

Gouvernance : « Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État ». Si la gouvernance a été définie comme telle par la Commission générale de terminologie et de néologie³, dans l'environnement associatif, la gouvernance est habituellement définie comme la mise en œuvre du système par lequel les associations sont dirigées et contrôlées, par opposition au « management » qui consiste à mettre en œuvre l'exécution des décisions : les instances prennent les décisions et contrôlent alors que les équipes opérationnelles mettent en œuvre la stratégie décidée par les instances et exécutent les décisions. Cette vision assez pyramidale et classique laisse souvent peu de place à l'ensemble des parties prenantes de l'association (les salariés, les usagers et leur entourage, les partenaires, etc.). Les associations qui ont réussi à sortir des schémas traditionnels de gouvernance ont commencé par réaliser un vrai diagnostic de leur gouvernance.

LES INCONTOURNABLES DU DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE

Le diagnostic de la gouvernance peut s'articuler autour de deux grands axes : la réponse aux enjeux stratégiques et la résolution de problématiques de fonctionnement de l'association. Avant de s'attaquer à ces diagnostics ciblés, il convient de vérifier que les instances fonctionnent⁴ dans le respect des statuts (désignation des administrateurs, augmentation du montant de l'adhésion, quorum, nombre d'administrateurs, respect de la parité⁵, etc.), que les obligations légales sont respectées

DIAGNOSTIQUER SA GOUVERNANCE POUR LA RENFORCER

On évoque souvent le recrutement des membres du conseil d'administration⁶ comme le problème majeur de gouvernance au sein des associations². Et si le renforcement de la gouvernance ne passait pas uniquement par le recrutement de nouveaux administrateurs, mais aussi par un diagnostic régulier afin de s'assurer que tous les voyants sont au vert pour créer les conditions optimales de mise en œuvre du projet associatif ?

(approbation des comptes, établissement du rapport moral, etc.), que les décisions sont prises de manière démocratique, ou encore que le conseil d'administration n'est pas seulement une chambre d'enregistrement⁶. Diagnostiquer la gouvernance ne se résume pas non plus à l'étude du fonctionnement du conseil d'administration et/ou du bureau. On oublie souvent le rôle de l'assemblée générale, vue davantage comme une contrainte que comme un véritable outil de réassurance de la démocratie au sein de l'association : l'assemblée générale est-elle réunie régulièrement ? Les décisions statutaires qui lui incombent sont-elles bien prises par elle ? Les adhérents sont-ils satisfaits lorsqu'ils y participent ? En termes de méthode, le plus grand nombre de parties prenantes (salariés,

usagers, familles, etc.) doit être associé au diagnostic ou, tout au moins, un échange « bienveillant » peut être organisé pour recueillir les attentes de chacun vis-à-vis de la gouvernance, leur vision d'une gouvernance « optimale » ou leurs suggestions pour favoriser la coopération entre la « gouvernance » et le « management ».

DIAGNOSTIQUER SA GOUVERNANCE POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES

Le point d'ancrage de cette partie du diagnostic est bien évidemment le projet stratégique. Quels sont les enjeux décisifs de l'association ? La gouvernance est-elle adaptée pour répondre à ces enjeux et aux ambitions associées ? ●●●

1. D'après la dernière étude sur le bénévolat de Recherches & Solidarités (« La France bénévole : évolutions et perspectives », 16^e éd., mai 2019, JA 2019, n° 600, p. 42, étude J. Malet), 18 % des bénévoles interrogés seraient prêts à prendre davantage de responsabilités (contre 13 % en 2016). Une lueur d'espoir pour les associa-

tions qui peinent à recruter des administrateurs ?

2. JA 2017, n° 569, p. 43, étude F. Duboscq.

3. Commission générale de terminologie et de néologie, vocabulaire général NOR : CTNX0908579K, JO du 22 avr. 2009.

4. Le groupe de travail informel constitué de Passerelles et Compétences, l'Adéma, Le Chant des étoiles et l'IDAF réalise une grille de diagnostic.

5. JA 2019, n° 593, p. 43, étude F. Duboscq.

6. JA 2018, n° 586, p. 42, étude F. Duboscq.

●●● Enjeux de diversification et/ou de développement des ressources

La diversification des ressources ou, par exemple, le lancement d'une démarche de recherche de mécènes est un enjeu stratégique fréquent pour les associations, notamment pour celles dont les ressources reposent habituellement sur des subventions publiques. Les associations employeurs ont souvent le réflexe de créer un poste pour le développement du mécénat sans s'accorder le temps de vérifier que la gouvernance sera un appui pour répondre à cet enjeu. Bien souvent, les administrateurs, une fois la décision prise de l'embauche d'un chargé du mécénat, considèrent que les résultats vont être immédiats et que cette embauche est la seule charge... Non seulement le développement du mécénat est une spécialité qui requiert des compétences et des moyens spécifiques, mais c'est aussi une démarche qui a peu de chances d'aboutir si elle est réalisée sans l'implication de la gouvernance. Pire encore, on a vu des conseils d'administration se fourvoyer en fixant des objectifs de collecte de fonds absolument déconnectés des réalités du secteur et du potentiel de l'association.

Les membres du conseil d'administration ont-ils reçu une formation sur les différents modes de collecte de fonds et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre ? Ont-ils eu connaissance d'un panorama de la collecte dans le secteur de l'association ? Forts de ces connaissances, sont-ils certains que le mécénat est la piste la plus pertinente ? Sont-ils à même d'établir une feuille de route réaliste ainsi que des objec-

tifs réalisables ? Ces mêmes membres du conseil d'administration ont-ils des contacts de personnes (chefs d'entreprise, philanthropes, etc.) susceptibles de soutenir l'association ? Si oui, sont-ils prêts à partager ces contacts ? À participer aux démarches de levée de fonds ? Le chargé du mécénat peut-il s'appuyer sur la gouvernance pour des contacts de « haut niveau » ?

Bien souvent, la réponse à toutes ces questions est non. La gouvernance doit alors être renforcée :

- en recrutant un nouvel administrateur ayant les compétences et à qui on confie une mission de suivi et de soutien de la démarche de mécénat, mais aussi en créant un groupe de bénévoles – nouveaux ou connus de l'association – acceptant d'ouvrir leur carnet d'adresses ;

- ou en créant une instance *ad hoc* avec des personnes qualifiées et des personnalités ayant des contacts captifs.

Enjeux d'ouverture à de nouveaux publics et/ou de nouvelles missions

Une association, pour développer ses activités, peut se fixer comme objectif de s'adresser à de nouveaux publics (nouveaux critères d'âge, nouvelles typologies de maladie ou handicap, etc.). Dans ce cas, sa gouvernance doit être interrogée pour s'assurer qu'elle puisse asseoir la légitimité de l'association auprès de ses nouveaux publics : la gouvernance en place intègre-t-elle des experts de ces nouveaux publics ? Les administrateurs sont-ils prêts à accueillir de nouveaux membres du conseil d'administration représentant ces nouveaux

publics ? La gouvernance est-elle structurée pour suivre des expérimentations et évaluer cette ouverture ? Existe-il une possibilité statutaire de faire siéger au conseil d'administration une association partenaire spécialiste des nouveaux publics ? Autant de questions auxquelles l'association devra répondre pour renforcer sa gouvernance. Elle en tirera une légitimité certaine auprès des nouveaux publics et la garantie que les missions sont adaptées.

D'autres associations peuvent décider de renforcer leur action en créant une mission de soutien à la recherche, par exemple. Si la gouvernance ne comporte pas d'instance scientifique, voire éthique, celle-ci devra évoluer. Le travail de diagnostic doit permettre d'identifier les leviers pour mettre en place rapidement une gouvernance qui garantisse l'expertise des projets et leur évaluation. À titre d'exemple, la gouvernance peut être renforcée par la création d'un comité scientifique d'experts indépendants quand les statuts le permettent ou par un partenariat avec une association disposant d'un conseil scientifique « mis à disposition ».

Enjeux de déploiement territorial

Agir au plus près des bénéficiaires est un enjeu important pour bon nombre d'associations qui tentent de se développer sur l'ensemble du territoire. Plusieurs typologies de gouvernance⁷ sont possibles pour accompagner le déploiement territorial :

- créer des antennes sans personnalité morale ;
- faire évoluer l'association vers une fédération d'associations ;
- créer un réseau informel.

7. JA 2019, n° 604, p. 43, étude F. Duboscq.

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