

Autant de solutions qui ne peuvent être choisies sans avoir au préalable analysé les modalités de gouvernance de l'association : les membres du conseil d'administration sont-ils représentatifs des différents territoires de l'association ? Le conseil d'administration est-il organisé pour suivre l'activité déployée au plan local (comité de pilotage non statutaire, salarié rapportant au conseil d'administration, alliance avec des associations locales, etc.) ?

Ce ne sont ici que quelques exemples d'items pour diagnostiquer la gouvernance. En fonction du projet stratégique et des enjeux les plus décisifs, l'association pourra construire sa propre grille de diagnostic afin de pouvoir la renforcer.

DIAGNOSTIQUER SA GOUVERNANCE POUR RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES DE FONCTIONNEMENT

Le fonctionnement de la gouvernance est l'une des composantes du fonctionnement de l'association. Certaines problématiques peuvent trouver leur solution grâce au diagnostic de la gouvernance.

Renforcer le contrôle, le respect de la déontologie, de l'éthique

Les associations sont plus fortement soumises à des contrôles de toute nature. La tentation est souvent grande de réaliser une cartographie des risques, de mettre en place des audits et contrôles internes. La gouvernance est garante du contrôle, du respect de la déontologie, voire de l'éthique pour certaines organisations. Avoir mis en



place des dispositifs internes s'appuyant sur les salariés ne dédouane pas le conseil d'administration de sa responsabilité. Il est donc important de réaliser régulièrement un diagnostic des moyens de contrôle par la gouvernance. S'il existe un comité d'audit ou de contrôle, se réunit-il régulièrement ? Quelle est sa mission ? Comment la réalise-t-il ? Quels sont ses moyens de contrôle ? Quel est son positionnement vis-à-vis des salariés ? S'il n'y a pas d'instance dédiée au contrôle, comment le conseil d'administration garantit-il le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie et le respect de la législation, des réglementations, de la déontologie, de l'éthique ?

Optimiser le système d'information

Le système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information. On l'associe souvent au système informatique et aux activités salariées. Or, pour qu'une association fonctionne bien, le système d'information doit intégrer les membres de la gouvernance et

les différentes instances. Un diagnostic régulier du système d'information de la gouvernance est nécessaire afin d'éviter « des trous dans la raquette » et de s'appuyer sur des moyens de diffusion de l'information utilisables par toutes les parties prenantes, quelle que soit leur maturité numérique.

Impliquer toutes les parties prenantes

Le management associatif est pluriel : il intègre salariés, bénévoles, élus, prestataires, mécènes de compétences ou encore volontaires. Les projets ou missions impliquant cette diversité de ressources humaines ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre. Il est même parfois utile d'associer les usagers, les familles, les partenaires, les financeurs, ce qui complexifie encore les choses ! Pour légitimer ce travail participatif, l'association doit pouvoir s'appuyer sur une gouvernance suffisamment souple qui permette, par exemple, de créer des instances mixtes non statutaires mais rapportant au conseil d'administration ou de confier des missions prospectives et/ou consultatives à des salariés ou usagers, de décider d'une consultation informelle des adhérents. Place à la créativité au sein de la gouvernance pour sortir du schéma classique pyramidal, mais aussi pour améliorer le fonctionnement de l'association et associer davantage toutes les parties prenantes !

En conclusion, s'interroger régulièrement sur sa capacité d'adaptation en faisant évoluer sa gouvernance est un argument de poids pour attirer de nouvelles forces vives au sein de son conseil d'administration ! ■



AUTEUR Fabienne Dubosca
TITRE Vice-présidente de l'Adéma, consultante pour le secteur associatif du cabinet Gain de causes