins.

Première règle : analyser et optimiser l'emploi existant avant de décider une nouvelle embauche.

Deuxième règle : évaluer l'incidence de l'emploi en dépenses et en recettes.

Troisième règle : payer le juste prix.

Quatrième règle : valoriser les résultats.

Jouer gagnant-gagnant.

Première règle : tous gagnants !

Deuxième règle : $1 + 1 > 3$.

Troisième règle : établir des mandats clairs pour s'agiter moins et travailler plus.

Quatrième règle : tous PDG !

Quatrième partie

DES MOYENS

1. Le capital pu le dilemme de la cigale et de la fourmi.

2. Les ressources.

Vendre pour dépenser : les ressources propres.

Le portefeuille d'activités et les services rendus.

Combien ça coûte ?

Quel prix fixer ?

Parrainage et mécénat : l'imagination au pouvoir.

Mécénat, mode d'emploi.

Première règle : faire mécéner avant tout les coûts variables.

Deuxième règle : fidéliser les financements en provenance du mécénat.

Troisième règle : personnaliser les relations avec les mécènes.

Subventions, danger !

Les subventions de fonctionnement : un réel danger pour un avantage douteux.

Comment bien utiliser les subventions.

Première règle : une subvention est un solde obtenu après épuisement de toutes les autres sources de financement.

Deuxième règle : préférer les subventions ponctuelles ou indirectes.

Troisième règle : une subvention est la contrepartie d'un service rendu à la collectivité.

Quatrième règle : la convention doit être un acte de management.

Cinquième partie

CONDUIRE LE CHANGEMENT

Le management n'est pas compliqué ; il est complexe.

Un peu de théorie : qu'est-ce qu'un système ?

Gérer la complexité, c'est mettre de la souplesse et de la cohérence dans son moteur.

Comment s'en sortir ?

D'où l'on vient et où l'on va.

Première règle : fixer des objectifs clairs et ambitieux.

Deuxième règle : ne pas chercher des solutions avant d'avoir posé le problème.

Troisième règle : mesurer l'écart.

Quatrième règle : banco sur le multiplicateur participatif !

Cinquième règle : payer le ticket d'entrée.

La ressource humaine, principal facteur ou obstacle du changement.

Première règle : le changement marche au mélange

Deuxième règle : que les dirigeants montrent l'exemple !

Troisième règle : convertir les sceptiques par les pionniers.

Quatrième règle : bâtir une nouvelle règle du jeu.

Planifier la démarche.

Rechercher des résultats progressifs et significatifs.

Mettre en place des structures participatives.

Développer l'expérimentation.

Commencer par la formation, consolider par la formation, boucler par la formation.

Remerciements.

Troisième partie

DES HOMMES

1

Les bénévoles

ADHÉRER À UNE ASSOCIATION, C'EST ADHÉRER À UN CONTRAT QUI DEVIENT LA LOI POUR CHAQUE PARTIE

[Retour à la table des matières](#)

La notion d'adhésion est fondamentale pour distinguer l'association de la société. L'adhésion est l'expression de la volonté de mettre en commun et de partager avec d'autres. Elle différencie le membre du consommateur qui ne recherche que la consommation d'un service. Lorsqu'il achète à un commerçant, celui-ci a une obligation de vendre. L'association, elle, n'a aucune obligation vis-à-vis des tiers non membres, et les services associatifs seront ceux que les membres auront définis pour eux-mêmes en assemblée générale.

La composition du tissu de membres est donc le premier acte de gestion associative. Il devra refléter le projet qualitativement et quantitativement et lui apporter le maximum d'efficacité.

Faut-il avoir beaucoup de membres ? Oui, si la mission de l'association nécessite de présenter à l'appui du projet une masse démographique importante, non si, au contraire, c'est la qualité des adhérents qui compte. Globalement, on peut dire qu'une association regroupant des membres ayant une notoriété sociale gagnera à pratiquer une politique restrictive d'adhésion, tandis que l'association des petits et des sans-grade devra jouer sur le nombre pour être entendue. Mais tout

cela est modulable selon chaque situation. Ce qu'il faut éviter, en revanche, c'est d'être amené à admettre n'importe qui parce que l'on s'est mis dans une situation où il faut recruter à tout prix pour financer son développement.

Comme toute adhésion à un contrat, l'adhésion à l'association est totalement libre : nul ne peut y être contraint, et l'association peut refuser sans aucune explication toute demande d'adhésion.

Première règle : examiner attentivement chaque demande d'adhésion

[Retour à la table des matières](#)

Les statuts prévoient généralement que le postulant dépose une demande d'adhésion qui est examinée par le bureau. Il faut donc éviter de se contenter d'encaisser les chèques qui arrivent au courrier : le chèque encaissé, l'adhésion est réalisée. Et si l'association peut refuser discrétionnairement toute adhésion, elle ne peut radier un membre que pour faute. Toute radiation, ou refus de renouvellement d'adhésion, doit faire l'objet d'une procédure disciplinaire où les droits de la défense — notification par écrit des griefs, obligation pour le bureau d'entendre la défense de l'intéressé — seront scrupuleusement respectés sous peine de nullité.

ADHÉSION, RENOUELEMENT, RADIATION, EXCLUSION

Le principe fondamental est que nul ne peut être obligé d'adhérer à une association et qu'elle est libre d'admettre qui bon lui semble. L'admission comme le refus d'adhésion n'ont pas à être justifiés, le demandeur dont l'adhésion est rejetée n'a donc aucun recours possible devant les tribunaux. À une seule exception : si l'association assure une mission de service public et que l'adhésion est nécessaire pour accéder à ce service, elle doit accepter toutes les demandes (cas, par exemple, d'une association organisant un transport scolaire). Si l'association jouit d'un monopole, par délégation de l'autorité administrative (cas des fédérations sportives pour l'organisation des compétitions), le refus d'adhésion prend le caractère d'un acte administratif faisant grief et susceptible d'annulation devant la juridiction administrative.

Le respect de ce principe tend à limiter le recours à la pratique des membres de droit, qui consiste à réserver des places de membres non élus des organes de direction à des représentants de collectivités publiques ou d'autres associations, ou à des personnes nommées en raison de leurs qualités ou compétences. En pratique, on considère que le principe de libre administration est respecté tant que les membres de droit sont en nombre inférieur à la moitié des membres du conseil d'administration.

En revanche, l'exclusion d'un membre est soumise à un contrôle strict des tribunaux judiciaires. L'exclusion est une sanction, la plus grave qui puisse être infligée à un membre.

– Le principe même de la sanction doit avoir été prévu par les statuts, sinon l'association ne pourra pas y recourir, sauf à demander au juge la résolution judiciaire du contrat sur la base de l'article 1184 du Code civil. Il peut être prévu une échelle de sanctions (avertissement, blâme, suspension, exclusion définitive ou provisoire d'un organe dirigeant), ce qui n'est généralement

nécessaire que dans les associations sportives. Toute sanction doit être prononcée dans le respect des règles ainsi établies, sous peine de nullité. Il est donc préférable de ne prévoir dans les statuts que le principe de la sanction « pour motif grave » et de laisser le détail de la procédure au règlement intérieur.

– Seule l'autorité régulièrement constituée et désignée à cet effet par les statuts ou le règlement intérieur peut prononcer la sanction (assemblée générale, conseil, bureau) à peine de nullité. En l'absence de précision des statuts, la compétence de droit commun appartient à l'assemblée générale.

– La procédure doit respecter les droits de la défense. C'est un principe général du droit qui s'applique, que les statuts l'aient prévu ou non. L'intéressé doit avoir été mis en demeure de présenter sa défense, convoqué devant l'autorité disciplinaire et prévenu au préalable des griefs qui lui sont reprochés. S'il ne défère pas à la convocation, la décision peut être prise en son absence. En revanche, si la sanction est décidée dans une réunion non convoquée à cet effet, elle encourt la nullité.

– La personne sanctionnée peut toujours se pourvoir devant les tribunaux, même si les statuts ont prétendu exclure toute voie de recours, c'est là une disposition dite « d'ordre public ». Le juge compétent est le juge judiciaire sauf si l'association concourt à une mission de service public et que la sanction prise entre dans l'exercice de prérogatives de puissance publique, le juge compétent étant alors le juge administratif. Le juge exerce un contrôle étroit sur l'existence des faits, et sur l'adéquation entre ces faits et la sanction qui doit être proportionnée à la gravité de la faute. À défaut il peut annuler la sanction – de même que le règlement intérieur qui la fonde – et octroyer des dommages et intérêts à l'adhérent illégalement sanctionné. Toutefois, il n'ordonne pas, s'il y a eu exclusion, la réintégration qui reste du domaine de la liberté contractuelle.

Le non-renouvellement d'adhésion est assimilé à une sanction s'il est refusé par l'association, même de manière implicite et dilatoire : on ne pourra se débarrasser d'un membre gênant en omettant de lui adresser sa demande de renouvellement de cotisation ou en invoquant une perte providentielle de courrier. Le membre non à jour de sa cotisation ne fait que perdre son droit de vote en assemblée générale, mais reste membre tant qu'il n'a pas explicitement démissionné, soit de lui-même, soit après avoir été mis en demeure de payer sa cotisation.

Cela peut sembler *a priori* paradoxal de refuser des adhésions. Ne peut-on pas penser, en effet, qu'il existe une relation directe entre la crédibilité de l'association et le nombre de ses membres ? Peut-être s'il est sans importance de donner la priorité à la quantité sur la qualité. Non, si l'on s'en tient au strict respect du projet associatif : chaque membre doit être recruté en fonction de son adhésion et de sa contribution potentielle au contrat. Tout comme une entreprise, une association peut mourir d'une crise de croissance due à son succès. La surveillance des adhésions devra s'exercer au moment le plus critique de la vie de l'association : celui ou après des premiers résultats, elle voit arriver des postulants qui, soit viennent au secours du succès — c'est un moindre mal —, soit discernent dans l'association un lieu de pouvoir ou d'influence qu'ils aimeraient voir fonctionner à leur profit. Il importe alors de procéder avec le plus grand pragmatisme et de faire un bilan avantages/inconvénients de chaque adhésion nouvelle : que peut-elle apporter à l'association, en quoi peut-elle lui être nuisible ? Un afflux inconsidéré de gens n'adhérant pas au projet amènera sa dilution, et l'association, aussi importante soit-elle numériquement, perdra son identité, son efficacité, son utilité

et finalement... ses membres. C'est notamment le cas lorsque l'association vend des services, avec l'apparition de membres consommateurs.

Deuxième règle : des membres bien vivants

[Retour à la table des matières](#)

Les membres de l'association sont des membres actifs. Ils doivent participer au projet — chacun en fonction de ses possibilités et compétences — et ce n'est pas à la grosseur du fichier mais à la participation à l'assemblée générale que l'on mesure la vitalité de l'association.

Pour ce faire, deux grandes déviations sont à rejeter :

- *Le népotisme associatif* : les associations qui ne se renouvellent pas, généralement par obsolescence du projet, deviennent la propriété de quelques administrateurs qui refusent de laisser tourner la roue de l'histoire. Il peut s'agir d'associations d'éducation populaire ou de jeunesse où la moyenne d'âge du conseil d'administration tournera autour de soixante-cinq ans, ou encore d'un président indérochable qui n'aura plus pour seul objectif que de se maintenir à son poste. L'association est alors virtuellement morte, elle n'est maintenue en vie artificielle que par la possession d'un patrimoine — centres de vacances, établissements de soins, centre culturel... — sans autre projet que la simple reproduction de l'existant, généralement grâce au poumon artificiel des subventions publiques. À ce stade de coma dépassé, il n'y a plus grand-chose à faire pour la sauver : introduction d'une procédure devant le tribunal d'instance pour nommer un administrateur judiciaire qui convoquera une assemblée générale, ou plus simplement décision de l'autorité de tutelle de couper les vivres si une nouvelle orientation n'est pas prise. Il s'agit de toute façon de procédures lourdes et pénibles à mettre en œuvre, et il faut mieux se consacrer à la prévention du mal.

Une association mal gérée sombrera rapidement dans une problématique étroite de pouvoir, qui devient une fin en soi, les vagues allusions au projet n'étant plus qu'un prétexte à des luttes internes. Il sera toujours facile à un président d'écartier des prétendants : l'association est un acte volontaire et si l'on met toute son énergie à décourager les membres les plus dynamiques mais qui représentent un danger pour l'équipe en place, on obtiendra facilement leur départ, par dégoût. L'association sombrera alors dans un lent dépérissement.

- *L'association cache-sexe* : c'est l'autre déviation, très répandue. L'association est utilisée comme caution pour donner une légitimité « société civile » à quelque chose qui n'en a pas. Il y a deux types d'association cache-sexe :

— L'association relais d'un parti politique. La formule avait été lancée dans les années cinquante par Maurice Thorez, le secrétaire général du parti communiste. La ligne du parti était alors d'appuyer l'action révolutionnaire par une action de masse en faveur de la démocratie, en application du principe léniniste selon lequel la conscience politique spontanée mène à la seule lutte pour la démocratie et la vie quotidienne, la lutte révolutionnaire étant réservée à une minorité éclairée à la conscience politique supérieure. Le parti s'est alors entouré d'une myriade d'associations relais, allant de la jeunesse républicaine à l'union des vieux de France. Cette conception s'inscrit parfaitement dans la tradition du droit public français qui nie l'existence de la société civile : l'association n'intervient que pour encadrer des citoyens de seconde catégorie insuffisamment conscients pour se lancer dans la seule lutte légitime, celle de la conquête du pouvoir politique. C'est évidemment la négation même du contrat d'association. Ces pratiques ont trouvé en France un terrain fertile, et sont surtout répandues à gauche, le bourgeois républicain préférant l'action feutrée entre notables et gens de bonne compagnie au tumulte des masses populaires.

— L'association relais de l'administration : lorsque l'administration publique se découvre coincée entre son désir d'agir et ses maquis de procédures sur lesquelles veillent des corps de contrôle qui préfèrent l'immobilisme à la transgression des règles, elle crée une association dite para-administrative. L'État et les collectivités publiques en sont les seuls membres, auxquels on prend généralement soin d'adjoindre quelques « personnalités qualifiées » nommées discrétionnairement par l'État. Ce ne sont bien sûr que des enveloppes. Elles sont souvent très mal gérées, passant du contrôle paralysant des règles de gestion publique à l'absence totale de contrôle. Nombre d'entre elles défraient la chronique par leur gabegie financière, quand ce n'est pas le scandale pour détournement de fonds publics, et font un tort considérable à la vie associative.

La meilleure prévention sera d'entretenir une véritable vie associative entre les membres pour maintenir ce flux permanent d'hommes et d'idées qui est le véritable sang de l'association.

Troisième règle : varier les genres et les talents

[Retour à la table des matières](#)

Imaginons une association qui ne serait composée que de brillants polytechniciens, ou d'industriels prospères, ou encore d'intellectuels lumineux parmi les esprits les plus fins. Ses réunions résonneraient sans doute de propos édifiants, mais cette association serait malgré tout bien ennuyeuse, chacun ne venant que pour redécouvrir que l'autre pense en gros comme lui.

L'association vivante est un laboratoire d'idées, et pour cela il faut un mélange des genres et des talents pour créer l'échange et la confrontation. Cela ne veut pas dire pour autant transformer l'association en un vaste pot-pourri. Là encore il s'agit de définir une stratégie de recrutement par rapport à un projet. Prenons l'exemple d'une association constituée pour la promotion du mécénat culturel. Si elle ne regroupe que les directeurs de communication des plus grandes entreprises françaises, elle sera certes prestigieuse mais risque fort de ne rien produire. Il n'y aura pas confrontation puisque les membres sortiront du même moule culturel et évolueront dans les mêmes champs de contrainte. Si en revanche vous y introduisez des professionnels de la culture, des créateurs, si vous emmenez un chef d'entreprise explorer un atelier de jeune artiste, vous aurez créé l'échange et la confrontation.

La société française est très hiérarchisée et cloisonnée. Les métiers sont étanches, la rigidité bureaucratique importante, l'innovation peu valorisée par les structures, où les gens se côtoient sans se rencontrer. Aussi, soit l'association se moule sur ces rigidités — ce qui sera la tentation première, celle de la facilité —, soit elle prend le parti de l'horizontalité, traverse les cloisons et fait se rencontrer des gens qui n'en ont pas l'habitude, et elle est alors porteuse d'un projet novateur.

Quatrième règle : choisir sans attendre d'être choisi

[Retour à la table des matières](#)

L'association ne peut se contenter d'un recrutement passif alimenté par un flux aléatoire d'adhésions. Pour la mise en œuvre de son projet, elle a besoin de recruter tel ou tel talent, telle ou telle personnalité, en général une gamme très diversifiée de compétences.

Le premier travail à faire est donc d'établir la liste des administrateurs dont on a besoin.

On retrouvera les catégories suivantes :

- *Les Porteurs de projet* sont les véritables fondateurs de l'association. Ils devront garder une vue d'ensemble et veiller à la cohérence du développement à moyen terme.
- *Les ouvriers de porte* apporteront leur entregent et leur savoir-faire d'hommes de contact et de relation. Ils sont indispensables si le fondateur est un inconnu de foi et de génie qui ne pourra faire aboutir son projet que s'il arrive à rallier à sa cause quelques partenaires obligés, élus locaux, dirigeants d'entreprise, responsables de grosses associations... Ils sont en tout cas nécessaires pour trouver vite le bon interlocuteur au bon endroit.

- *Les têtes de réseau* ont une mission similaire à celle des ouvriers de porte, mais interviennent en tant que membres d'un réseau constitué.
- *Les techniciens* peuvent être nécessaires selon le type de projet. Un gestionnaire, un informaticien, un fiscaliste, un professionnel de la communication ne seront jamais de trop.
- *Les petites mains* : indispensables surtout au début pour faire tout le travail pratique, concevoir les documents, rédiger les lettres, préparer les réunions... autant de tâches essentielles.
- *Les vilains petits canards* qui empêcheront l'association de s'endormir sur ses lauriers et qui feront les réflexions qui dérangent. Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils seront également des éléments moteurs, porteurs de propositions constructives.

Dans certains cas, les deux ou trois fondateurs de l'association seront polyvalents et déploieront une activité impressionnante. Mais telle ne doit pas être la règle. Bien au contraire, il faut veiller à utiliser chacun à son niveau et dans son domaine de compétence. Certains membres seront parfaits pour décrocher un rendez-vous stratégique ou trouver des fonds et se montreront incompetents pour mener à bien une tâche pratique très ordinaire.

Cinquième règle : choisir un bon président

[Retour à la table des matières](#)

Le rôle du président est essentiel. C'est le pivot de l'association, il la représente, il en porte l'image. Il doit donc être à la hauteur du projet et des ambitions. Quelles sont les compétences requises ?

Sur le plan interne, c'est un animateur. Il n'a pas bien sûr l'exclusivité de ce rôle, surtout si l'association a un animateur salarié qui assurera la gestion au quotidien. Il ne doit surtout pas tout faire, mais savoir déléguer et assurer la cohérence d'ensemble des actions entreprises.

La vie associative est conflictuelle. Surtout en France où elle est récente et peu répandue, les citoyens sont plus habitués à obéir à des réglementations qu'à trouver entre eux des modes de coopération constructifs. Le problème est aggravé par l'invasion de la vie associative par les passions politiques. Le président devra donc au travers d'une approche positive des conflits et progressivement instaurer dans l'association un climat de coopération. Il ne doit bien sur être l'homme d'aucun clan.

Sur le plan personnel, choisissez-le équilibré. Il devra être suffisamment passionné pour donner un souffle charismatique à l'association et suffisamment posé pour ordonner les passions. Méfiez-vous des militants, des esprits bornés et sectaires qui peuvent séduire par des propos radicaux et une attitude déterminée. Le président n'est pas là pour faire fuir mais pour attirer tous ceux qui seront utiles au projet en respectant la règle de la plus grande diversité. Évaluez également son intérêt personnel pour l'association : le bon président doit se sentir valorisé par sa fonction et devra être animé d'une honnête ambition.

ÉVITEZ TROIS ÉCUEILS TRÈS COURANTS

Le « président curé » qui se dévouera corps et âme mais introduira un climat de rigueur morale qui fera fuir plus qu'il n'attirera. Le président curé se reconnaît par l'existence de problèmes personnels marqués : échec d'une vie affective, désintérêt pour sa vie professionnelle, prises de position radicales reflétant plus de l'étroitesse intellectuelle que de la force de caractère. Le célibataire est globalement à déconseiller : il favorise la réunionite et pratique une gestion du temps inflationniste qui élimine ceux qui ont une vie de famille. L'autre écueil est le « président opportuniste » qui utilisera son mandat à des fins sans rapport avec le projet de l'association. On le reconnaît à sa propension à cumuler les mandats, à papillonner et à se disperser dans de multiples structures, et à son manque de charisme dissimulé sous une facilité à aligner les discours prédigés adaptés à tous types de public. Une espèce plus inoffensive est le « président prête-nom » qui, en l'absence de personnalité représentative, fera l'unanimité pour sa bonhomie, son effacement et son inaptitude au commandement. Mais c'est là un jeu dangereux : on a souvent vu apparaître sous une apparente bonhomie un véritable meneur qui a su occuper la place... et la garder.

Sur le plan externe, sa principale fonction est la représentation de l'association et sa notoriété auprès des interlocuteurs nécessaires au projet de l'association. Le président doit être crédible ou avoir les aptitudes pour le devenir. Il doit donc être un homme de contact et de relation. Le mieux est bien sûr de choisir un président avec un solide portefeuille de relations personnelles. À défaut il devra avoir suffisamment de rayonnement et d'entregent pour constituer le réseau d'appuis dont l'association a besoin.

Le bon président est une denrée rare. On le construit plus qu'on ne le trouve. Aussi faudra-t-il le garder plusieurs années, dans les limites compatibles avec l'alternance nécessaire à la vie démocratique de l'association.

ACTEURS ET CONSOMMATEURS

[Retour à la table des matières](#)

La croissance est pour une association une épreuve redoutable. La poignée de copains des temps héroïques aura souvent du mal à se reconnaître dans une association adulte comptant de nombreux membres, gérant des activités multiples,

réalisant un gros chiffre d'affaires et découvrant les soucis de la gestion du personnel.

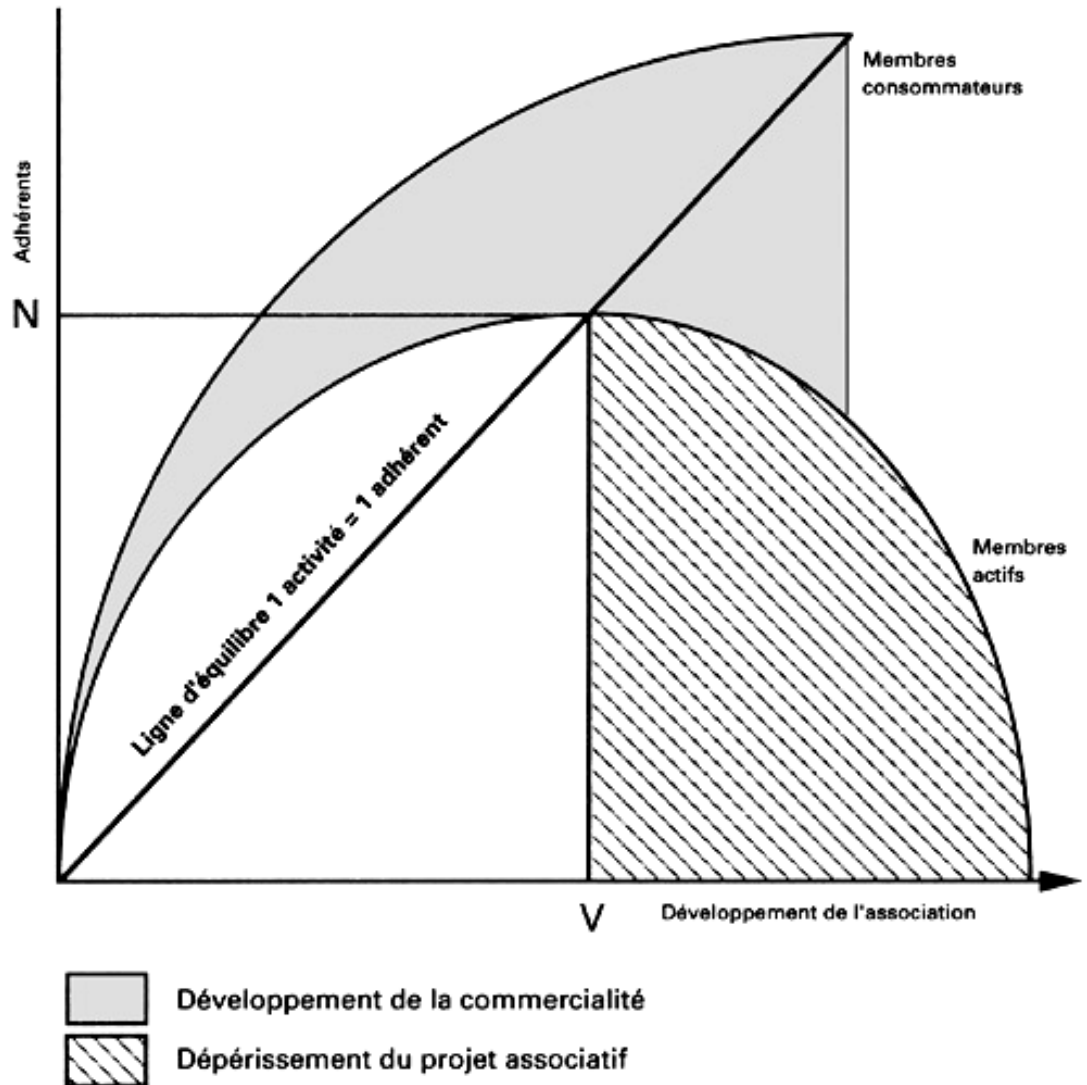
Du point de vue des membres, le dilemme du développement consistera en l'apparition d'une distorsion entre membres actifs et consommateurs. Au fur et à mesure que l'association se développe, les nouveaux adhérents viennent plus chercher un service que participer à un projet associatif. Ce phénomène se mesurera par la participation à l'assemblée générale elle-même, reflet des prises de responsabilité bénévoles. Une association comptant plusieurs milliers de membres pourra n'en voir qu'une trentaine venir à l'assemblée générale — juste de quoi composer un conseil d'administration — alors que du temps où elle avait trois cents membres, plus de cent y venaient. Cette distorsion n'est pas en soi critique. Dès lors qu'une association produit des services, il est normal qu'apparaissent des membres ne s'intéressant qu'à leur consommation. Ce qui est plus grave, c'est que si la consommation d'activités devient le moteur principal de l'adhésion, il y aura tendance au dépérissement du projet. De ce fait se créera un effet d'éviction des membres consommateurs sur les membres actifs. Comme le montre le schéma ci-contre, il existe un point critique au-delà duquel tout membre consommateur supplémentaire se traduit par une perte de membres actifs. À cette perte de substance militante va s'ajouter le poids des soucis de gestion (personnel, fiscalité, équilibre financier...) qui vont contribuer à l'érosion de la marge d'initiative et de créativité associative. L'association est alors sur un chemin qui va l'amener à ne garder comme objectif que sa propre survie et à n'être qu'une structure de gestion alors que ce n'est pas sa vocation première et qu'elle est mal outillée pour ce faire.

Deux solutions possibles pour remédier à ce dilemme.

La plus simple est d'éviter l'amalgame entre ces deux catégories de membres et de reconnaître cet état de fait. On peut décider de créer une catégorie de membres participants qui n'adhéreront que pour participer aux activités et qui participera à l'assemblée générale mais votera dans un collège distinct. On créera à côté une catégorie de membres actifs auxquels on proposera de véritables activités associatives (groupes de travail, dîners, journal, visites...) et un appui particulier au projet — notamment financier en utilisant la possibilité de faire des dons à l'association ouverte par l'article 238 bis du Code général des impôts. Le système des collèges permet de pondérer l'importance démographique de ces deux catégories. Les membres actifs seront valorisés par une surreprésentation, tandis que les membres participants verront leur représentation évaluée à un niveau plus en rapport avec leur intérêt réel pour l'association.

L'autre solution, plus radicale, consiste à dissocier l'activité associative des activités de gestion en les transférant à une société (type SA, SARL, coopérative) dont l'association pourra être, avec d'autres, actionnaire. Cela a pour avantage de bien identifier les métiers respectifs : à l'association l'animation du réseau et la réactualisation du projet, à des sociétés spécialisées la gestion des activités de service. C'est sur ce principe que fonctionne la station de ski associative des

Karellis en Savoie. Le système a pour avantage de créer un véritable dialogue entre les considérations de gestion portées par les gérants des sociétés et les objectifs d'intérêt général et social portés par l'association. Cela est préférable à une situation où l'on voit une association sans membre mal gérer des activités.



N = Rapport optimal membres actifs/membres consommateurs.

V = Point critique de développement : les membres consommateurs chassent les membres actifs.

La production marchande d'une association risque de nuire à la variété, du projet associatif. La mise en société filiale de ces activités sera alors nécessaire.

LES PETITES, LES MOYENNES ET LES GROSSES

[Retour à la table des matières](#)

En rester à ce constat d'une contradiction croissante entre projet et structure amènerait à nier la capacité de l'association à être une structure d'entreprise et à la cantonner dans l'amateurisme, l'amicale de quartier, la société savante, au vaste univers des vellétés sans suite. Le problème doit être envisagé comme un élément de la gestion stratégique associative, qui, comme dans le monde de l'entreprise, sera différent selon qu'il s'agit de petites, de moyennes et de grandes associations.

Dans l'entreprise, les seuils séparant ces catégories apparaissent au travers de la sociologie des rapports de commandement. La petite entreprise permet un contact direct avec le patron, la moyenne voit apparaître les cloisonnements plus ou moins étanches entre métiers et catégories, la grande tendra à s'inspirer du modèle administratif avec des hiérarchies codifiées, une absence de communication interne et la perte d'identité et de l'entreprise et des salariés. Les seuils associatifs apparaîtront au travers de la capacité des membres à mettre des projets en commun.

Est petite l'association qui est capable de rassembler la totalité de ses membres pour mettre en commun des moyens nécessaires à la poursuite de l'objet social. Elle sera plus créative car ayant le plus faible champ de contraintes internes (structures à gérer, personnel ... et sera plus à même de mener à bien un marketing de projet une idée, un marché, un public, et la collecte des moyens.

Est moyenne l'association qui n'est plus en mesure de satisfaire par ses ressources propres sa capacité à produire des biens collectifs. Il faudra alors faire appel à des salariés pour rechercher des concours extérieurs au contrat d'association, ou encore élargir la base des consommateurs en recrutant des membres à cette fin exclusive. Le poids de la contrainte extérieure (droit du travail, droit de la consommation...) s'accroît par rapport à la contrainte du seul contrat d'association. Le responsable va perdre sa capacité à diriger, orienter, décider et devra partager une partie de son pouvoir. Sa capacité créative sera amputée par les préoccupations de gestion quotidienne, et une part grandissante des moyens mobilisés sera orientée vers la reproduction de l'existant.

Dans la grosse association, le poids des contraintes va s'accroître (droit de la concurrence, droit des faillites, prévention des difficultés des entreprises...) au point que l'association qui se définissait initialement comme un espace va devenir un modèle de production banalisé qui devra gérer, outre les contradictions propres à tout producteur, celles entre finalités et réalités.

La solution de la mise en société des activités lucratives de l'association permet de revenir à la dynamique associative en la recentrant sur les finalités du contrat et en l'allégeant des contraintes de gestion au quotidien.

Pour les grosses associations ayant plusieurs types d'activités et faisant appel à des savoir-faire et des réseaux différents, il y aura intérêt à se considérer comme une fédération d'autant d'associations que de métiers et de réseaux, en décomposant l'association en unités de gestion — qui n'ont pas forcément à avoir la personnalité morale — dotées de mandats clairs et autour desquelles pourra se recréer une véritable vie associative. L'organisation centrale, dans le cadre de sa démarche qualité, devra alors se penser comme le fournisseur de ses clients, les unités décentralisées.

Doivent être centralisées :

- la définition d'une stratégie commune ;
- la logistique lourde : comptabilité, gestion du personnel...

Doivent être décentralisées

- la vie associative ;
- la libre initiative des membres et du personnel dans le cadre des orientations stratégiques
- la mise en œuvre opérationnelle.

LE JEU ASSOCIATIF : VIVE LE CONFLIT !

[Retour à la table des matières](#)

Une association est un corps vivant qui doit être animé fenêtres ouvertes aux grands vents de l'innovation. Une association qui ne sait plus avoir d'idées perdra ses membres et une association sans membres, eût-elle un patrimoine impressionnant, est une association morte.

Lors de sa création, l'association n'a pas encore de contraintes économiques et est totalement libre de s'engager dans telle ou telle voie. Il est donc inutile de se précipiter dans la reproduction des conformismes établis. Aucune contrainte légale ou réglementaire ne pèse sur son mode d'organisation, le seul pouvoir appartient à l'imagination. L'association évolue dans une logique d'anticipation qui rend *a priori* légitime toute initiative.

Son maintien en vie repose sur deux règles.

Première règle : tout le monde a le droit de s'exprimer même si c'est pour dire n'importe quoi

L'association doit savoir fonctionner lors de ses débats à l'image des groupes de résolution de problèmes qui pratiquent le remue-méninges pour être sûrs, en citant toutes les possibilités qui passent par la tête des participants, de ne pas manquer l'idée à laquelle on n'aurait pas songé si l'on avait observé une démarche trop rationnelle. On a en effet observé que l'individu tend à surestimer le champ de contraintes dans lequel il évolue et donc à brider son imagination. Nous l'avons déjà vu dans la méthode d'élaboration de projet : il faut savoir faire table rase des contraintes et définir une solution idéale qui ne sera mise en conformité avec les contingences de la réalité que dans la phase ultérieure d'étude de faisabilité. Si l'on parlait de la faisabilité, toute l'idée nouvelle serait déclarée irréaliste et l'association n'inventerait plus rien.

LES RÈGLES DU REMUE-MÉNINGS

- Ne cherchez pas à trouver la bonne réponse : elle n'existe pas. Il y a plusieurs réponses qui peuvent toutes être dignes d'intérêt.
- Mettez chaque participant en confiance et incitez-le à avoir autant d'idées que possible. Ces idées n'ont pas à être discutées ou évaluées : elles le seront plus tard. Il ne s'agit pour l'instant que de les lister. Ne trichez pas, et n'essayez pas de glisser une « bonne idée », qui ne serait pas exprimée par le groupe : ce ne serait pas une bonne idée ! La vitesse est essentielle : le remue-méninges ne doit pas durer plus de cinq à dix minutes.
- Sortez du tunnel ! Incitez le groupe à sortir des sentiers battus et à ne pas se reposer sur les valeurs sûres.
- « Refrénez les gens dans leur propension à analyser les suggestions. Prohibez les jugements rapides du type : « Ça ne marchera pas... » ou : « On a déjà essayé dans mon association et ça a été jugé trop coûteux. » On s'occupe pour le moment d'avoir des idées, on les évaluera et on les classera plus tard.
- Beaucoup jugent que les réunions de remue-méninges sont du folklore parce qu'ils sont mal à l'aise et ne contribuent pas à la réflexion. Il faut abattre les barrières et encourager la fibre expression, aussi iconoclaste soit-elle, en mettant chaque participant dans un climat de confiance qui repose largement sur l'attitude de l'animateur.

Deuxième règle : déconcentrer l'initiative

[Retour à la table des matières](#)

Le président ne peut ni ne doit tout faire, stérilisant ainsi l'initiative des autres membres. Chacun doit se sentir chez lui dans l'association et doit être incité à entreprendre des projets : journal, manifestations, vie associative... C'est un bon moyen pour préparer la relève : celle du président, au travers d'un compagnonnage associatif où les plus jeunes apprennent le « métier » auprès des anciens en réalisant leurs propres expériences, et celle des membres en rendant l'association

attractive et accueillante. Une initiative trop concentrée, des comportements autoritaires et fermés, une absence de production d'idées neuves provoqueront le départ des membres actifs et le dépérissement du projet. Même si la sympathie a pu provoquer une première adhésion, le membre ne restera que s'il en a envie et s'il y trouve un intérêt réel.

L'atmosphère de libre initiative favorisera une meilleure écoute de la demande sociale et une adaptation permanente du projet. C'est ainsi qu'émergeront des vocations d'*intrapreneurs*, c'est-à-dire d'entreprise de projet au sein même de l'association, qui seront le meilleur gage de son renouvellement.

La formation des élus associatifs, si essentielle à ce professionnalisme non rémunéré qu'est le bénévolat, réside avant tout dans la richesse des expériences qu'ils réalisent. Aussi est-il du rôle de chaque responsable en tant que manager-coach de permettre à chacun de réaliser des expériences positives pour développer ses compétences.

Le rôle du président est d'assurer la cohésion de l'ensemble : une priorité dans les objectifs, un budget en équilibre, et la mise en commun du foisonnement et des expériences de chacun.

Troisième règle : respecter le principe de libre contribution des membres

[Retour à la table des matières](#)

L'association est un acte volontaire, un contrat entre personnes libres qui décident de fédérer leurs volontés en toute indépendance. Il faut donc éviter de reproduire l'ambiance parfois pesante du contrat de travail par des comportements trop rigides, des hiérarchies inutiles, une prolifération de titres ronflants. Beaucoup d'associations sont le refuge de l'autoritarisme et de l'intolérance qui ruinent le véritable sens du bénévolat. Une organisation simple, ouverte à l'initiative individuelle et à l'accueil de nouveaux membres sera sans doute plus complexe à gérer au quotidien mais sera garante de la pérennité du projet.

Une autre conséquence de ce principe est que chacun doit avoir le droit de doser sa contribution au regard de sa situation personnelle. Certains, de par leur situation professionnelle ou parce que célibataires, pourront consacrer un quasi-plein-temps à l'association et d'autres n'y consacreront, entre leurs charges multiples, que quelques heures par mois. Chacun doit être utilisé et valorisé à hauteur de sa capacité de contribution. Au-delà de principes déontologiques et de discipline générale clairement définis, il est préférable de réduire au minimum les règles collectives on n'entre pas en association comme on entre en religion !

Quatrième règle : professionnaliser le bénévolat par un contrat gagnant-gagnant

[Retour à la table des matières](#)

Le bénévolat n'est pas un droit de tirage illimité sur l'incompétence et la tyrannie. Ce n'est pas parce que les gens ne sont pas payés qu'il ne faut pas être exigeant et renoncer à leur proposer un challenge performant. Bien au contraire : c'est précisément parce qu'ils ne sont pas payés qu'ils attendent beaucoup de satisfaction personnelle — que ne leur procure généralement pas leur entreprise — du travail qu'ils vont accomplir. Le membre actif attend de sa participation de se développer sur le plan personnel au travers d'expériences positives. Aussi est-il important que chacun puisse se voir attribuer des objectifs clairs, un contrat gagnant-gagnant à sa mesure. Chacun, quels que soient sa formation et son niveau socioculturel, peut se voir proposer l'occasion de réaliser une expérience qui lui permette de dépasser ses limites. L'association a la possibilité de pouvoir compter sur la disponibilité de volontaires d'un haut niveau d'éducation qui sont son véritable réservoir de matière grise. En instituant une relation de coaching entre ces membres et ceux de niveau moins élevé, on peut bâtir une relation extrêmement riche pour chacun, qui sera une des spécialités du management associatif. Les règles pour réaliser ce contrat gagnant-gagnant sont toujours les mêmes : des objectifs clairs ¹ assortis d'indicateurs tournés vers la satisfaction du client et une valorisation des performances réalisées. Ces expériences sont autant d'occasions de formation sur le terrain, notamment pour les nouveaux membres auxquels un accueil et un parcours d'intégration devront être organisés.

ORGANISER LE FOISONNEMENT

[Retour à la table des matières](#)

Association rime avec passion.

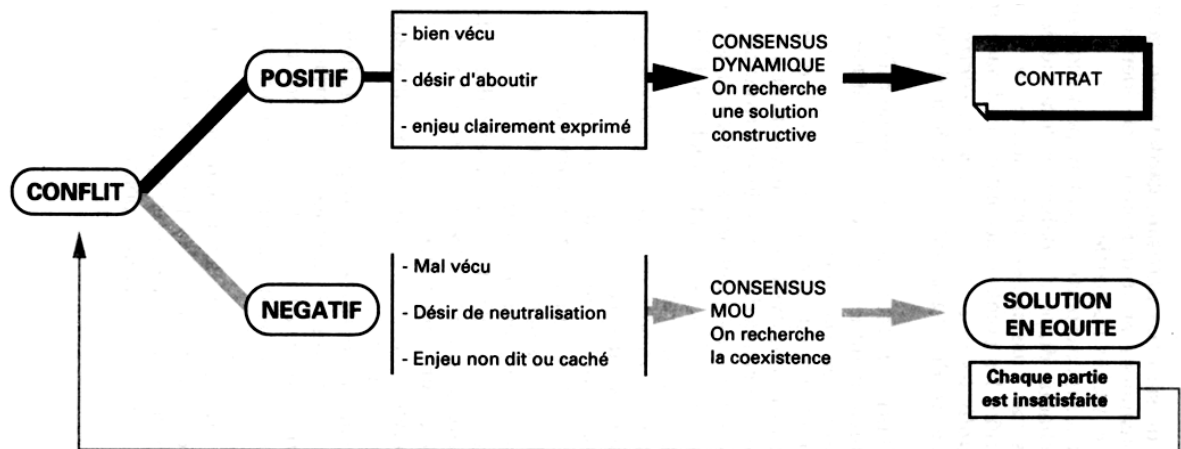
Une association vivante est une association où, après de mémorables prises de bec, on se retrouve autour du verre de l'amitié. Le conflit n'est que la confrontation de points de vue différents qui représentent autant de contributions à l'élaboration et à la vie du projet. Il est l'expression de l'implication de chacun. En ce sens le conflit est positif. Il est généralement mal vu en France d'entrer en conflit, où la paix sociale résulte d'un fragile et savant équilibre des forces en présence. Il présume la culpabilité de celui qui en est la cause, éprouve le besoin de s'habiller d'oripeaux idéologico-politiques et est considéré comme une phase négative de la vie d'une organisation.

¹ Voir la règle FARCES p. 254 : définition des objectifs. [Numéro de page de l'édition papier (MB)].

Il peut, au contraire, être constructeur et permettre de faire avancer une réflexion, et surtout d'arriver à un accord durable parce que les parties se seront pleinement exprimées.

Il y a deux approches du conflit, d'où dérivent deux types de consensus qui sont porteurs ou non de contrat (voir schéma ci-dessous).

Le conflit négatif procède d'une volonté de conciliation plus que de contractualisation. On présuppose que les parties ne peuvent arriver à un accord et on recherche une solution en équité qui minimisera l'inconvénient pour chaque partie. Une solution dynamique ne peut être bâtie sur ces bases et l'on aboutit à un équilibre reposant sur la non-agression. L'enjeu du conflit est généralement non dit et peut se trouver ailleurs (rivalités politiques ou de personnes) ; une proposition pourra être refusée sous le seul prétexte (non exprimé) qu'elle émane de telle ou telle personne. Ce type de consensus mou amènera l'association, à chaque fois qu'elle aura un choix à faire, à reproduire la recherche du moindre inconvénient et à aboutir à des solutions mi-figue mi-raisin, aux performances limitées. Ce type d'approche est celui de l'administration publique, incarnée à merveille par le corps préfectoral, dont la devise pourrait être : la paix sociale à tout prix, et surtout pas de vagues ! Elle est inadaptée au développement du projet associatif qui repose plus sur la création que sur la conservation.



Le conflit positif procède d'une volonté d'aboutir à une solution qui recueillera l'adhésion de chaque partie et sera porteuse d'un contrat qui fournira une base de développement. Parvenir à gérer positivement les conflits suppose d'observer quelques règles simples qui s'inspirent de celles définies pour le management de la qualité :

- *Personne n'a tort, tout le monde a raison* : ne jamais porter de jugements de valeur sur les personnes, accepter leurs défauts et qualités comme des données objectives du problème à résoudre. Seuls les propositions et les

actes font l'objet d'analyses indépendamment de la personnalité de leur auteur.

- *Fixer ta règle du jeu avant tout débat*
 - liberté d'expression ;
 - accompagner toute critique d'un élément d'analyse du problème ;
 - désigner un animateur qui fera respecter l'ordonnancement des étapes du raisonnement à construire. L'animateur ne sera pas partisan, gardera son calme en toutes circonstances et manifesterà une égale cordialité envers toutes les parties ;
 - désigner un rapporteur qui fera périodiquement le point sur chaque étape du débat, et fera valider les conclusions par l'assemblée tout entière, de manière à bien identifier les points d'accord et de désaccord.

- *Bien établir les enjeux, en évitant de centrer le débat sur les solutions.* En engageant d'emblée le débat sur des solutions :
 - on se prive de toute une richesse de réflexion en amont, en surestimant les contraintes ou latitudes sur lesquelles reposent ces solutions ;
 - on tend, volontairement ou non, à escamoter l'étude des causes des dysfonctionnements et à se voiler la face en se plongeant dans des débats tronqués ;
 - on identifie les solutions à ceux qui les proposent et elles se trouvent de ce fait entachées d'un préjugé favorable ou défavorable.

- *Organiser les débats autour de quelques points clés du raisonnement, à savoir :*
 - Qu'est-ce qu'on veut ? Quel est l'objectif poursuivi ? À quel résultat souhaite-t-on parvenir ?
 - Quels sont les paramètres à prendre en compte obligatoirement (prix, public, méthode...) ?
 - À quoi reconnaîtra-t-on la réussite d'un projet ?

- *Ne jamais se sentir obligé de contracter.* Un débat bien mené peut faire apparaître :
 - de solides zones de convergence sur lesquelles peut se bâtir le contrat ;
 - des convergences dans les objectifs mais des divergences dans les moyens et méthodes, on préférera alors poursuivre séparément et dans la complémentarité une action commune qui pourra être enrichie de carrefours périodiques ;
 - une divergence de fond, auquel cas il ne faut surtout pas contracter sous des prétextes extérieurs au projet (recherche de subventions, appartenance au même clan ou à la même mouvance politique...).

LE GRAND JEU : L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

[Retour à la table des matières](#)

Elle n'est pas (forcément) une corvée.

La tenue de l'assemblée générale est souvent considérée comme un pensum imposé par la loi, où il ne se passe pas grand-chose, et où les dirigeants feront vite fait bien fait valider leur gestion devant une salle quasi vide. Certains dirigeants seront animés d'une véritable peur des membres « qui critiquent et ne font rien » et d'une volonté de réduire au minimum cette confrontation avec la base.

Un tel comportement est regrettable car il tend à assimiler le membre à un « godillot » qui n'est là que pour approuver sans discussion, ou à un ennemi dont il faut par principe se défier.

L'assemblée générale est au contraire un acte essentiel de la vie d'une société à responsabilité partagée.

Elle est juridiquement l'instance dirigeante de l'association qui, seule, peut nommer les dirigeants. La liberté d'organisation est totale, la loi ne fait nulle obligation d'avoir un conseil d'administration, un bureau, un président, un trésorier, etc. Aussi les dirigeants ne peuvent-ils tenir leur légitimité que d'un mandat de l'assemblée générale, expression de l'ensemble des parties au contrat d'association. À défaut, l'association cesse pratiquement de fonctionner et les membres — ou les créanciers ! — devront demander la nomination d'un administrateur judiciaire pour que le fonctionnement minimal de l'association puisse être assuré.

L'objet de l'assemblée générale, du point de vue du manager, dépasse cependant largement cette nécessité juridique. Réunion annuelle de tous les membres, elle est l'occasion de les informer et de les mobiliser autour du projet associatif, et de s'assurer par là qu'il a encore des troupes ! Toute idée nouvelle, le renouvellement du projet, la modernisation des méthodes de gestion, nécessitent un débat en assemblée générale qui donnera les orientations précises de l'association pour l'année à venir.

L'assemblée générale a trois objectifs :

- *Faire savoir* ce que l'on fait, qui l'on est et ce que l'on veut faire. L'assemblée générale est une occasion de réunir l'ensemble du réseau et donc de l'informer. Elle donnera une photographie globale de l'association : son état financier et moral, la tête des dirigeants et leurs idées. Elle leur permettra d'entendre les membres, leur perception de la gestion du projet par le bureau sortant et leurs propositions ; elle est l'occasion d'instaurer une véritable communication à double sens.

L'assemblée générale est un baromètre de la santé morale de l'association ; s'il n'existe pas de contact entre les dirigeants et les membres tout au long de l'année, la suspicion s'installera et l'assemblée générale deviendra une épreuve pénible où les membres défouleront leur besoin de communication pour un tir de barrage contre les dirigeants sortants, enclenchant une dynamique de conflit négatif.

- *Informier et débattre* pour faire approuver.

La plupart des associations vivent dans un état sans intermédiaire entre la dictature du bureau et la démocratie spontanéiste. Le management démocratique de l'association requiert un mandat clairement exprimé de l'assemblée générale aux dirigeants qui leur permettra de gérer sans interventions suspicieuses de la base. L'information devra donc être préalable et de qualité. On ne fait pas approuver le rapport financier en débitant d'une voix monocorde une succession de chiffres devant des membres partagés entre un sentiment d'inutilité et une colère montante contre le traitement qui leur est réservé. Les comptes doivent être envoyés à l'avance, présentés d'une manière lisible, pédagogique et commentée. Le rapport moral ne sera pas un long panégyrique du président et de l'inlassable dévouement de ses collaborateurs à la cause, mais analysera les succès et échecs de l'association au regard de son projet et des résolutions adoptées l'an passé. Les projets de résolution seront débattus en commission avant la tenue de l'assemblée générale afin d'éviter de décider d'une orientation stratégique en une heure de temps.

L'assemblée générale est le moment idéal pour faire du projet associatif un véritable projet partagé.

- *Adopter des résolutions* : les partis politiques — qui sont aussi des associations — ont compris l'importance des résolutions adoptées lors des congrès. Elles fixent les orientations stratégiques de l'organisation et la loi commune à laquelle devront se plier — de bon gré si le débat a pu être mené selon les règles du conflit positif — les membres pour l'année à venir. La résolution est un moyen solennel d'approbation des conclusions des débats menés en commission et au cours de l'assemblée générale ; elle est l'illustration, pour un temps donné et dans le cadre d'un mandat à des administrateurs, de l'état présent du contrat d'association. La résolution est nécessairement entérinée par un vote selon des modalités les plus diverses. Le vote à main levée est le plus adapté au vote des résolutions, alors qu'il peut être plus délicat pour l'élection des administrateurs, les membres pouvant souhaiter ne pas manifester leur défiance publiquement ou ne pas montrer à tel ou tel, que l'on estime par ailleurs, que l'on ne vote pas pour lui.

L'ORGANISATION PRATIQUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Qui participe ? Tous les membres, ce qui ne veut pas forcément dire qu'ils ont le droit de vote. Il est, en effet, prudent de prévoir dans les statuts des clauses « anti-magouilles » pour éviter qu'une faction ne fasse adhérer subitement le jour de l'assemblée générale des membres de circonstance pour enlever la majorité. On pourra donc prévoir que seuls votent les membres ayant adhéré depuis six mois au moins. De même les membres non à jour de leur cotisation ne votent pas, mais participent à l'assemblée générale eu ils ne peuvent être considérés comme démissionnaires de l'association (TGI de Saint-Etienne, 15 novembre 1982). Ils gardent toutefois la possibilité de récupérer leur droit de vote en payant leur cotisation. Les membres d'honneur ou honoraires n'ont généralement pas le droit de vote.

Plus délicat est le problème des salariés : il est souhaitable qu'ils participent à l'assemblée générale où se décident les orientations stratégiques de l'entreprise associative. Néanmoins, leur participation au vote – qui n'aurait rien d'illégal – entraînerait une confusion des genres entre les fonctions de bénévoles et de salariés. Par ailleurs, les salariés ayant un intérêt direct dans la gestion de l'association, leur présence comme administrateur élu aux organes de direction pourrait entraîner sa fiscalisation.

Il est possible de pondérer le poids des votes selon la qualité des adhérents. Ce sera nécessaire si l'association vend des activités et à ce titre une catégorie de membres consommateurs. Il sera alors possible de ne leur faire percevoir qu'une cotisation minorée ne donnant pas de droit de vote, ou un droit de vote dans un collège de membres usagers. Une association qui aura 250 membres actifs et 4 000 membres usagers pourra ainsi décider d'accorder 12 sièges d'administrateurs pour chaque collège, ce qui donnera plus de poids au vote des membres actifs et reflétera leur implication dans le projet associatif.

Convoquer les adhérents dans les délais convenus

Une assemblée générale non convoquée régulièrement pourra être déclarée nulle par les tribunaux. Les statuts ou le règlement intérieur doivent prévoir ce délai de convocation, que l'usage fixe au minimum à quinze jours. Tous les sociétaires doivent être informés (même les opposants à l'équipe de direction !) par quelque moyen que ce soit. La convocation peut être individuelle (par lettre) ou collective, par affiche ou annonce dans la presse. Mais il faut alors que tous les membres puissent en avoir connaissance : un affichage en mairie ne sera valable que pour les habitants de la commune, une annonce dans la presse devra être potentiellement lue par tous les adhérents.

Respecter l'ordre du jour

La convocation doit mentionner l'ordre du jour afin que les membres puissent préparer leurs interventions et votent en toute connaissance de cause : il ne pourra pas être modifié en séance afin d'éviter tout vote surprise.

Votes et majorités

Selon les questions à traiter les statuts peuvent fixer des règles de vote différentes. Certaines questions importantes, comme la modification de l'idée directrice de l'association ou la modification des statuts, ne peuvent être adoptées qu'avec des conditions plus contraignantes. Il peut être instauré un quorum qui rend nécessaire la présence d'un minimum de membres, un quart ou un tiers par exemple. La règle générale est la majorité simple ou relative, soit l'adoption dès que le nombre de votes favorables l'emporte sur les défavorables. Une modification statutaire portant sur la qualité substantielle de l'association devra être adoptée à la majorité absolue. Des décisions particulièrement graves, comme la dissolution de l'association, devront être votées à la majorité qualifiée : 2/3 ou 3/4 des suffrages.

La majorité s'apprécie par rapport aux membres présents ou représentés. À défaut de limitation du nombre de procurations, une assemblée générale pourrait se tenir avec un seul membre porteur de suffisamment de mandats pour respecter les règles de quorum. Il est donc souhaitable de limiter statutairement le nombre des mandats et d'exclure la pratique des mandats en blanc qui signifie un vote implicite pour les motions présentées par le conseil. Il faut y préférer la pratique des mandats explicites : « Je vote pour ou contre la résolution n°... »

À moment privilégié, organisation privilégiée...

L'envie de venir à l'assemblée générale sera bien sûr stimulée par son utilité. Mais son organisation matérielle est un élément important de la communication entre l'association et ses membres.

Bien recevoir les membres : le cadre de l'assemblée générale doit refléter l'importance donnée à cet événement et la personnalité de l'association. Évitez la salle paroissiale décatie ou la MJC menaçant ruine. Les salles municipales fournissent une gamme de choix offrant tous les standings : salle du conseil, salle des mariages, des commissions. On peut également mettre à contribution les réseaux de l'association pour trouver une salle privée qui pourra être prêtée ou louée à un prix modique. La salle pourra être rendue plus accueillante en la personnalisant : une exposition sur les réalisations de l'association, des banderoles exprimant projets et résolutions. Un petit bar, ouvert avant et après l'assemblée générale, permettra à des petits groupes de se former et de discuter de manière informelle. Un cocktail plus solennel pourra être organisé après la clôture des débats : les libations restent un moyen sûr de favoriser les négociations, de conforter les accords et de créer un sentiment de satisfaction chez les participants.

Une solution efficace pourra être de tenir l'assemblée générale dans l'environnement d'une manifestation publique de l'association : événement culturel, sportif, médiatique.

Une organisation communicante : l'organisation de l'assemblée générale reflète également le management de l'association. L'utilisation de techniques modernes de communication, films, transparents, vidéo, donnera à l'assemblée générale un autre ton qu'une table de notables recouverte de feutre vert faisant face à la salle. L'intervention des orateurs sera valorisée s'ils se déplacent pour venir parler debout devant une petite tribune dotée d'un micro, décentrée de manière à laisser la place pour la projection de diapositives ou de transparents. Les débats seront animés par un président de séance qu'il est préférable de choisir hors des parties au débat : il vaut mieux que ce ne soit pas le président du conseil d'orientation s'il y en a un. Son rôle sera d'organiser les débats, de répartir les temps de parole, de laisser les tendances s'exprimer, de faire des synthèses périodiques des débats et de veiller à la bonne organisation des votes.

Troisième partie

DES HOMMES

2

Les salariés

CONTRAT DE TRAVAIL ET CONTRAT D'ASSOCIATION

[Retour à la table des matières](#)

Avec les salariés se crée une situation un peu ambiguë qui voit s'allier des hommes convaincus par une idée et un projet collectif à d'autres qui y contribuent dans le cadre d'un contrat de travail. La confusion entre contrat de travail et contrat d'association est un obstacle délicat à franchir et est à la source de nombreuses déconvenues de part et d'autre.

Les notions de salarié et de bénévole recourent deux champs juridiques différents, même s'ils sont rattachés tous deux au droit des contrats :

- Le *contrat d'association* est un acte privé qui lie deux personnes étant et restant à un même niveau de prérogatives et d'obligations. Il est fondé sur le volontariat et le bénévolat, chacun gardant la liberté de doser sa contribution au contrat.
- Le *contrat de travail* est également un acte privé, mais soumis à d'importantes contraintes de droit public. Il lie, une fois signé, des personnes qui n'ont pas les mêmes prérogatives, puisqu'il instaure un lien de subordination entre l'employeur et le salarié. Les obligations réciproques, salaires contre travail, sont plus rigides et relèvent du droit du travail pour tout ce qui touche aux droits à congés, à formation, à couverture sociale.

La première difficulté vient du manque de clarification entre ces deux champs et de l'absence de partage des rôles. Dans la plupart des associations, les salariés se sont imposés au fil des années comme une nécessité, voire comme un mal nécessaire, ou ont été le résultat inespéré d'une mise à disposition d'un agent de l'État ou d'une collectivité locale. Dans les deux cas, le professionnel salarié de l'association n'a pas été le fruit d'une démarche raisonnée ou calculée, mais l'aboutissement d'une série de décisions successives qui ont pérennisé l'existence d'un professionnel. Le cas le plus typique est celui du permanent associatif, rémunéré mais révocable par l'assemblée générale souvent au mépris des règles élémentaires du droit du travail. Ce modèle du militant salarié destitué par la base comme peut l'être le gérant d'une société anonyme est à proscrire. De nouvelles règles du jeu sont désormais indispensables pour la propre survie de l'association. Elles sont au nombre de six :

Première règle : conserver la stratégie, déléguer la gestion

[Retour à la table des matières](#)

Dans l'association, le pouvoir reste dans les mains de l'assemblée générale. Elle peut déléguer ce pouvoir selon les règles définies par les statuts, mis à jour au fil des ans, à un conseil d'administration, un bureau, un directoire, une équipe, voire à un seul homme, qui deviennent responsables de la gestion. Pouvoir exécutif élu, il décide, au nom de l'assemblée générale, des orientations à prendre et assume la responsabilité des décisions.

Les administrateurs devront rendre compte de leur mandat à l'assemblée générale qui garde le pouvoir de refuser le quitus, s'il y a eu faute de gestion, pour leur en demander réparation.

Pour exécuter ces orientations, ce pouvoir a désormais besoin de plus en plus de compétences, recrutées et rémunérées pour leur professionnalisme. Ces professionnels sont l'exécutif salarié, subordonné à l'exécutif élu, et qui n'a qu'un pouvoir indirect d'orientation de la politique de l'association. Ils reçoivent une délégation de compétences mais non un transfert de compétences : la responsabilité éminente de la gestion de l'association et l'orientation de sa politique restent le fait du bureau de l'association.

Deuxième règle : bien répartir les rôles entre l'exécutif élu et le salarié

L'exécutif élu a la légitimité institutionnelle, tandis que le salarié a la légitimité de sa compétence technique. Le salarié a pour lui la présence et la durée, alors que l'élu aura souvent contre lui l'absence et le renouvellement. Il y a donc des conflits que le mode de fonctionnement interne de l'association devra arbitrer : conseil des sages, conseil d'administration ou assemblée générale doivent pouvoir statuer sur

de tels conflits et être à même de trancher. Pour ce faire, chacun des protagonistes doit avoir en tête la règle du jeu :

- L'exécutif élu tient son pouvoir d'une délégation de l'assemblée générale qui se convoque sans avoir à rechercher l'accord des salariés.
- Le salarié dépend – au travers du président – de l'exécutif élu qui exerce – au travers du président – l'autorité de l'employeur, ce qui signifie qu'en aucun cas un salarié ne relève de l'autorité de l'assemblée générale et ne doit lui rendre compte de ses actes.

Seul l'exécutif élu est responsable du fonctionnement de l'association devant l'assemblée générale et devant ses partenaires : le président est personnellement et pénalement responsable du paiement des cotisations sociales (URSSAF, caisses de retraite), et les administrateurs peuvent être poursuivis en comblement du passif sur leurs biens propres en cas de faillite douteuse.

Mais attention : si le président n'est qu'un simple prête-nom et que la réalité du pouvoir de gestion et d'orientation est assurée par un gestionnaire salarié — un directeur, par exemple — celui-ci peut être qualifié par le juge de gestionnaire de fait et poursuivi à la place du président.

Troisième règle : le salarié n'est pas un militant

[Retour à la table des matières](#)

L'association peut avoir un fonctionnement militant, mais les salariés recrutés par l'exécutif élu contractent avec la personne morale associative. Contre un salaire, ils échangent un savoir-faire non une militance.

Certes, on ne travaille pas en association comme si l'on vendait des choux et des navets. Il est nécessaire qu'il y ait une certaine adhésion du salarié aux buts de l'association. Juridiquement, cela est défini dans la jurisprudence de la Cour de cassation par la notion de « climat de confiance » qui doit régner entre un employeur et un salarié investi de responsabilités. Sa disparition peut être une cause réelle et sérieuse de licenciement. À cette adhésion morale s'ajouteront les usages de l'entreprise associative comme les horaires de travail, qui seront fréquemment décalés en soirée et/ou en fin de semaine et devront faire l'objet d'un accord négocié de flexibilité. Le projet d'entreprise associatif mobilisera le personnel autour d'idées et d'objectifs opérationnels propres qui seront la traduction dans le contrat de travail du contrat d'association.

Tous ces éléments spécifiques devront, pour la clarté des relations de travail et pour éviter tout conflit ultérieur, être consignés dans un contrat de travail. Celui-ci doit spécifier l'intitulé du poste, les compétences requises, la répartition des heures

de travail, les journées de récupération, les droits à congé, à formation, à absence, les périodes d'essai et de préavis, les conditions de rupture¹ et, comme tout contrat, les droits et les devoirs de chacune des parties. Considéré à tort comme inutile dans beaucoup d'associations où l'on se sent entre gens de bonne compagnie, cette absence de contrat est souvent la source de désillusions réciproques : « Je n'aurais pas cru que l'on puisse me faire ça dans une association. » L'illusion coûte cher en procès aux associations. Car, en la matière, il n'y a pas un droit du travail associatif et un droit du travail des sociétés. Il y a un seul et même droit du travail pour tous.

Quatrième règle : toute embauche se fait sur profil de poste

[Retour à la table des matières](#)

C'est par la définition d'un profil de poste que salarié et association se garantiront de ces difficultés. Les salariés pourront faire valoir leur compétence professionnelle. L'association y perdra son volant de fidèles inconditionnels prêts à lui sacrifier une partie de leur vie, mais elle y gagnera les compétences nécessaires pour faire face à des missions toujours plus complexes. Elle doit pouvoir garder la liberté de contracter avec qui elle veut à l'écart de toute pression ou de tout sentimentalisme. Il ne faut pas se trouver en situation de garder une personne dont tous reconnaissent que la place est ailleurs au risque de remettre en cause les objectifs stratégiques et l'équilibre financier de l'association ainsi que les emplois des autres salariés.

L'emploi, c'est l'adéquation du savoir-faire d'une personne à une mission, que l'on doit être capable de résumer en deux à trois lignes. Le manager associatif doit bien définir les tâches à effectuer pour structurer la fonction et la définition de l'emploi ; la tâche, c'est l'opération qui doit être accomplie ; la fonction, c'est l'ensemble des tâches qui peuvent être regroupées et exercées par une personne : taper à la machine, répondre au téléphone sont des tâches. Regrouper ces deux tâches peut constituer une fonction de secrétariat. Celle-ci peut donner lieu à la définition d'un poste qui permet un emploi, permanent ou non. Le manager associatif doit être capable de définir tâches, fonctions et emplois en sachant que certaines fonctions ne doivent pas donner lieu à la création d'emplois permanents ou à plein temps.

La description des tâches sera regroupée dans une *fiche de poste* que l'on annexera au contrat de travail, établie avant l'embauche et actualisée avec l'évolution de la fonction ou de la personne.

Le *profil de poste* fera le rapprochement entre la fiche de poste et les qualités requises du titulaire : niveau de qualification, aptitudes humaines, expérience

¹ Si l'association entre dans le champ d'une convention collective ou y fait référence de son propre chef, seuls les éléments spécifiques à la personne figureront dans le contrat.

nécessaire. Le profil de poste traduira le degré d'exigence de l'employeur, et donc le prix qu'il doit y mettre. Inutile de rechercher le mouton à cinq pattes : Bac+4, cinq ans d'expérience professionnelle comme animateur, gestionnaire, communicateur... pour 8 000 francs par mois !

Là encore, le réflexe associatif militant ne doit pas se substituer à une analyse de la situation, des besoins et des contraintes. Toute erreur d'embauche viendra inévitablement gonfler les charges de structure et peser sur le prix de revient. Ce niveau de l'emploi nécessaire devra être défini au regard de la capacité financière de chaque activité de l'association, corrigée des variations saisonnières. Le travail salarié peut concerner le projet associatif (la vie institutionnelle de l'association) ou une activité. Son coût sera réparti par la comptabilité analytique entre ces divers postes au moyen du système de contribution aux charges fixes.

Cinquième règle jouer le professionnalisme contre le militantisme

[Retour à la table des matières](#)

L'emploi associatif n'est pas un métier. Il n'y a ni formation, ni qualification spécifique pour le travail en association. Le manager associatif doit d'abord recruter une compétence avant de rechercher dans l'entretien d'embauche les motivations du choix du travail dans une association. Tout discours sur un engagement militant est à bannir. Il faut plutôt concevoir le travail en association comme une expérience, une étape dans le cadre d'un enrichissement mutuel de l'association et du salarié. L'emploi associatif doit d'abord se définir comme une technique mise au service d'une finalité et non comme une finalité en soi. L'exemple de l'emploi associatif d'animateur est, à ce titre, intéressant. L'animation, définie il y a une vingtaine d'années comme une activité bénévole, militante et occasionnelle est devenue un métier reconnu nécessitant formation et diplômes, garanti par une convention collective définissant des horaires de travail, des droits à formation, à récupération, à retraite. L'animation, aujourd'hui, n'est plus un produit associatif, mais une profession qui peut s'exercer ailleurs que dans une association, y compris en travailleur indépendant ou dans le cadre d'une EURL. La finalité associative, qui veut privilégier l'homme sur le capital, est un choix de structure juridique pour les entrepreneurs, non un choix des salariés.

De plus, le militantisme est un facteur de développement de l'activisme aux dépens de l'activité raisonnée. *Ce n'est pas en bourdonnant qu'on fait du miel* : un salarié qui s'agitiera quatorze heures par jour manifesterait bien souvent plus un manque d'organisation du travail, une absence de définition des missions, qu'une vertu digne d'éloges. Le salarié efficace est celui qui a un mandat clair, des clients et des fournisseurs identifiés, notamment au moyen du principe de la PEP que nous exposerons plus loin.

Sixième règle : gérer la sortie

[Retour à la table des matières](#)

Trop souvent, le départ du salarié est vécu comme un divorce, si ce n'est une trahison. Alors que l'association peut trouver, au travers de l'entrée de ses anciens salariés dans d'autres structures, le moyen de compléter un réseau de relations. Une bonne gestion des ressources humaines doit amener le manager associatif à se préoccuper de la mobilité du personnel. Une trop grande permanence conduit à la routinisation du travail, à une réticence au changement et à un refus de l'innovation. Le salarié d'une association doit donc être, comme tout salarié du XXI^e siècle, un homme mobile. Le passage dans un emploi associatif ne doit pas être pour lui un enfermement dans une structure, mais une étape d'un parcours du développement personnel du salarié auquel l'association contribue. Malheureusement, l'individualisme souvent outrancier de certaines associations ne favorise pas ce passage d'une association à une autre et empêche ainsi la capitalisation d'un savoir-faire associatif spécifique. Le manager associatif est donc celui qui, après avoir défini des emplois, après avoir recruté et formé des individus, sait aussi gérer leur sortie de l'association pour les aider à poursuivre leur projet et évoluer sur le marché du travail, associatif ou non.

Aussi faut-il gérer *le personnel dans et hors de l'association*. Le gérer dans l'association, c'est accroître sa productivité au travail de façon à réduire au minimum les coûts de production, les dysfonctionnements, les problèmes humains qui alourdissent la vie de la structure. Le gérer à l'extérieur, c'est développer une politique de communication qui assure à l'association un réseau de partenaires fiables et diversifiés. Pour maintenir son avantage concurrentiel, l'association doit connaître ses concurrents, les produits offerts à la clientèle par d'autres associations, des collectivités locales ou des commerçants. La mobilité permet d'assurer l'information sur ces produits concurrents et l'évolution des choix de la clientèle. L'expérience des entreprises d'insertion est significative : les éducateurs qui ont le mieux réussi sont ceux qui ont joué leur rôle de médiateur, de démarcheur auprès de la clientèle, en s'appuyant sur un réseau à qui ils vendaient un bien et un service, supports d'une finalité sociale. Mais un tel message ne pouvait être compris que par des personnes qui, à un moment ou à un autre, avaient fréquenté le secteur associatif. La mobilité entre secteur associatif, industriel et commercial est un objectif essentiel de la gestion des ressources humaines, et pour ce faire les associations doivent définir une *politique de formation professionnelle continue* permettant aux salariés d'évoluer vers d'autres emplois.

En résumé

- Définir le pouvoir, les rôles, les responsabilités, les fonctions et les tâches de chacun, pour assurer la coordination.
- Rassembler les objectifs de travail du personnel au sein d'un plan d'entreprise négocié et pratiquer une large délégation de pouvoir claire et précise.
- Clarifier le statut des militants, des bénévoles, et éviter toute ingérence dans les responsabilités des salariés.
- Gérer aussi bien l'entrée que la sortie des salariés pour faciliter la création de réseaux.

PAYER MIEUX POUR PAYER MOINS

[Retour à la table des matières](#)

Si l'association est à but non lucratif, le salaire est d'abord lucratif. Comme dans tout contrat de travail, un salarié productif et efficace est un salarié heureux et bien payé. Pour qu'il soit heureux, il faut que l'objectif de son contrat soit clair, dans une bonne entente avec le projet associatif. Pour qu'il soit bien payé, il faut que le recours à du personnel salarié soit bien géré par l'association.

Contrairement aux plaintes couramment entendues, il y a souvent trop de personnel aux tâches mal définies et désordonnées, au moral chancelant et aux salaires anémiques. Avant toute approche managériale de la question, les associations doivent lutter contre un véritable fléau : le « sociocul ».

Modèle culturel hérité de la confluence du christianisme de gauche pour son moralisme obsessionnel et son goût de la mortification, du stalinisme pour sa propension aux procès en inquisition, des courants psychanalytiques et de l'ultra-gauche des années 70 pour son refus du pragmatisme et son culte de l'angoisse existentielle, le socioculturel a imprégné la culture du mouvement associatif de la période récente.

Néantification enfin achevée de la pensée, grossesse nerveuse intellectuelle permanente, inflation verbale galopante de mots vidés de tout sens, crises de réunionite aiguës sont les symptômes de la gestion « sociocul ». Elle entretient une atmosphère fébrile à laquelle salariés et bénévoles, dans la plus grande des confusions, consacrent leurs jours et leurs nuits, sacrifient leur vie de famille et leur équilibre personnel. Tout le monde s'agite beaucoup pour, au bout du compte, ne produire presque rien. Un climat de terrorisme intellectuel s'installe alors, parfois attentatoire aux droits de la personne, et évince de l'association les personnes les plus compétentes.

Logique de mort, il est générateur de nombreuses dépressions et contribue à disqualifier l'emploi associatif, devenu le refuge d'éléments cherchant à camoufler leur incompetence dans un délire idéologique.

Face au « sociocul », la première tâche du manager associatif est d'imposer le professionnalisme, seul support possible d'une logique de vie. En matière d'emploi cela veut dire poser la question : une tâche nécessite-t-elle un emploi, à quel niveau de qualification, et quel est le prix à payer pour l'obtenir ?

Quatre règles de gestion peuvent être énoncées :

Première règle : analyser et optimiser l'emploi existant avant de décider une nouvelle embauche

[Retour à la table des matières](#)

Trop souvent l'emploi associatif est l'addition de décisions au coup par coup où l'on a trop tendance à assimiler la solution d'un problème à la création d'un emploi. Le travail d'analyse du poste n'est pas fait, ni le calcul de l'incidence en recettes et dépenses. Il faut donc étudier l'organisation du travail, les besoins, les procédures, et débusquer toute velléité de bureaucratie ou de paperasserie inutiles.

L'activité associative est généralement marquée par une forte saisonnalité, qui rend la gestion de l'emploi délicate. Il est nécessaire de déterminer le seuil minimal d'activité qui sera couvert par des emplois permanents et de pourvoir aux pointes d'activité par des heures supplémentaires ou des recrutements saisonniers.

Deuxième règle : évaluer l'incidence de l'emploi en dépenses et en recettes

Tout emploi est à prendre en compte dans l'organisation de la comptabilité analytique. Il peut s'imputer aux charges fixes ou aux charges variables et s'inscrire dans une section homogène d'activité.

Un emploi de secrétariat fait partie des charges fixes auxquelles contribuent l'ensemble des activités. Un emploi d'animateur peut être soit une charge variable, soit une charge fixe directe selon qu'il est lié ou non à l'existence de cette activité.

Toute activité salariée doit être évaluée au regard de sa contribution à la valeur ajoutée :

- elle doit être rattachée à un poste analytique d'exploitation ou du bilan : en quoi crée-t-elle une valeur qui soit supérieure à son coût ?
- en quoi contribue-t-elle à la satisfaction du client final au travers de la chaîne de valeur associative ?

Tout emploi doit être générateur de recettes. Un animateur d'activité doit au moins, par les recettes de cette activité, financer son coût salarial. Une secrétaire recrutée pour mieux faire rentrer les cotisations, encaisser les chèques, contribuer à une meilleure gestion doit pouvoir être rémunérée, au moins partiellement, sur les économies ou les recettes que son poste a permis de réaliser. Le recrutement d'un directeur doit se justifier par le travail de gestion des activités, mais aussi par sa capacité à gérer le projet associatif : développement du réseau de membres, recherche de parrainages et de mécènes, négociation de subventions, etc.

Troisième règle : payer le juste prix

[Retour à la table des matières](#)

Le secteur associatif n'est pas pour l'instant un secteur très normé sur le plan des rémunérations. Un bon financier qui sera capable de monter de véritables opérations d'ingénierie financière ou de mécénat gagnera plusieurs dizaines de milliers de francs mensuels parce qu'il rapporte beaucoup et que son importance stratégique est essentielle.

À proscrire : Tout discours pleurnichard du type « *nous sommes une association à but non lucratif, donc les salaires sont faibles* ». Un professionnel se paie son juste prix. Cela coûte cher, certes, mais il ne faut jamais oublier que les économies représentées par les heures de travail gratuites des bénévoles (qu'il est d'ailleurs toujours possible de valoriser comme recette d'exploitation) sont autant de financements des charges de structure. Une politique de bas salaires systématique signifierait que le bénévolat, loin de représenter une économie, est un coût alourdissant les frais de structure et que le coût de l'insuffisance du management de l'association est facturé aux salariés !

Le salaire représente la **valeur** que l'on doit accorder à une compétence : si la compétence qui vous fait défaut coûte 40 000 F mensuels et est hors de votre budget, ne cherchez pas à en faire baisser le prix. Ce serait un très mauvais service que vous rendriez au salarié comme à l'association. Par contre cherchez à l'employer entre plusieurs associations (par le biais d'une association d'employeurs qui met le personnel à disposition des associations membres ou en créant une fédération d'associations qui deviendra une sorte de holding de moyens employant le personnel pour toutes les associations membres) : vous constaterez que vous emploierez avec beaucoup plus de productivité quelqu'un dont vous avez le concours un seul jour par semaine. Vous serez obligé d'aller droit au but, de préparer les réunions, de rechercher les résultats, d'être exigeant avec vous-même comme avec votre collaborateur. Vous construirez une véritable relation gagnant-gagnant avec lui !

Le niveau des salaires restera donc largement défini par le marché et il importe de savoir à quel niveau fixer les rémunérations :

- S'il s'agit d'un emploi administratif dont le marché est large (une secrétaire, une hôtesse...), il faut se fixer sur le prix moyen du marché. Si l'on sous-paie, on risque de recruter du personnel moins compétent rejeté par le secteur concurrentiel. Le coût d'une mauvaise secrétaire ou d'une hôtesse

désagréable risque fort d'être plus élevé que l'économie de salaire réalisée. Si l'on surpaie, on ne disposera plus de moyens de motivation ou de pression sur le salarié et le coût de son licenciement sera d'autant plus lourd.

- S'il s'agit d'un emploi spécifique (délégué général, directeur...), même si le marché est étroit, la capacité de négociation reste large. L'acceptation du postulant de travailler en association supposera généralement de sa part une connaissance des contraintes salariales et professionnelles. Pour limiter les effets d'une demande salariale élevée, de nombreuses conventions collectives (tourisme social, centres sociaux...) ont été signées mais elles couvrent surtout les emplois les plus typiques du secteur. À l'inverse, si l'on souhaite recruter quelqu'un qui impulse un vigoureux développement et l'anime, il faudra y mettre le prix. Le coût salarial devient un investissement dans les objectifs, lesquels pourront être mentionnés dans le contrat de travail.

Quatrième règle : valoriser les résultats

[Retour à la table des matières](#)

Il est parfaitement possible d'intéresser les salariés au résultat d'une association. Cela peut être facile si l'association vend des produits, mais également si l'association ne rend que des services gratuits.

Pour être efficace, le système doit fonctionner sur la base d'indicateurs de performance, dont la construction obéit à trois principes :

- Ils doivent être quantifiables, mesurables en permanence ou à périodes rapprochées, pour que le salarié puisse évaluer les performances de l'association. (Par exemple, le nombre de lits remplis, le nombre de jeunes emmenés en vacances, le volume de recettes ou de dépenses.)
- Ils doivent être pédagogiques et agir sur le comportement de l'individu dans le sens souhaité. Tout indicateur comporte un effet pervers. Si vous fixez comme objectif de remplir des lits d'un centre de tourisme, cela ne voudra pas dire n'importe comment et à n'importe quel prix. Il faudra y adjoindre un indicateur de qualité, comme le nombre de plaintes reçues. Pratiquement, il faudra établir une batterie d'indicateurs dont les effets pervers se neutraliseront l'un l'autre et qui seront regroupés en un tableau de bord de lecture aisée et accessible.
- Chaque indicateur doit avoir été négocié avec le personnel et doit être effectivement valorisant. C'est là un véritable enrichissement du contrat de travail, qui dépasse de loin l'enrichissement pécuniaire.

L'étude, dans la transparence, de ces quatre questions permettra au contrat de travail d'être vivant, instaurant un véritable échange, mesuré, quantifié et valorisé,

entre chaque partie. Cela évitera que le contrat de travail, commencé sous les augures d'un grand roman idéaliste, se termine en drame passionnel devant le juge des Prud'hommes, faute d'avoir posé avec pragmatisme les questions du pourquoi et du combien.

La gestion du contrat de travail en association offre une grande souplesse qui doit être préservée. Il faudra éviter tout dogmatisme et toute rigidité institutionnels, qu'il s'agisse de sous-payer par principe au nom des finalités non lucratives de l'association ou de bureaucratiser les relations avec le personnel au travers d'institutions dites représentatives, de grilles de salaires immuables ou de conventions collectives toujours en retard sur la modernisation de la gestion. De multiples solutions sont possibles. Mais évitez à tout prix de faire comme cette grande fédération de l'éducation populaire qui a presque recopié dans sa convention collective le statut de la fonction publique avec ses cohortes de rigidité et d'immobilisme !

UN EXEMPLE D'INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL AUX RÉSULTATS

Une fondation, dotée par les pouvoirs publics, a pour objet de distribuer des bourses à des jeunes lauréats porteurs de projets innovants dans les domaines professionnels, culturels, humanitaires et de l'aventure. La règle est que chaque lauréat, couronné par un jury départemental composé de personnalités locales, ait obtenu un parrainage financier ou en nature d'une entreprise privée d'un montant globalement égal à la bourse publique. S'y ajoutent des produits annexes comme des chèques conseil, qui permettent au lauréat de parfaire sa formation.

La gestion du dispositif est très décentralisée, et une structure nationale gère la logistique financière en veillant au respect de la règle du jeu, en rémunérant un réseau de conseillers techniques qui appuie les jurys et les lauréats.

Le manager de la fondation est animé d'un double souci :

- Optimiser la gestion de l'enveloppe publique qui lui est confiée : il faut distribuer le maximum de bourses dont le montant moyen est estimé à 45 000 francs (25 000 de part publique, 20 000 de part privée).
- Éviter à tout prix la bureaucratiation de la structure centrale, qui n'est pas en contact direct avec le terrain. Pour ce faire, il souhaite développer une mentalité « client-fournisseur » parmi les salariés : le national fournit un service au local – le client – qui doit être satisfait dans les meilleures conditions d'efficacité et de rapidité : les chèques de bourse doivent être établis rapidement, les prestataires de services payés en temps et en heure.
- En même temps, le national est le garant du respect des règles du jeu qui doivent rester les mêmes dans tous les départements.

Le manager précise cette stratégie lors d'une réunion d'équipe et, pour anticiper la demande du personnel d'un treizième mois, propose l'attribution d'une prime annuelle établie en fonction des performances, de la structure et de chaque employé. Cette prime sera versée dans le cadre d'un fonds salarial, ce qui a l'avantage d'être, sous certaines conditions, défiscalisé tant en charges sociales ouvrières et employeurs qu'en impôt sur le revenu.

Au cours de la réunion, on discute des indicateurs de performances qui seront retenus :

- Le nombre de bourses est le premier indicateur, mais il faut éviter l'effet pervers qui consisterait à distribuer des bourses plus petites pour en augmenter le nombre. Cet indicateur

devra donc être pondéré par un autre : le montant moyen de la bourse.

– Le montant du parrainage financier recueilli par chaque projet, puisque c'est un élément original est essentiel du système.

– Le montant des produits financiers, car la dotation publique n'est pas dépensée d'un seul coup et les chèques des parrains séjournent quelques jours dans les comptes de la fondation.

– L'équipe est, par ailleurs, désireuse d'affirmer son indépendance à l'égard de la collectivité publique qui lui verse sa dotation et de développer ses ressources propres par deux moyens : la recherche de mécènes nationaux, et les produits financiers qui peuvent être obtenus en plaçant les disponibilités de la fondation.

On retient donc cinq indicateurs : le nombre de bourses, leur montant moyen, le parrainage par bourse, les produits financiers et le mécénat national.

Chaque indicateur est affecté d'un objectif cible, C , qui sera rapporté à l'objectif réalisé, R , et d'un coefficient de pondération, c , permettant d'accorder un poids différent à chaque indicateur. L'indicateur sera obtenu par la formule suivante :

$$i = R/C \times c.$$

On évaluera l'écart du rapport R/C par rapport à 1, un indicateur de $1 \times c$ signifiant que l'objectif a été accompli, ni plus ni moins.

L'ensemble des indicateurs est rassemblé dans un tableau de bord.

Par exemple :

	Bourses	Montant moyen	Parrainage	Pdts Financ.	Mécénat
C =	500	25 000	20 000	350	500
R =	550	23 000	22 000	300	700
c =	1	1	1.5	2	2.5
i =	1.10	0.92	1.65	1.714	3.5

$$I = 8,884 \text{ (somme des indicateurs d'objectifs / 8 (somme des coefficients))} = 1.111$$

Les objectifs de gestion ont été dépassés de 11 p. 100.

L'intérêt d'un tel tableau est de pouvoir être tenu à jour mensuellement sur un tableur d'ordinateur de bureau et d'être un document d'information en temps réel sur la qualité de gestion de l'association au regard de ses objectifs. Le tableau de bord sera commenté au cours de réunions d'équipe afin de rechercher les causes des écarts en plus ou en moins. Les coefficients de pondération devront être particulièrement discutés car ils reflètent des préoccupations stratégiques à plus court terme. Par exemple, les produits financiers ont été affectés du coefficient 2 car les chèques des parrains traînaient sur les bureaux avant d'être encaissés, entraînant des pertes d'exploitation. Une fois ce dysfonctionnement corrigé, le maintien du même poids pour cet indicateur pourrait avoir des effets pervers, car il inciterait les salariés à bloquer le plus longtemps possible l'attribution des bourses aux lauréats.

Le tableau de bord est la traduction de la stratégie vivante et évolutive de la gestion de l'association.

À ce tableau d'indicateurs collectifs peuvent être associés des indicateurs individuels par poste de travail. Prenons l'exemple du poste : administration générale, secrétariat. Son titulaire a pour mission prioritaire, négociée avec lui, la mise en place des conventions de partenariat à une date précise T , et l'émission des chèques de bourse pour les lauréats avec un temps cible de 1 semaine. Par la même méthode on pourra calculer un écart par rapport à 1. Prenons l'exemple

où les performances du poste sont de 0,95.

Il est décidé de compter dans l'indicateur total de performances pour 60 p. 100 l'indicateur collectif et 40 p. 100 l'indicateur individuel.

Le calcul de la prime de fin d'année se fera de la manière suivante, pour le salarié considéré : $(1\ 111 \times 0,60) + (0,9 \times 0,40) = 1\ 047$ qui sera l'indicateur de performance personnalisé du salarié. Des performances individuelles insuffisantes font descendre son boni de 11 à 4,7 p. 100.

Sa prime de fin d'année se calculera ainsi : montant des salaires bruts annuels x indicateur/12, soit pour un salaire mensuel brut de 10 000 francs : $120\ 000 \text{ francs} \times 1047/12 = 10\ 470 \text{ francs}$ nets de charges sociales et d'IRPP. On remarque que pour un indicateur de 1, on retrouve ni plus ni moins le montant du treizième mois.

Si l'indicateur avait été inférieur à 1, la prime aurait été inférieure à un treizième mois. Le système a l'avantage de créer une responsabilisation financière réelle à partir d'indicateurs pédagogiques de lecture simple.

JOUER GAGNANT-GAGNANT

[Retour à la table des matières](#)

Le contrat de travail, dans un pays aux traditions sociales dures comme la France, est trop considéré comme un contrat gagnant-perdant, où l'employeur ne peut prospérer qu'en extrayant au moindre coût la force de travail du salarié. Si les entreprises performantes sont aujourd'hui sorties de cette logique d'affrontement, les associations gardent une vision et une pratique des relations du travail à faire pâlir d'effroi un inspecteur du travail des plus chevronnés.

Le jeu gagnant-gagnant repose sur trois principes :

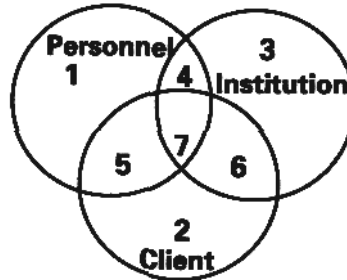
- 1) La convergence des intérêts de l'institution, du client et du personnel ;
- 2) $1 + 1 > 3$, ou le jeu gagnant des idées et des talents ;
- 3) des mandats clairs pour lutter contre l'activisme, ou s'agiter moins pour travailler plus ;
- 4) à chacun sa propre entreprise performante (PEP), ou comment devenir tous PDG de l'association.

Première règle : tous gagnants !

Le personnel est au carrefour de trois préoccupations :

- la satisfaction de ses propres besoins en tant qu'individu et collaborateur de l'association ;
- la satisfaction des besoins des clients, membres et usagers ;
- la satisfaction des intérêts de l'institution.

Toute relation du travail est un état d'équilibre instable entre ces trois pôles. Aussi la tâche du manager sera de corriger ces déséquilibres car aucun des pôles (institution, client, personnel) ne peut prétendre être vainqueur contre un autre : c'est un triple contrat gagnant qu'il s'agit de bâtir. L'interaction de ces pôles peut se représenter comme suit ¹ :



Il y a sept états possibles du contrat :

1. La rébellion : le personnel est en position perdant/perdant avec les clients et l'institution.
2. La philanthropie : seul le client existe, les intérêts de l'institution et du personnel sont sacrifiés, et donc à terme ceux du client.
3. La secte : l'institution se ferme au client et au personnel et se replie sur des rites pour initiés. C'est le cas de l'association cache-sexe, politisée ou en perte de projet.
4. Les rites tribaux : institution et personnel nient le client pour s'affronter au cours de rites tribaux. Le trou noir du « sociocul » !
5. Le pillage : client et personnel s'allient contre l'institution. Le moyen terme est sacrifié dans l'ivresse du court terme.
6. Le sacrifice : l'institution ne s'intéresse qu'au client, le personnel est sacrifié et frustré.
7. Triple contrat gagnant : c'est la performance !

Laissons les cinq premiers états aux associations restées sous l'ivresse des querelles de chapelle et de la langue de bois. Une association qui développera une démarche marketing — et seulement celle-là — arrivera en zone 6. Son problème sera alors d'intégrer le personnel à son projet pour qu'il devienne un acteur actif, reconnu et valorisé, de bâtir le contrat gagnant-gagnant qui l'amènera en zone 7.

Cette progression se fera en trois étapes :

- Partir des besoins du client et des capacités de l'institution à les satisfaire pour définir les standards de qualité.

¹ Communication de N. Segard (Bossard consultants), « European quality management forum », octobre 1989.

- Définir la spécificité — et donc les limites — de l'institution en établissant son avantage concurrentiel. L'association se spécialise sur ce qu'elle sait le mieux faire et là où elle apporte le plus de valeur à ses clients. Ce qui permet de cibler et de valoriser le professionnalisme du personnel et de lui éviter de répondre à toutes les demandes erratiques d'une clientèle face à une institution faible et sans personnalité.
- Mettre en place un système de reconnaissance de la contribution du personnel, pratiquer une large délégation au travers de mandats clairs.

Deuxième règle : 1 + 1 > 3

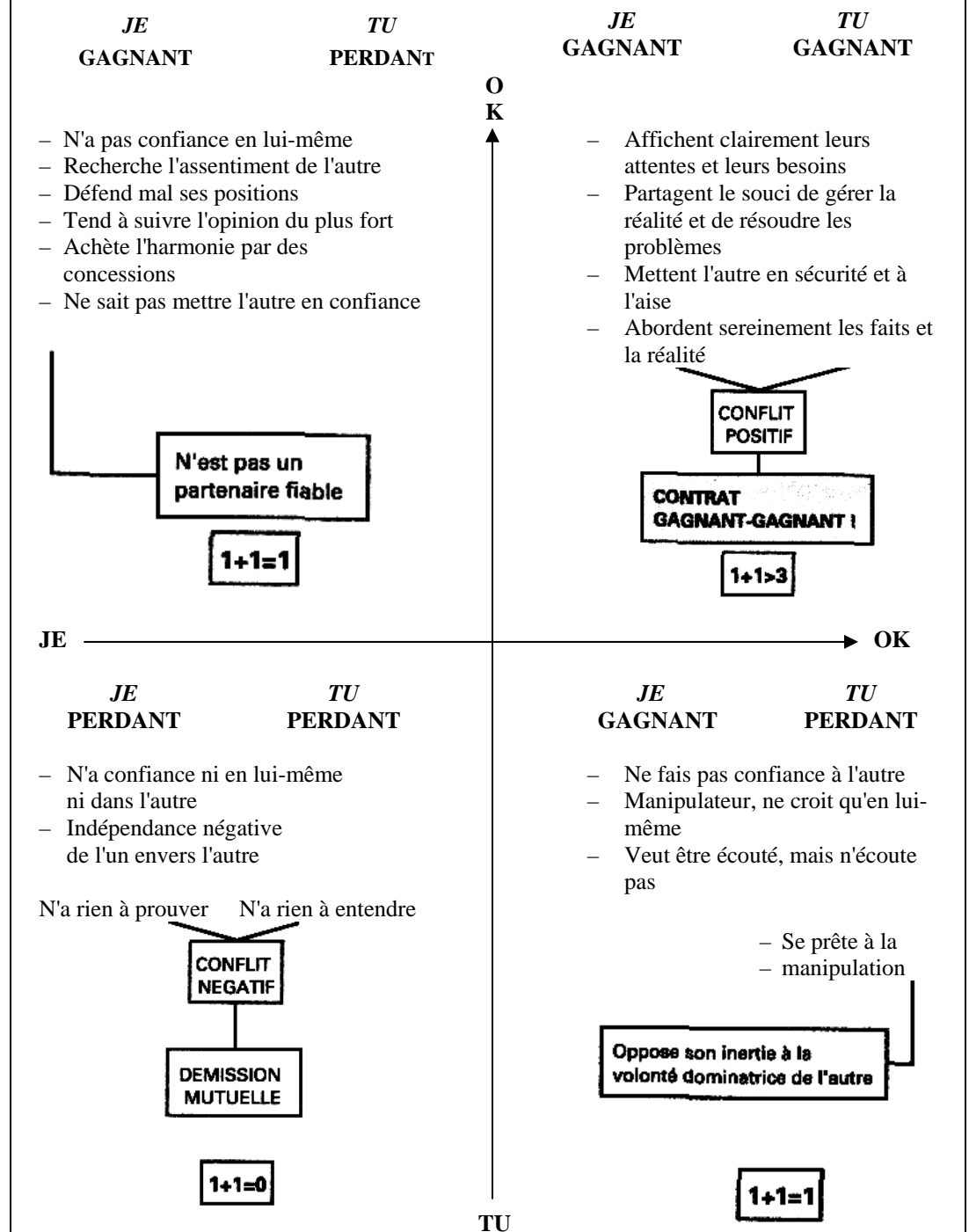
[Retour à la table des matières](#)

C'est seulement si un système de valeur, une règle du jeu explicite permet au personnel de libérer toute sa créativité que le contrat peut devenir gagnant-gagnant. Si l'institution privilégie les jeux de pouvoirs et l'apparatchikisme sur la compétence et la créativité, il ne peut y avoir que des jeux gagnant-perdant ou perdant-perdant.

1 + 1 ne font jamais deux ! Dans un système dominé par la logique de l'affrontement, *j'ai une idée* et *tu as une idée* font une idée de trop ! Il s'agit de triompher sur l'autre et non *avec* l'autre. Le résultat de ce jeu gagnant-perdant est $1 + 1 = 1$. Dans un système dynamique et participatif qui privilégie la compétence, une idée confrontée à une autre idée produit un travail de groupe qui permet d'améliorer chaque idée et d'en trouver de nouvelles. C'est le contrat gagnant où $1 + 1$ font au moins 3 !

ÉVALUEZ VOS POSITIONS DE VIE !

Êtes-vous perdant ou gagnant dans vos rapports avec les autres ? Savez-vous susciter un comportement gagnant chez vos collaborateurs ? Pour le savoir vous pouvez analyser vos positions de vie au travers de quatre scénarios :



Pour savoir comment vous positionner il ne suffit pas de vous fier à votre propre opinion ; vous devez recueillir celle des autres à votre égard.

Tentez le jeu de la vérité : au cours de la réunion de votre groupe de travail, chacun fait circuler une feuille avec son nom, divisée en quadrants représentant les positions de vie. Chacun se situe en inscrivant son nom dans le quadrant correspondant à la relation qu'il vit avec l'autre. Lorsque vous récupérez votre fiche, il sera essentiel de ménager un entretien avec tous ceux qui ne se situeront pas gagnant-gagnant avec vous. La position perdant-perdant marquera plus souvent une méconnaissance réciproque qu'une agressivité. L'étude des autres positions au cours d'un entretien franc sera l'occasion de mettre à plat difficultés et malentendus, de bâtir au travers d'une estime mutuelle les bases d'un contrat clair ¹.

Troisième règle : établir des mandats clairs pour s'agiter moins et travailler plus

[Retour à la table des matières](#)

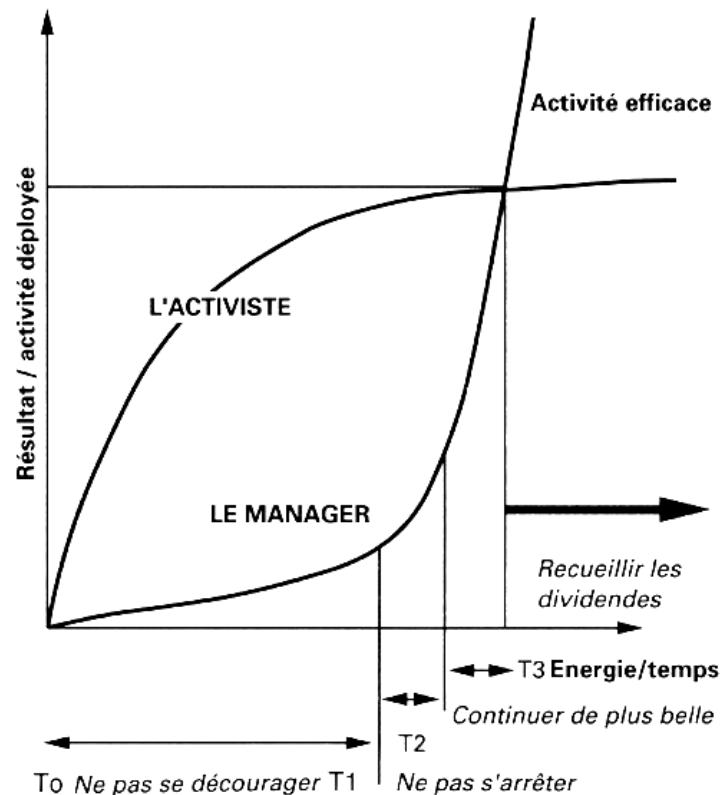
L'activisme est une des maladies associatives les plus répandues et les plus perverses car elle s'appuie sur la culpabilisation de l'individu au regard de l'institution, de ses clients et... de lui-même. C'est l'archétype du contrat perdant-perdant ! Parce qu'on s'agitiera quatorze heures par jour, on aura l'impression d'abattre un travail énorme et de mériter la considération générale alors que l'activisme est dangereux pour trois raisons :

- Il est inefficace et est souvent le produit d'un manque de réflexion sur les objectifs. On ne prend pas le temps de réfléchir, d'assurer la cohésion des équipes, de s'appuyer sur une méthode de travail précise, de mesurer la valeur du travail réalisé. L'activiste se laisse mener par le court terme, il est incapable d'anticiper les évolutions de l'environnement et de faire évoluer l'offre de l'association. L'activiste n'a jamais le temps de prendre le temps, il ne se forme pas, sa compétence tend vers l'obsolescence. Il s'agit beaucoup pour au bout du compte produire peu.
- C'est une source de déviation importante : l'activiste n'ayant pas d'objectifs précis ni d'indicateurs de performances, il est entraîné par le flot d'événements qu'il ne contrôle plus. Les dirigeants qui encouragent l'activisme mesureront la valeur de leurs collaborateurs plus par le *bruit de fond que par la qualité de la musique*, l'heure de leur arrivée et de départ du bureau, leur propension à sacrifier leur vie personnelle.
- L'activiste exerce un effet de répulsion sur tous ceux qui souhaiteraient avoir une activité plus posée et réfléchie, et donc plus efficace. Il fait fuir la

¹ Ce modèle d'analyse a été conceptualisé par l'analyse transactionnelle. Voir Éric Berne *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Laffont, 1977.

compétence, propage le stress et tend à devenir tyrannique envers tous ceux qui ne partagent pas son système de valeur : *l'activiste est un perdant !*

La première solution à l'activisme est la gestion du temps :



L'activiste va travailler d'emblée avec intensité et obtenir des résultats, tandis que le manager va investir (période T_0T_1) dans le travail de groupe, la définition et le perfectionnement des méthodes, la formation, de sorte que parvenu en phase opérationnelle (T_2-T_3) il aura un bien meilleur rendement. L'activité efficace est marginale : dès lors que l'on a investi dans le management, la définition du processus et des méthodes de travail, la planification des étapes, on obtient alors avec peu d'énergie un résultat élevé. L'activiste qui aura court-circuité cette phase plafonnera rapidement et son rendement sera à terme décroissant. Il n'aura plus aucun gisement de progrès, ne saura pas se fixer des échéances et n'aura plus comme objectif que... l'activisme !

Le temps et le travail sont deux ennemis, complices redoutables : le travail appelle le travail et l'on n'a jamais le temps de tout faire. Il faut donc classer les tâches par ordre de priorité, séparer l'important du secondaire et ne considérer comme urgent que ce qui est important. En tout état de cause, il est essentiel de prévoir du temps pour faire la pause, réfléchir, mettre en chantier des idées nouvelles : l'important-urgent ne doit jamais dépasser 60 p. 100 de votre temps et

vous devez en garder au moins 15 p. 100 de disponible pour la réflexion et le développement !

Ce temps dégagé permettra de définir des objectifs clairs, qui sont le meilleur remède contre l'activisme.

Comment formuler des objectifs clairs ?

Ils doivent répondre à une « formule magique » :

Pour qui, pour quoi et pour quand ?

- *Pour qui ?* Quel est le client visé ? L'objectif doit tous les décrire, qu'il s'agisse d'un client interne ou externe, et les classer par ordre de priorité. Prenons l'exemple d'une hôtesse d'accueil : elle a un client interne, les animateurs et les services de l'association, et un client externe, le membre ou l'utilisateur.
- *Pour quoi ?* Deux questions sont à se poser :
 - Quel est le résultat à atteindre ? Quel est le bien ou le service à mettre à disposition d'un client précis ?
 - Quelles en sont les spécifications ? Quels sont les composants ou le degré de réalisation qui feront que le résultat répondra aux attentes du client ? L'hôtesse d'accueil devra s'assurer de l'exactitude des horaires des activités, des disponibilités, et donner les renseignements essentiels au client. Elle enregistre en outre les paiements.
- *Pour quand ?* C'est la date à laquelle le produit sera livré au client. L'hôtesse donne les renseignements au client quand il les demande ; l'échéance peut être ici : 80 p. 100 des renseignements donnés immédiatement et 20 p. 100 sous vingt-quatre heures. Les cotisations doivent être payées à la fin de chaque trimestre, et l'hôtesse doit alors livrer à une date précise un service à ses clients : au client externe la conformité aux règles de l'association et la tranquillité d'esprit qui en résulte ; aux clients internes des listes de clients à jour et un flux de trésorerie régulier.

Tout objectif doit être mesurable : la mesure doit être axée sur la satisfaction du client, c'est elle qui va permettre de reconnaître si l'objectif a été atteint ou pas. Pour mesurer il faut remplir trois conditions : avoir envie de mesurer, savoir avec précision ce que l'on veut mesurer, avoir l'information nécessaire pour établir la mesure. Le premier point est politique et procède de la cohérence du management. Le second procède du degré de clarté de définition des objectifs. Le troisième rend nécessaire la mise en place de systèmes d'information qui apportent au gestionnaire tous les éléments pour mettre en place des indicateurs de performance. L'informatique jouera ici un grand rôle et doit pouvoir être

considérée plus comme une machine à produire de l'information que comme une technologie opaque réservée aux techniciens ¹ »

Quatrième règle : tous PDG !

[Retour à la table des matières](#)

Chaque poste de travail est une partie d'un système plus vaste, l'unité de travail, qui fait elle-même partie du grand système associatif.

Comme l'association, le poste a sa politique marketing, ses indicateurs qualité, son réseau et sa politique de communication. Chacun fait partie d'un ou de plusieurs groupes homogènes de travail identifiés par leurs missions, leur identité institutionnelle ou leur localisation géographique que nous appellerons PEP (propre entreprise performante ²).

Pour un président, sa PEP est le conseil d'administration et le bureau ; pour un directeur, les chefs de service et son équipe de gestion ; pour un simple collaborateur, sa PEP est sa fonction propre et à l'occasion les confrères et consœurs qui viendront lui prêter main-forte.

L'association est donc constituée d'une multitude de PEP qui ont chacune leur responsable et leur mission qu'il s'agit de mettre en convergence avec celle de la grande PEP qu'est l'association.

Pour identifier sa PEP, chacun doit :

- identifier ses clients et les produits qu'il leur offre ;
- décrire les processus, la méthode et l'organisation de travail qui en fait sa spécificité ;
- définir les ressources qu'elle utilise ;
- identifier ses fournisseurs ;
- définir ses indicateurs de performance.

À chaque étape, il faut bien mettre en relief ce qui est spécifique à sa PEP. Les méthodes de gestion peuvent être communes à tout le monde, mais les méthodes de fabrication du service sont spécifiques à chaque PEP. Chacune utilise des ressources qui lui viennent des fournisseurs auxquelles elle ajoute de la valeur pour les transformer en produit/service à livrer à un client qui y ajoutera à nouveau de la valeur avant de la livrer à une autre PEP. Dans un centre médico-social, le médecin utilise le dossier de son client fourni par son assistante qui a collecté les diverses données et fabriqué le dossier. La valeur ajoutée par le médecin consistera à

¹ Voir l'ouvrage de Jean-Pierre Corniou : *Qui a encore peur de l'informatique ?*, Éditions Eyrolles, 1990.

² Ce concept a été développé par le groupe Langevin-Gagné Inc., Québec. À *chacun sa propre entreprise performante*, Publi-Union, 1988.

transformer ces données et celles qu'il collectera au cours de l'entretien avec le patient en diagnostic et décision de soins.

Pas d'objectifs sans indicateurs ! Une PEP n'existe que parce qu'elle a des clients et des objectifs. Pour bâtir une grille d'indicateurs, on pourra s'inspirer de la grille d'analyse suivante :

1. Les délais de livraison du produit ou des services sont-ils ceux du client et sont-ils respectés ?
2. Le produit est-il conforme aux spécifications du client ?
3. Le fournisseur est-il fiable ? (Constance et régularité des livraisons.)
4. Le taux d'utilisation des équipements : un bureau, une machine sous-utilisés doivent être mieux gérés.
5. Les arrêts ou pannes diverses, fermetures à la clientèle, rigidités bureaucratiques dans les heures d'ouverture à la clientèle.
6. Le taux de rejet : non-renouvellement d'adhésion, rapport entre les adhésions effectives et les demandes de renseignement.
7. Le nombre d'heures travaillées par rapport aux heures disponibles. L'association est-elle ouverte aux bons moments et aux bonnes heures ?
8. Les heures supplémentaires, qui doivent rester dans un volant admissible dû à la saisonnalité : trop d'heures supplémentaires peuvent signaler un sous-équipement, peu d'heures supplémentaires un manque de flexibilité.
9. Le taux de présentéisme : une association où le climat social sera détérioré aura un taux de présentéisme déclinant et verra les petits bobos se transformer en accidents du travail...

La démarche PEP s'insère idéalement dans une démarche de conduite du changement dans l'organisation. Il est indispensable qu'elle soit menée à l'aide de consultants-animateurs formés à cet effet.

Pour gérer sa PEP, il faut donner à chacun une mission :

- visible et compréhensible par le client ;
- matérialisée par un résultat spécifique ;
- commune à tous les membres de la PEP ;
- où chaque membre de la PEP reconnaît sa contribution ;
- qui puisse se résumer en quelques phrases.

Par exemple, la PEP « accueil » a pour mission de *fournir aux animateurs et aux membres les informations en temps réel (horaires, nombre d'inscrits, disponibilités) dont ils ont besoin, et de réaliser les inscriptions*. Cette formule simple identifie des clients externes (les membres) et internes (les animateurs), un service spécifique (l'information, l'inscription) et des modalités (la précision de l'information en temps réel).

La formule magique est ici :

Assurer à mes clients
la disposition de tels produits et services
dans telles conditions.

Une communication active soutiendra cette démarche de progrès en donnant un nom à la PEP.

Chaque PEP pourra ainsi négocier avec ses fournisseurs, ayant en vue :

- la satisfaction du client final ;
- la recherche de procédures simples ;
- la construction d'indicateurs communs.

Pour que ça marche, trois conditions :

- Gérer les priorités : si elles changent tout le temps, les PEP ne peuvent pas travailler ! Le manager de chaque PEP doit réunir ses collaborateurs et définir les objectifs selon le principe :

un objectif
un pilote
une échéance
une méthode des indicateurs ¹

- Cohérence des comportements : la PEP permet d'injecter de la flexibilité dans l'organisation, la contrepartie en est la continuité des principes directeurs. Rien ne sert de prêcher la vertu si les dirigeants montrent par des décisions qu'ils font fi des principes qu'ils ont professés et remettent en cause le travail accompli au sein des PEP.
- La délégation : elle est à la base du contrat gagnant-gagnant. Elle repose sur le développement du leadership et la pratique du coaching. Si l'on pratique une gestion politique, on tend à éliminer les rivaux potentiels et donc à éliminer les compétences. Le manager, lui, doit se fixer pour objectif d'embaucher plus compétent que lui parce qu'un collaborateur est une source qui va lui permettre de réaliser son objectif : faire gagner le client grâce à une élévation générale des compétences de l'équipe. Par son action de coaching il va guider, orienter, encourager, renforcer pour mettre son collaborateur en position gagnante.

¹ Un modèle de cette grille de travail est donné au chapitre 5.

POUR BÂTIR UN MANDAT DE DÉLÉGATION

- Responsabiliser le collaborateur vis-à-vis du client.
- Définir clairement la tâche et l'associer à un pouvoir de décision.
- Être sûr que le collaborateur est prêt psychologiquement et techniquement (formation) à assurer cette responsabilité.
- Soutenir son collaborateur par un coaching régulier.
- Valoriser les résultats qu'il obtient.
- Évaluer son rendement pour définir son gisement de progrès.