

# Gouvernance et engagements associatifs : enjeux et leviers pour agir

Septembre 2015

## La gouvernance, c'est quoi ?

Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent **de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision** qui orientent les actions d'une structure.

Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de **l'exercice et du partage du pouvoir** comme du **partage des responsabilités**.

S'interroger sur la gouvernance revient à se questionner sur la **démocratie interne** de sa structure et sur **les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif**, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision.

### La définition de Larousse :

**Gouvernance** : manière de gérer, d'administrer

### La définition de J.P Worms, ancien président de la Fonda :

« Le concept de gouvernance renvoie à la capacité de **faire converger la diversité d'acteurs** et de rationalités. »

## Pourquoi travailler sur la gouvernance des associations ?

..... **Le contexte**, les évolutions sociétales et leurs impacts sur les associations

Les mutations structurantes de la société viennent interpellier directement la gouvernance associative traditionnelle :

- Vieillesse démographique :
  - **Hausse du nombre de retraité-e-s actifs**, futurs bénévoles potentiels.
- Contexte de crise économique, environnement contraignant :
  - Évolution (complexification) des relations partenariales et **fragilisation des modèles économiques** des associations ;
  - Hausse de la paupérisation et de la **précarité** subie : impact sur les **capacités d'engagement** ;
  - Exigence de **professionnalisation** ;
  - Mise en **concurrence** (recours à l'appel d'offre) avec incitation paradoxale à la **mutualisation**.

- Nouvelles articulations des rapports entre l'individu et le collectif : affirmation d'une plus grande **autonomie** de l'individu, **remise en question des systèmes hiérarchisés et verticaux** et émergence de **nouveaux modes de « faire ensemble », fondés sur l'horizontalité** :
  - **Évolution des formes d'engagement, mutation du bénévolat** : nouvelles attentes des individus, engagement sous réserve d'une moindre contrainte, engagements ponctuels plus nombreux mais moins d'engagement sur le long terme, nouvelles formes d'engagement ;
  - **Développement de modèles alternatifs** : sur le plan économique (économie circulaire, économie du partage, économie collaborative, circuits courts), au niveau des modes de travail (travail collaboratif), nouvelles formes de militance (collectifs et réseaux en partie non formalisés) ;
  - **Développement du numérique** : impact profond à venir sur les modes de gouvernance, en matière de mobilisation, de participation et d'organisation du travail collectif.

Défiance envers la démocratie représentative qui transparaît dans les taux d'abstention aux élections, remise en cause des modèles de management dans le monde de l'entreprise, **la question de la gouvernance traverse toute la société.**

**Actrices centrales du dialogue civil, les associations doivent accompagner ces évolutions. La capacité du monde associatif à échanger, à imaginer et à inventer collectivement des alternatives innovantes peut être mobilisée autour de la gouvernance au bénéfice de toute la société.**

#### ..... **Les constats** dans les associations

- Les (mauvais) chiffres de l'accès à la gouvernance dans les associations<sup>1</sup> :
  - **La parité femmes/hommes** : les conseils d'administration (CA) et les bureaux sont composés de 60% d'hommes et de 40% de femmes ; moins du tiers des sièges de président d'association (31%) est occupé par des femmes. A contrario, les femmes sont majoritairement représentées dans les fonctions de secrétaire (57%) et elles occupent 42% des postes de trésorier. Les femmes sont plus souvent à la tête d'associations d'action sociale (47% de femmes présidentes) et de santé (44%).
  - **La place des jeunes** : les jeunes sont largement absents de la direction des associations : la moitié des président-e-s a plus de 55 ans, un tiers a plus de 65 ans. Même si la situation est moins marquée pour les fonctions de trésorier et de secrétaire, seulement 7% de président-e-s ont moins de 36 ans et 22% moins de 46 ans.

<sup>1</sup> Source : *Qui sont les dirigeants associatifs ?*, Muriel Tabariès, Centre d'Économie de la Sorbonne, in Partenaire associations, mars 2008, [www.associatheque.fr/fr/fichiers/lpa/LPA\\_mars2008.pdf](http://www.associatheque.fr/fr/fichiers/lpa/LPA_mars2008.pdf). Voir également à ce sujet *Les présidents d'association en France : quels profils et quelles trajectoires ?* ([www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Les\\_dirigeants\\_dec\\_2011\\_stat\\_info\\_MEOS.pdf](http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Les_dirigeants_dec_2011_stat_info_MEOS.pdf)) de la même auteure, ainsi que les travaux de Viviane Tchernonog ([recma.org/sites/default/files/297\\_060081.pdf](http://recma.org/sites/default/files/297_060081.pdf)).

→ **Les catégories socio-professionnelles (CSP)** : les cadres moyens et supérieurs (26 % de la population française) sont très représentés à la tête des associations : 42% des président-e-s, alors que les ouvriers ne représentent que 6% des président-e-s (contre 23,5 % de la population totale).

▪ Un regard souvent critique des acteurs sur la gouvernance de leurs associations<sup>2</sup> :

- 63 % des responsables associatifs estiment que les associations ne savent pas renouveler leur organisation et leur gouvernance ;
- 54 % pensent que les associations sont trop figées ;
- 88 % pensent que les difficultés de renouvellement vont persister ;
- 57 % espèrent une prise de décision plus collective ;
- 54 % pensent que les relations dirigeant-e-s/salarié-e-s seront améliorées.

Ces données témoignent d'une certaine inertie dans le renouvellement des instances de gouvernance associative, même si aujourd'hui de nombreuses associations revisitent leur mode de gouvernance et de fonctionnement à travers la prise de conscience des évolutions nécessaires, notamment du **besoin de diversifier, renouveler et faire évoluer ces formes de gouvernance** pour que le monde associatif soit en adéquation plus complète avec les valeurs qu'il défend : démocratie, solidarité, participation citoyenne, lutte contre le racisme, le sexisme, ....

## Les questions à se poser

### Gouvernance : comment ça se passe dans votre association ?

#### Zoom sur un outil d'autodiagnostic

Pour aider les acteurs associatifs à se saisir de la question de la gouvernance, La Fonda a mis au point un outil d'autodiagnostic, sous la forme d'un **questionnaire en ligne, ludique et rapide à remplir**.

Cet outil aide à se poser les bonnes questions, et indique quelques repères pour alimenter les débats et accompagner les transformations à engager dans nos organisations.

À retrouver en ligne sur :

[www.gouvernancefonda.com](http://www.gouvernancefonda.com)

Les grands principes à interroger :

- **Le projet associatif** : notion essentielle pour penser la gouvernance. La gouvernance s'articule à un projet, qui doit évoluer pour tenir compte des mutations de l'environnement de l'action : **le projet, c'est la boussole**. La gestion de la structure doit être en adéquation avec les valeurs et le projet associatif.

Se questionner sur la gouvernance, c'est se **poser la question du pourquoi et travailler sur le sens du projet collectif, ses valeurs** (pourquoi on fait telle action) : la réflexion ne doit pas seulement être orientée sur le *comment*, sur les modalités. Elle doit être dialectique entre la question du sens et celle de l'action, entre le projet et la stratégie, entre les objectifs et l'allocation des différentes ressources, en particulier des ressources humaines.

<sup>2</sup> : Source : *Quel regard les associations portent-elles sur leurs difficultés actuelles ? Comment voient-elles leur avenir ?*, Synthèse de l'enquête Faire ensemble 2020, Fonda, 2011, <http://fonda.asso.fr/IMG/pdf/3sondage-2.pdf>

- **La démocratie interne et les mécanismes de prise de décision** : quelles instances pour quels cadres de validation ? Quels processus, quelles règles formelles et informelles ? Quel partage des responsabilités ?
- **Regard vers l'extérieur (relations partenariales), participation et coopération** : implication des parties prenantes internes et externes (processus participatifs et délibératifs) ; prise en compte des attentes des bénéficiaires ; accès à la gouvernance : ouverture à la diversité sociale (participation des jeunes, représentation des différentes CSP) et prise en compte de la parité ; analyse du contexte et de l'environnement socio-politique.
- **Le renouvellement et la diversification des profils** : durée et nombre de mandats consécutifs des dirigeant-e-s ; modalité de candidature ; accueil et accompagnement des nouveaux bénévoles souhaitant intégrer le CA ou le bureau.
- **La professionnalisation** : intégration des contraintes techniques ; pouvoir donné aux compétences et à l'expertise ; rapports et complémentarités entre bénévoles et salarié-e-s.
- **La nécessaire créativité** : revisiter les processus de gouvernance ne consiste pas à appliquer des recettes ou transcrire quelques bonnes règles, mais à faire preuve de créativité collective pour « inventer » des modalités d'échanges et de co-construction adaptées à la fois aux exigences du projet et aux attentes de toutes les parties prenantes.

### **ZOOM SUR... La gouvernance des réseaux associatifs**

L'implication des militant-e-s associatifs bénévoles, comme dans toutes les associations, est primordiale pour la pérennité d'un réseau. Leur position est cependant différente. En effet, les bénévoles des réseaux sont des administrateurs/trices : comme tous les administrateurs/trices, ils/elles ont un **rôle politique** à mener, mais cette **mission de représentation politique est première et majeure** pour les bénévoles impliqués dans un réseau car ils/elles ont pour vocation de **représenter l'ensemble de leur secteur**. Cela demande des **compétences politiques et stratégiques** et requiert de plus en plus de **professionnalisation**.

S'investir dans la gouvernance d'un réseau représente pour les bénévoles une **opportunité de porter leur engagement à plusieurs niveaux**, et c'est par ces **diverses fonctions à différents échelons qu'ils tirent leur légitimité de représentation**.

## Des pistes d'action à explorer

---

### Gouvernance territoriale : inscrire son action dans les territoires

- Développer le pouvoir d'agir  
*Ex. : L'Alliance citoyenne de Grenoble travaille au développement du pouvoir d'agir des citoyen-ne-s de la ville en s'appuyant sur les techniques du community organizing.*
- Constituer des alliances : agir en réseau  
*Ex : Le Passe-jardins, réseau régional des jardins partagés, organise des rencontres entre acteurs bénévoles des jardins en présence des administrateurs/trices du réseau, pour mettre en perspective le projet associatif global et la réalité d'une association locale éloignée des enjeux de structuration régionale.*

### Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

- Nommer, identifier les parties prenantes : usagers, bénéficiaires, adhérent-e-s, bénévoles, partenaires,... qui fait-on participer ?
- Former et accompagner les bénévoles : la mise en place d'une politique de formation des bénévoles est un levier d'action sur la gouvernance. L'association doit être un lieu d'apprentissage pour permettre à toutes et à tous de s'investir.  
*Ex : Les 28 réseaux associatifs membres du Fonds commun pour la formation des bénévoles définissent annuellement leur politique de formation et proposent à leurs bénévoles des formations pour les outiller sur la conduite du projet associatif, les fonctions des administrateurs/trices, des enjeux de société (laïcité, réforme professionnelle,...),...*
- Associer les adhérent-e-s à la prise de décision (interrogation des mécanismes de représentation)  
*Ex : Le Centre associatif Boris Vian de Vénissieux a associé tous ses adhérent-e-s à une réflexion sur ses nouveaux barèmes d'adhésion et de prestation.*
- Associer les bénéficiaires  
*Ex : Le Planning familial de St Etienne organise des animations dans les salles d'attente (journal de la salle d'attente, affiches,...), pour déclencher une envie d'agir par la mise en œuvre de projets à l'attention des bénéficiaires/usagers.*

### Renouveler les instances dirigeantes et favoriser la prise de responsabilité des bénévoles

- Accepter de se mettre sous contraintes : limitation dans les statuts de la durée et du nombre consécutif de mandats, prise en compte des nouveaux rythmes de vie en ayant recours aux outils collaboratifs (cf. Framasoft) ;  
*Ex : Certaines associations assurent la prise en charge des frais de garde d'enfants notamment pour que les jeunes parents et les parents isolés puissent participer aux réunions en soirée.*

#### 4 pistes pour renforcer la place des jeunes dans la gouvernance

---

Réuni le 6 décembre 2014, l'**incroyable parlement inter associatif et inter-générationnel** (composé de l'APF, La Croix-Rouge, Familles rurales et le Secours Populaire) s'est penché sur la place des jeunes dans la gouvernance associative.

Les **4 pistes d'action** retenues donnent matière à réfléchir, à prendre du recul... et à bouger les lignes pour renforcer la place des jeunes dans la gouvernance associative.

- *Les jeunes au cœur de la gouvernance associative, les 4 pistes de l'incroyable parlement intergénérationnel et inter associatif (références p. 7-8)*

- Ça se prépare ! Penser le renouvellement, organiser la passation de responsabilité, développer les outils de transmission du pouvoir pour favoriser le renouvellement des instances de gouvernance de manière explicite et intrinsèque au fonctionnement de l'association : identification permanente de nouveaux administrateurs/trices, création d'une instance dédiée, outils compréhensibles par tous/toutes, travail à plusieurs...
- Ex : Le Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) organise chaque année une formation à la prise de responsabilité et à la conduite associative qui garantit aux bénévoles un cadre d'engagement sécurisé. Le MRJC assure ainsi le tuilage entre générations de responsables et la continuité dans le portage du projet associatif, tout en renouvelant 1/3 de ses effectifs dirigeants chaque année.*

## Intégrer la mixité dans les espaces de décision

- Informer sur les obligations de parité imposées par la loi
- Ex : L'URFOL a fait intervenir le CRLCAFF RA en CA pour présenter la Loi pour l'égalité réelle et ses impacts pour les associations.*
- Ex : Le Mouvement associatif Rhône Alpes a produit un support d'information<sup>3</sup> et organisé une formation pour ses administrateurs/trices sur la Loi égalité.*
- Porter un diagnostic pour construire des leviers d'action
- Ex : La Confédération nationale du logement (CNL) s'interroge sur la manière de présenter les missions pour lutter contre les stéréotypes de type "secrétaire = féminin".*

**Des outils existent pour vous appuyer dans cette démarche :**

- Guide pratique sur l'Égalité entre les femmes et les hommes dans les associations ;
- Vademecum pour l'égalité (références p.7-8)

## Travailler sur la place des salarié-e-s dans les associations

- Chercher des moyens pour associer les salarié-e-s aux mécanismes de prises de décision pour que bénévoles et salarié-e-s aient des espaces de responsabilités
- Ex : L'URHAJ organise une co-représentation en binôme salarié-e/administrateur/trice pour chaque structure représentée en CA et au bureau.*
- Clarifier et définir les rôles de chacun-e-s
- Ex : Élaborer une charte des bénévoles et des fiches de postes pour définir précisément les rôles et fonctions de chacun-e et les revisiter régulièrement.*

## Et de manière transversale :

- **Information et communication** : la bonne circulation de l'information et une communication adaptée garantissent la transparence des prises de décisions. Cette lisibilité en permet une bonne compréhension qui elle-même favorise l'acceptation des décisions. De plus, le partage des informations est essentiel pour susciter pour la participation active des parties prenantes : *"La communication et la visibilité/transparence de l'action des associations [sont des leviers de mobilisation et d'implication] car c'est le projet associatif qui implique : les bénéficiaires, les adhérent-e-s doivent connaître et comprendre le projet qui sous-tend les actions avant d'y prendre part."* (compte-rendu de la réunion inter-réseaux sur les modes de gouvernance du 03/04/2015, Région Rhône-Alpes).

<sup>3</sup> La Loi réelle pour l'égalité entre les femmes et les hommes, quels rôles et impacts pour les associations ?, Le Mouvement associatif Rhône-Alpes, 2015, [www.cPCA-ra.org/?p=1611](http://www.cPCA-ra.org/?p=1611)

→ **Innovation** : le monde associatif est créatif et propose déjà des initiatives originales et des formes innovantes de fonctionnement et de participation : outils numériques, outils collaboratifs (Open Street Map, Parlement et citoyens, Framasoft), gouvernance horizontale ou en réseau, recours au jeu et aux pédagogies ludiques pour susciter la présence, sociocratie,... Pour répondre aux nouvelles formes de bénévolat et aux nouvelles attentes des bénévoles, **les associations ont tout intérêt à continuer à innover** dans leurs manières de faire.

Questionner et faire évoluer sa gouvernance ne se réduit pas à des outils : **c'est avant tout une volonté, un positionnement politique fort.**

La gouvernance implique intrinsèquement **le changement** : la question est donc de **préparer l'association à ce changement** annoncé.

**Il n'existe pas de réponse toute faite, de modèle à adopter : il s'agit de s'engager dans une démarche**, une recherche de "revitalisation".

## Des ressources pour aller plus loin

---

- *Égalité entre les femmes et les hommes dans les associations : le guide pratique*, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015  
[www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Guide\\_egalite\\_femmes\\_hommes\\_dans\\_les\\_associations\\_2015.pdf](http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_egalite_femmes_hommes_dans_les_associations_2015.pdf)
- *Gouvernance : ça se passe comment dans votre association ?* Outil d'autodiagnostic en ligne, La Fonda, 2014  
[www.gouvernancefonda.com](http://www.gouvernancefonda.com)
- *Gouvernance des associations : éclairages pour penser le changement*, La Tribune Fonda, 224, décembre 2014  
<http://fonda.asso.fr/La-tribune-fonda-no-224-vient-de.html>
- *Gouvernance associative : se conformer ou innover ?*, la Vie associative n°17, mars 2012  
<http://lemouvementassociatif.org/actualite/la-vie-associative/gouvernance-se-conformer-ou-inventer-n17>
- *Guide pratique sur l'Égalité entre les femmes et les hommes dans les associations*, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015  
[www.associations.gouv.fr/10691-egalite-entre-les-femmes-et-les.html](http://www.associations.gouv.fr/10691-egalite-entre-les-femmes-et-les.html)
- *La gouvernance participative, pourquoi pas nous ? Guide pratique pour une meilleure implication des acteurs au sein d'un projet*, la Claie, 2015  
[www.claie06.org/](http://www.claie06.org/)

- *La gouvernance des associations en pratique*, Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud, Joseph Haeringer, 2014  
<http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/03/La-gouvernance-en-pratique-122014.pdf>
- *La gouvernance des associations, synthèse de l'enquête quantitative CPCA / CNAM*, Mai 2012  
[http://cpcra.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/gouvernance\\_synthese-des-resultats.pdf](http://cpcra.asso.fr/wp-content/uploads/2012/05/gouvernance_synthese-des-resultats.pdf)
- *La Loi réelle pour l'égalité entre les femmes et les hommes, quels rôles et impacts pour les associations ?* Le Mouvement associatif Rhône-Alpes, 2015  
[www.cpcra-ra.org/?p=1611](http://www.cpcra-ra.org/?p=1611)
- *Les jeunes au cœur de la gouvernance associative, les 4 pistes de l'incroyable parlement intergénérationnel et inter associatif*, APF / Croix rouge française / Familles rurales / Secours populaire français, mai 2015  
<http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/06/jeunesgouvernance-4-pistes-Mai-2015.pdf>
- *Vademecum pour l'égalité*, Animafac, 2012  
[www.animafac.net/media/VademecumANIMAFACEgalit-Femmes-Hommes.pdf](http://www.animafac.net/media/VademecumANIMAFACEgalit-Femmes-Hommes.pdf)

**Document co-construit par La Fonda, la Région Rhône-Alpes et  
Le Mouvement associatif Rhône-Alpes dans le cadre des  
rencontres régionales des réseaux associatifs.**



[www.cpcra-ra.org](http://www.cpcra-ra.org)



[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)



[www.rhonealpes.fr](http://www.rhonealpes.fr)