



Repenser l'évaluation Les questions de gouvernance Les associations et leur écosystème Les différents modèles socio-économiques Associations, démocratie et pouvoir d'agir État des lieux du bénévolat en France Les dynamiques du Faire Ensemble Le numérique associatif

les fondamentaux du fait associatif



Deux heures de formation gratuites proposées tous les mois aux bénévoles de la Fonda pour appréhender les grands enjeux du monde.associatif en France

Avec le soutien di





Les questions de gouvernance

Les intervenants



Sébastien ThubertAdministrateur La Fonda



Alain LegrandAdministrateur La Fonda

Invité : Samuel Galtie

Secrétaire Général de l'Association AIDES

Au menu

- Associations & gouvernance: ça se passe comment dans *votre association*?
- Les fondamentaux de la *loi* 1901
- Les *modèles* de gouvernance
 - Les **enjeux** de la **gouvernance**
- À chacun sa gouvernance

Question

Associations & gouvernance: ça se passe comment dans votre association?

La loi du 1er juillet 1901

Les fondamentaux de la loi



L'*objet* de l'association

La liberté d'organisation

Gouvernance démocratique, définitions, principes

Quelques *chiffres* sur la représentation dans les organes de gouvernance

Que dit la loi de 1901?

La loi 1901 est *muette* sur l'organisation de la gouvernance des associations

- _ Société de personnes relevant du droit civil
- _ Gestion bénévole et désintéressée
- _ Fonctionnement régulier des instances (formalisme démocratique qui permet un certain contrôle de l'activité des dirigeants agissant comme mandataires de l'association)

La loi 1901 n'impose pas les *modalités de gouvernance*, qui sont déterminées par les membres de l'association et consignées dans les statuts.



La démocratie ne fait nullement partie de l'ADN des associations, même si le tissu associatif s'est développé en faisant référence à des *idéaux démocratiques*... Et s'en est parfois écarté dans la pratique.

Les modèles de gouvernance



Pourquoi une vision figée?

Les *obligations* liées aux agréments

Quelques *modèles* de gouvernance

Emergence et définition

La notion de gouvernance a émergé dans les années 1970, dans un contexte entrepreneurial, autour de la notion de corporate governance

Réflexion portant sur les modes d'interaction entre acteurs impliqués dans les prises de décision des entreprises, notamment actionnaires et direction

Prise en compte de la spécificité associative

- Définition de Jean-Louis Laville
- « Articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »

Prise en compte de la spécificité associative par le retour à l'essence du projet et à ses conditions de réussite effective

Typologie des formes de gouvernance

La gouvernance *militante*



La gouvernance externalisée



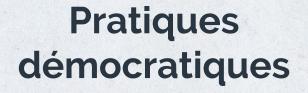
La gouvernance *professionnalisée*



La gouvernance resserrée



Les enjeux de la gouvernance



Représentativité et renouvellement

L'émergence de *nouvelles formes* d'engagement

Prise en compte des **parties prenantes**

En pratique

Les pratiques démocratiques

Elles se logent dans chaque recoin de l'action associative :

- voter en ligne quand la distance est un handicap
- consulter sur les *orientations* à trois ans,
- rendre-compte de l'utilisation des fonds collectés,
- faire des appels à candidature aux postes clefs,
- interdire plus de deux mandats consécutifs ou simultanés,
- faire une place aux *bénéficiaires*,
- se mettre sous contrainte de *parité*,
- ouvrir les instances aux partenaires financiers,
- créer des espaces de surveillance ou de veille...

La représentativité dans la gouvernance associative

29 % des adhérents exercent des responsabilités dans les instances de gouvernance (un peu moins de 7 millions)



- _ 45 % de femmes
- _ 33 % de retraités
- _ 44% de diplômés du supérieur
- _ 26 % de cadres supérieurs
- _ contre 13 % d'ouvriers

Mais la fonction de président est encore plus sélective

- _ 38,6 % de femmes
- _ 48 % de retraités
- _ 48 % de diplômés du supérieur
- _ 34 % de cadres supérieurs
- _ contre 7 % d'ouvriers

39 %

Le renouvellement des instances

Permettre le respect de la diversité, de la parité et faire de l'intergénérationnel un levier de développement

Les leviers possibles :

- Limiter le nombre de mandats consécutifs
- Développer le recours aux outils collaboratifs pour mieux s'adapter aux contraintes liées aux rythmes de vie
- Développer les outils de transmission

Evolution des formes d'engagement

L'évolution des formes d'engagement vient interroger directement les modèles de gouvernance.

La recherche du concret, du résultat tangible, favorise des approches plus horizontales, plus collectives, plus orientées vers la structuration autour de projets, et moins pyramidales.

Développement de formes d'engagement basées sur l'apport ponctuel de compétences

Prise en compte des parties prenantes

« L'association est plus complexe qu'une entreprise, car elle doit continuellement inventer les outils de construction de la participation de ses associés et réfléchir de fait au périmètre de ses associés (les salariés, les usagers...). »

Nadine Richez-Battesti

En pratique

Interroger sa gouvernance revient à se demander s'il y a adéquation entre les valeurs, le projet et le mode de fonctionnement de l'association

Les principes interrogés :

- Le projet : la gouvernance s'articule à un projet qui doit évoluer pour tenir compte des mutations de l'environnement d'action
- Les mécanismes de prise de décision
- *Ouverture vers l'extérieur :* place des parties prenantes, des bénéficiaires ; diversité ; parité
- *Renouvellement* : durée des mandats ; accompagnement des nouveaux bénévoles
- *Professionnalisation :* intégration des contraintes techniques ; compétences et militance

À chacun sa gouvernance



Objet de l'association et *projet associatif*

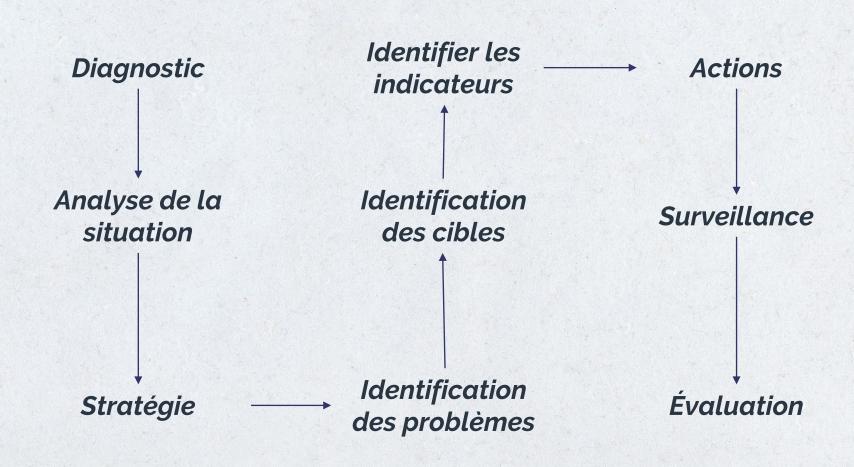
Quelques *repères* pour une bonne gouvernance

L'émergence de *nouvelles formes* de gouvernance

Le champ des *possibles*...

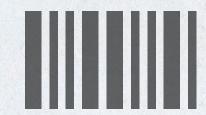
Objet de l'association et projet associatif – du statique au dynamique

Le projet associatif, c'est quoi ? ça sert à quoi ?

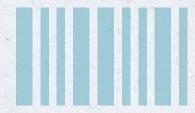


Quelques repères pour une bonne gouvernance

Pas de norme, mais des règles élémentaires.



Un référentiel de « bonne gouvernance » serait un *contre-sens* : on a la gouvernance qu'appelle notre projet associatif.



Trois règles élémentaires cependant :



- _ Vérifier régulièrement la pertinence et la permanence du projet
- _ S'assurer que l'action menée est conforme au projet et en mesurer l'impact
- _ Conduire l'action conformément aux règles librement établies en commun

Exemples d'une bonne gouvernance

- · Évaluation
- Modalité de vote
- · Place des salariés
- * Renouvellement du projet
- Modalité des prises de décision
- Ouverture des prises de décision
- Réflexion sur le renouvellement des administrateurs, du président
- Préparation des prises de décision
- * *Communication* de ses décisions et activités

- * **Accueil** des nouveaux adhérents aspirant à un mandat
- * **Égalité** dans la participation aux décisions
- Intégration de partenaires externes
- Prise en compte des *bénéficiaires*
- · Liens entre fédération ou *réseaux*
- Renouvellement des mandats
- Relations salarié/bénévole
- · Diversité socio-culturelle
- Modalité d'élection
- · Parité

L'émergence de nouvelles formes de gouvernance

Les *nouvelles formes* de gouvernance sont :



- _ Plus participatives
- _ Plus collaboratives
- _ Incluent mieux les parties prenantes

Un exemple de *gouvernance en ligne* : Point d'Appui au Numérique Associatif (<u>PANA</u>)

Depuis 2018, HelloAsso, la Fonda et le Mouvement associatif déploient sur tout le territoire français un programme national d'aide et de formation sur les sujets numériques dédié au secteur associatif. L'objectif est de permettre aux associations de mieux se saisir de l'outil numérique, pour faciliter la gestion et le déploiement de leurs activités, y compris la gouvernance associative en ligne.



Pourquoi passer sa gouvernance « en ligne »?

- pour se réunir même avec des distances géographiques importantes
- pour poursuivre son projet associatif même lorsqu'il n'est pas *possible de se réunir*
- pour *rendre les espaces de gouvernance accessibles* à des bénévoles qui ne pourraient se mobiliser en « réel » pour des raisons de distance et/ou de disponibilités
- pour « alléger » la *logistique* des bénévoles
- pour s'essayer à d'autres formes de *débats*
- pour permettre un autre format de prise de décision





Retrouvez les supports des formations dans ce <u>dossier partagé</u>

Cette <u>bibliographie participative</u> offre des pistes de lectures, n'hésitez pas à en ajouter d'autres.

Enfin vous pouvez revisionner cette formation ainsi que la précédente en ligne







La Fonda - 2 Avenue du Général de Gaulle - 94300 Vincennes fonda@fonda.asso.fr www.fonda.asso.fr





Liberté Égalité Fraternité











