

Mémo sur la gouvernance des associations

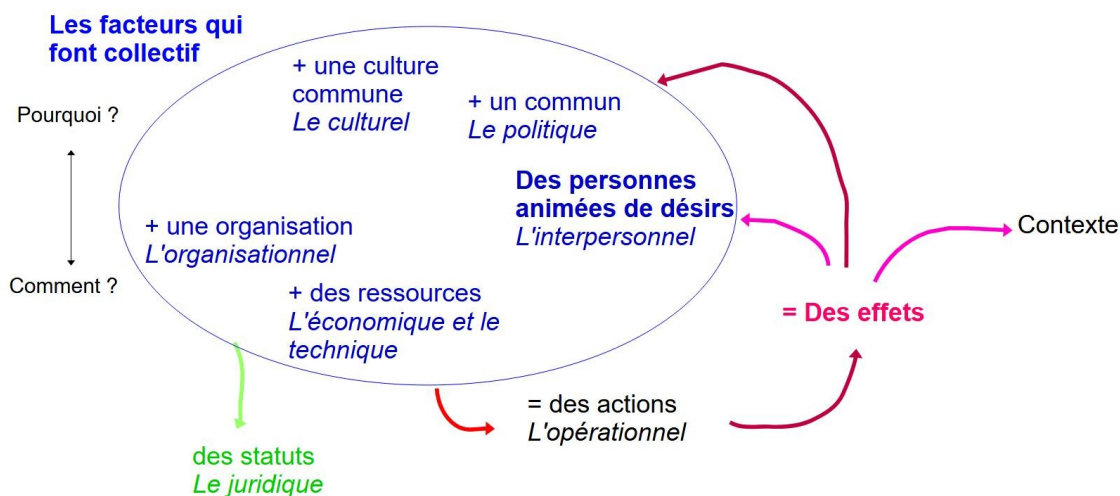
1/ De quoi parle-t-on quand on parle de la gouvernance d'une association ?

Le mot gouvernance est utilisé avec des contours différents, d'une asso à une autre, comme synonyme à CA, ou bureau, ou fonctionnement des dirigeant-es bénévoles, ou fonctionnement des dirigeant-es bénévoles et de l'équipe salariée...

Gouvernance vient du verbe latin gubernare « diriger un navire » (comme les mots gouvernail et gouvernement).

Les chercheurs Jean-Louis Laville et Christian Hoareau, coordinateurs du livre collectif La gouvernance des associations, la définissent par « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ».

A entre-autres, on définit la gouvernance associative comme le fonctionnement ou l'organisation qui permet aux personnes d'une association d'agir, à partir d'un projet commun, d'une culture associative et de ressources (financières, matérielles et techniques). Autrement dit comme l'articulation des facteurs qui font collectif.



Modélisation d'un collectif

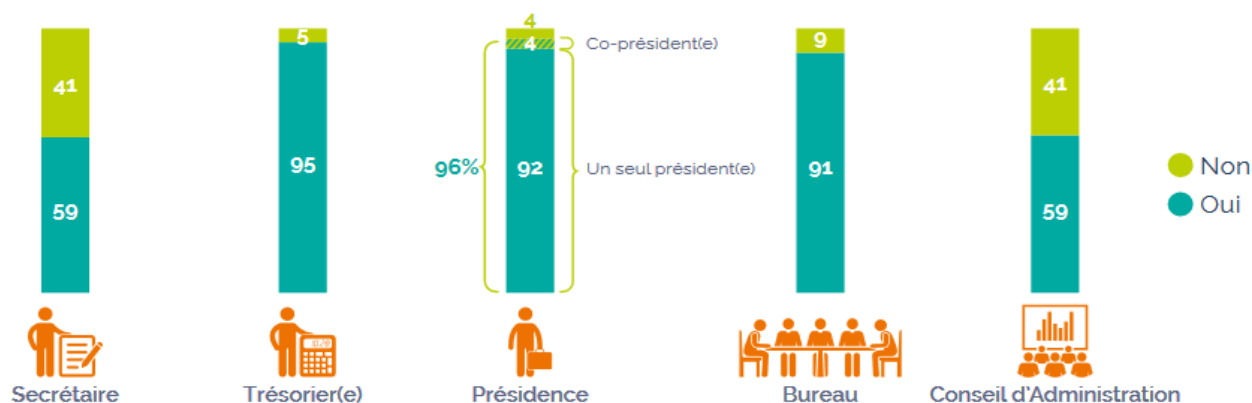
2/ Les demandes d'accompagnement sur la gouvernance que nous recevons, présentent souvent les enjeux suivants :

- un écart entre la disponibilité des membres de l'association inférieures et celle imaginée, le constat d'absence aux temps forts de l'association (AG, séminaire...) ou aux réunions de ses instances (CA...)
- un écart entre leur participation à l'initiative, au portage du projet politique, à la prise

- en charge des enjeux financiers et celle imaginée
- un écart entre les attentes d'expertise (thématique, comptable...) ou de partage d'un réseau des salarié-es et les capacités des bénévoles dirigeant-es
- la peur de ne pas pouvoir tenir les engagements statutaires par des vacances (poste de trésorerie...)
- l'envie de voir se renouveler les membres des instances statutaires
- une distance entre bénévoles dirigeant-es et salarié-es qui peut créer de la méfiance mutuelle (distance géographique, temporelle aussi bien pour les temps de réunion que le temps nécessaire à une prise de décision, de vision politique...), et parfois le sentiment d'inutilité des bénévoles dirigeants
- un écart entre un engagement militant et les besoins d'une association, quand les associations se transforment (augmentation des associations employeuses¹, complication de l'accès aux financements)
- des contradictions entre ce qu'incarne l'association et ses bénévoles dirigeants (représentativité), entre la gouvernance de l'association et sa culture (hiérarchie / égalité, décisions individuelles / décisions collectives, généralistes / spécialistes...)
- une gêne générée par l'écart entre le fonctionnement réel et le fonctionnement statutaire de l'association

3/ Ce que nous observons dans les associations dans lesquelles nous intervenons, c'est souvent un mimétisme dans le fonctionnement statutaire de l'association (beaucoup moins dans le fonctionnement réel!). Ce qu'on retrouve dans les stats :

Présence de secrétaire, trésorier(e), président(e), bureau et conseil d'administration au sein des associations (en %)



Source : INSEE, enquête Situation des associations en 2018.

Pourtant, la loi 1901 laisse une grande liberté de choix aux membres de l'association. Selon l'article 1er de cette loi (qui est courte), « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. ».

¹ 5 millions de bénévoles s'engagent dans une association qui a des salarié-es.

La loi de 1901 ne donne aucune contrainte organisationnelle et notamment pas celles d'avoir un bureau, constitué d'un-e président-e, d'un-e trésorier-e et d'un-e secrétaire, élu par un conseil d'administration, chargé de voter les « grandes orientations » à la majorité, lui-même élu par l'AG, les salarié-es étant ensuite responsable de l'exécution de ces « grandes orientations ».

Or, ce fonctionnement est souvent inclus dans les statuts des associations et suivi (avec plus ou moins de mal), non pas pour leur efficacité ou leur cohérence avec la culture de l'association et ses ressources disponibles, mais parce qu'elles sont perçues comme des obligations (ou dans certaines fédérations, parce qu'il y a des statuts-types ou pour certains agréments).

Des CA ou des postes de présidence sont créés sans que leurs fonctions soient définies. Des procédures avec double ou triple validation d'une même décision (par la direction, le bureau, le CA) sont mis en place. Ce qui peut nourrir des incompréhensions, des frustrations et des peurs de prendre un mandat dont le contenu a été défini sans regard collectif par la dernière personne qui l'a tenu.

La loi de 1901 laisse une grande liberté d'organisation! Profitons-en !

4/ Une jurisprudence s'est construite progressivement. Ce que j'en perçois, c'est qu'elle fonde :

- L'obligation que les membres de l'association soient réunis régulièrement (annuellement)
- L'obligation que des membres des instances de direction soient garantes de la sécurité physique et mentale des salarié-es (responsabilité employeur), de la sécurité des usager-es ou des participant-es aux actions menées par l'association et de la non-contraction de dettes que l'association sait ne pas pouvoir honorer.

Elle ne remet donc pas en question la liberté de choisir le fonctionnement de son association.

5/ Comment peut-on mettre au travail la gouvernance de son association ?

A entre-autres, on propose de :

- **questionner** nos évidences, nos représentations et nos croyances sur comment devrait fonctionner une association : c'est quoi un-e président-e ? est-ce qu'il est nécessaire ? Comment peut-on se réunir ? Qu'est ce que ça veut dire d'être bénévole ? Que pense-t-on des défraiements ? Quelle place pour les salarié-es ?
- **expliciter** la réalité de notre gouvernance, en se demandant :
 - Qui est notre « membership » (les parties prenantes de notre association) et comment sont-elles invitées et agissantes dans notre association, dans les statuts et en réalité ?
 - Comment se répartissent les fonctions, et plus précisément :
 - Par quels circuits circulent quelles informations ?
 - Qui, où, quand, comment les nouvelles idées et les initiatives sont-elles

- amenées dans l'association ?
- Par qui, où, quand, comment sont prises les décisions (qu'il s'agisse des grandes décisions ou des micro-décisions qui font la vie d'un collectif) ?
- Qui porte quelles responsabilités (face à un partenaire, à une institution bancaire, aux usager-es...) et comment sont-elles incarnées ?
- Qui fait quoi ? Qui est appelé à contribuer à la réalisation de quelles actions ? Quelles sont les fonctions formelles et les fonctions informelles (souvent les questions de soin des personnes, du lieu...) ?
- Qui veille à ce que les décisions collectives aient été tenues et que leur résultat soit discuté ?
- **Identifier** les effets que produisent cette gouvernance réelle en termes de satisfactions (engagement, sens, plaisir, appartenance, reconnaissance...) et d'insatisfactions (sentiment d'inutilité, épuisement, impression de prendre en charge toutes les fonctions dévalorisées, impression de subir une hiérarchie informelle...) et les expliquer
- **Imaginer** une autre gouvernance, en étant le plus précis possible : temps d'un mandat, contenu des fonctions²
- **Vérifier**
 - qu'elle est cohérente avec les ressources disponibles dans l'association (temps³, argent, moyens de communication et techniques...), le projet politique et la culture de l'association, le juridique (voir point 4)
 - qu'elle est robuste (si une personne part, pendant trois mois ou définitivement, en quoi l'association peut-elle continuer à fonctionner ?)
 - qu'elle facilite le changement (départ ou arrivée d'une personne, mouvement d'une commission à une autre, mise à jour de la gouvernance dans 5 ans...)
- La **faire connaître** (transmettre l'histoire de l'association, le pourquoi du comment son organisation...) et **l'expérimenter** (pour voir si notre imagination s'opérationnalise !)
- **Et puis l'ajuster** et la **valider** collectivement, ce qui peut passer par une mise à jour des statuts.

6/ Huiler les rouages !

L'idée de ce travail n'est pas de lutter contre l'informel. L'informel sera toujours là, pour tester une idée, parce qu'il y a des liens affectifs qui se tissent et créent des réseaux dans l'organisation, parce que chacun-e interprète une fonction et la met à sa sauce, parce que chaque jour est inédit. Et tant mieux.

-
- 2 Par exemple, si on parle de la fonction de représentation : de quoi parle-t-on ? Dans quelles instances ? Que peut dire et faire la personne mandatée et qu'est-ce qu'elle ne peut pas dire/faire au nom de l'association ?
- 3 Veiller par exemple à ce que le nombre d'espaces (CA, bureau, groupes de travail) soit cohérent avec le nombre de personnes que l'association peut mobiliser.

Agir ensemble est plus facile quand on se connaît, qu'on s'apprécie, qu'on peut s'envoyer en dehors des visios un message pour savoir comment on va... quand on crée de la relation.

Ce qui nécessite individuellement d'oser parler à l'autre, le solliciter et collectivement de créer les moments qui le rend possible, en favorisant les présentations, un langage commun, une émulation collective autour de ressources ou de références.

D'autres fiches sont en lien : Les salarié-es et la gouvernance / S'organiser