

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS FEMININES AU SENEGAL

Khalifa Ababacar THIANDOUM (Doctorant en 2^e année de thèse)

Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe)

UFR de Sciences Economiques et de Gestion

Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis du Sénégal

Adresse professionnelle : Campus social de l'UGB-28G5D

E-mail : thiandoum2008@gmail.com/thiand_89@yahoo.fr

Téléphone : 00221777312135

Sous la direction du Pr SANE (Agrégé en Sciences de Gestion, MCA UGB-Saint-Louis)

Résumé : Aujourd'hui, la gouvernance dans le milieu associatif fait l'objet de nombreuses études. Cette présente étude se veut de décrire et d'analyser les pratiques de gouvernance au sein des groupements féminins sénégalais présentant des profils de performance afin d'établir un modèle spécifique mettant en exergue les facteurs déterminants des mécanismes de gouvernance associative.

Mots-clés : Gouvernances, associations, mécanismes, performance
Nonprofit organisation, governance

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS FEMININES AU SENEGAL

La gouvernance dans le milieu associatif apparaît aujourd'hui comme un thème émergent dans la recherche francophone (Hoarau et Laville, 2008). Le fait qu'on le voit poindre dans les programmes des grands congrès, rencontres et colloques illustre bien l'intérêt qu'il porte pour les chercheurs et praticiens du monde des organisations et des entreprises. Bien que beaucoup d'études aient été menées depuis des années sur la gouvernance des entreprises classiques, celles relatives aux structures associatives ont été longtemps laissées dans l'ombre par les travaux francophones (Zoukoua, 2005, Bayle, 2010). C'est justement depuis quelques années qu'on note une recrudescence des études et réflexions sur la gouvernance dans le champ associatif et qui s'accompagne d'une diffusion de plus en plus fréquente de codes de bonne conduite destinés aux grandes associations et fondations pour une performance de leurs projets.

En effet, le contexte particulièrement changeant pour les associations et leur poids économique de plus en plus grandissant sur le plan économique et social des pays (Hoarau et Laville, 2008) d'une part, les nombreux scandales financiers et l'importance de plus en plus soutenue des pratiques de gouvernance dans les organisations en général, son impact jugé positif sur leurs résultats, et même sur leur réputation et leur valeur d'autre part, ont poussé davantage la réflexion sur le transfert de ces normes en milieu associatif afin de les pousser à la performance. Mais, la particularité de ces dernières, caractérisées par une gestion désintéressée, une absence de véritable propriétaire et de contraintes de distribution des bénéfices..., suscite un débat de fond quant à l'applicabilité et à l'adaptabilité des pratiques de gouvernance en leur sein. Ainsi, pour les tenants de l'approche «orthodoxe» la question de la gouvernance ne se pose pas dans ces types d'organisations (Glaeser, 2002 et Hansmann, 1996) du fait des caractéristiques susmentionnées. Un point de vue qui n'est pas partagé par tous les auteurs en l'occurrence Fama & Jensen (1983), Oster, O'Regan & Millstein (2000), Charreaux (1997, p. 422, 2003, cité par Zoukoua, 2005)... qui soutiennent que la question de la gouvernance vaut pour toute organisation ou système confronté aux défis d'un monde complexe et turbulent et apparaît plus qu'importante dans ces structures que dans les entreprises classiques.

Cependant, même si beaucoup d'auteurs justifient le caractère impératif d'appliquer une gouvernance saine au sein de toute organisation, nombre d'études issues de la gouvernance des organisations à but non lucratif démontrent que ces pratiques sont difficilement transférables dans ce secteur (Middeton 1987, Cornforth 2004, Bertrand et Turbide 2007, Ostrower et stone 2006). Vue leur particularité, les associations pourraient faire face à des risques juste par une simple transposition du modèle de l'entreprise en leur sein. En réalité, les tensions liées à un mode de fonctionnement qui s'apparente de plus en plus à celui des entreprises, orientées vers la recherche de profit, pourraient conduire à une gestion plus stressée et se révéler particulièrement dévastatrices pour ce type d'organisation. On en conclut que les mécanismes traditionnels de gouvernance perdent en grande partie leur pertinence dans le contexte associatif. Ainsi, pour Herman et Renz (2004,2008), les meilleures pratiques de gouvernance semblent être celles adaptées à la réalité des organisations. Ce qui revient à dire qu'en terme de gouvernance et de management, le milieu associatif est appelé à mettre l'accent sur sa spécificité. D'ailleurs, ce constat amène de plus en plus les acteurs à réclamer des méthodes qui seraient respectueuses des spécificités associatives. Au regard de ce qui précède, il paraît plus que jamais indispensable de s'interroger sur :

Quels mécanismes de gouvernance adaptés aux associations féminines sénégalaises pour une performance et une pérennité de leur projet social ?

Cette question centrale soulève évidemment quelques questions spécifiques qui peuvent être énoncées comme suit :

Quels Structure spécifique et rôles respectifs des dirigeants seraient adéquats pour bâtir une relation de confiance entre les instances des groupements féminins et l'ensemble de leurs parties prenantes ?

Quels mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces et appropriés pour assurer une gestion saine et transparente des groupements féminins ?

Quels mécanismes d'évaluation spécifique pour ce type d'organisation ?

En effet, ces questionnements apparaissent à notre avis plus que jamais indispensables dans le contexte sénégalais, en particulier, d'autant plus que le secteur associatif féminin :

- connaît actuellement une dynamique évolutive en perpétuelle recomposition à la fois dans ses formes organisationnelles, dans ses tendances dans la diversité des trajectoires, des capacités d'action et dans sa composition sociale (Ndiaye, 2010)

- et est confronté à de multiples dysfonctionnements qui accentuent les critiques quant à la crédibilité de ses dispositifs d'expertise ainsi qu'à sa capacité à répondre avec efficacité et de façon durable aux besoins des femmes.

Ainsi, ce contexte particulièrement changeant et les difficultés auxquelles ces associations féminines sont confrontées, obligent ces dernières à faire face davantage à d'énormes défis d'adaptation et de modernisation pour se pérenniser et répondre aux attentes de toutes les parties prenantes. C'est ce qui justifie davantage l'intérêt de s'interroger sur leurs mécanismes de gouvernance.

L'objet de notre étude est précisément de décrire et d'analyser les pratiques de gouvernance mises en œuvre au sein des groupements de femmes présentant des profils de performance. Les perspectives de gouvernance qui en découleront après une observation des facteurs clés de succès dans les groupements en santé financier ou qui offre des exemples de « success stories » managériales permettront de bâtir un modèle de gouvernance spécifique et modernisé qui intègre les préoccupations liées à la spécificité associative et à l'orientation sur la performance de leurs partenaires. D'où l'intérêt majeur de cette étude qui en plus de nous permettre d'explorer un champ un peu oublié par les études menées surtout dans le contexte sénégalais, permettra *in fine* de doter du secteur associatif féminin de moyens efficaces pour améliorer et rendre crédible la conduite et la gestion de leurs groupements afin de fonctionner conformément à leur objet et en toute transparence vis-à-vis de leur environnement direct mais également d'être à la hauteur de la mission qu'ils souhaitent relever.

Ainsi, pour mener à bien notre étude, la méthodologie consistera à mener des entretiens avec les acteurs associatifs mais également à procéder à des observations directes (AG, bureau, comité directeur, fonctionnement organisationnel, sources documentaires internes...) afin de faire émerger les mécanismes de gouvernance dans ces associations. Cette étude transversale, qui sera établie entre les différents modèles d'organisation et de fonctionnement au niveau des associations féminines présentant des profils de performance, offrira une bonne base pour tirer des conclusions d'ordre général sur les meilleures pratiques de gouvernance.

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bayle (2010), « La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises », Politiques et management public, vol.27/1, 2010, pp 121-142, DOI : 10.4000/pmp.1992

Bertrand, C. et Turbide, J. (2007). Board in Small NPOs : what about frienship and solidarity ? » Nonprofit Quartely, vol.14, n° 2, p. 16-23

Charreaux, G. (dir.) (1997), Le gouvernement d'entreprises, Théories et faits, Economica, Paris.

Cornforth. C, (2004). « The governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective », Annals of Public and Cooperative Economics, vol.75, n°1, p.11.

(DiMaggio, Powel, 1983

Gueye Mama Safiétou Djamil (2009) Genre et gouvernement urbain au Sénégal : la participation des femmes à la gestion urbaine, Thèse de doctorat en Science politique et sociale, Université Catholique de Louvain

Fama E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », Journal of Political Economy, vol.88, n°2,

p.288-307

Gueye N. S. (2013), « Mouvement sociaux des femmes au Sénégal » initiative conjointe de l'UNESCO Breda, en collaboration avec le CODESRIA et ONUFEMME

Glaeser, (2002), « The governance of not-for-profit firms », Working paper 8921 NBER

Herman, R.D., Renz, D.O. (2004). Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory: Nine theses. Nonprofit Management&Leadership

Hoarau Christian et Laville Jean-Louis (dir.) (2008) LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS. ÉCONOMIE, SOCIOLOGIE, GESTION, Paris, Éditions Erès, 297 p. Économie et Solidarités, volume 39, numéro 1, 2008

Meier O. et Schier G. (2008), 'Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », Revue Management et Avenir, vol. 6, n°20, p179-198, DOI : 10.3917/mav.020.0179

Theys J., (2003). « La Gouvernance, entre innovation et impuissance : le cas de l'environnement » Développement durable et territoires, Dossier 2, DOI : 10.4000/développement durable.1523

Zoukoua Eric-Alain (2005). La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ? Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp. CD-ROM, <halshs-00581302>