



Associations & gouvernance

Gouvernance : ça se passe comment dans votre association ?

Nous avons imaginé cet outil d'autodiagnostic avec l'ambition de soulever les questions qui nous paraissent essentielles en matière de Gouvernance et contribuer à la réflexion ainsi qu'au débat au sein de vos organisations.

Par gouvernance, nous entendons «l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif.»*

A l'aide de ce test, nous proposons de vous situer par rapport à un «inventaire à la Prévert» des fonctionnements ou dysfonctionnements qui ont pu nous être remontés.

► **Commencer le test**

Avertissement

Notre démarche n'a pas de portée scientifique : alertés par les nombreux acteurs que nous avons consultés lors de nos récents travaux, nous nous sommes fixés comme objectif de soutenir les réflexions autour des enjeux de gouvernance dans les associations. Nous n'avons pas la prétention de vous apporter les «bonnes réponses». Il y a autant de modèles de gouvernance que de projets associatifs.

* Définition proposée par Jean Louis Laville et Christian Hoarau dans l'ouvrage « La gouvernance des associations »

Bienvenue

La Gouvernance dans votre association

Ce questionnaire ne nécessite que quelques minutes de votre temps.

Il comporte 19 questions. Choisissez la proposition qui semble la plus proche des situations que vous vivez au sein de votre association.

Une seule réponse par question.

Votre profil :

Votre fonction... ▾

Secteur d'activités ▾

Nombre de bénévoles ▾

Nombre de salariés ▾



Autour du projet



1

Le projet de votre association a-t-il été réactualisé depuis sa création ?

- Oui en profondeur et de façon régulière lors des débats de nos instances.
- Non, le projet c'est fait pour durer, c'est l'identité de l'association.
- Non pas vraiment, il faudrait le réactualiser un peu d'ailleurs.
- Quelque peu modifié, occasionnellement, lors de réunions formelles ou informelles.

2

Comment est mis en œuvre le processus d'évaluation des activités ?

- Une fois le projet fini, une évaluation est réalisée par les permanents et nous envoyons le bilan aux membres.
- L'évaluation est confiée à un acteur externe pour des raisons pratiques et d'objectivité.
- L'évaluation se fait en interne : en amont, pendant et après l'action.
- L'évaluation est trop chronophage, nous n'en avons pas les moyens.

◀ retour

Page 1 / 7

suite ▶



3

Qui valide les orientations stratégiques de votre association ?

- Tous les membres de l'association.
- Une seule personne, généralement le président ou le DG.
- Toutes les personnes concernées par le projet sont consultées et orientent les décisions mais cela ne se fait pas forcément dans les instances officielles, c'est plus de l'ordre de l'informel.
- Les élus, les administrateurs.

4

Comment fonctionnent les prises de décisions dans le quotidien de l'association ?

- Il n'y a rien qui formalise, mais nous nous mettons d'accord sur cette question de façon tacite et cela fonctionne très bien.
- Il y a les statuts (ou le règlement intérieur) qui fixent ça, mais on s'adapte en fonction de l'importance des décisions à prendre.
- Nos circuits de décision sont très précis et très normés.
- Le dernier à parler a raison, comme ça c'est plus simple et généralement c'est le président (ou le DG).

5

Les résolutions sont généralement adoptées dans le cadre... ?

- D'un dialogue entre le dirigeant et lui-même.
- D'un vote, en général à main levée, précédé d'un court débat.
- D'un débat sans délibération formelle.
- D'un vote sans pression précédé d'un débat.

6

Pour préparer les prises de décisions dans les meilleures conditions possibles, vos instances

- Ne font pas parvenir d'information, tout se fait à l'oral lors de la réunion.
- Distribuent les documents peu de temps avant les réunions.
- Distribuent les documents bien en amont du débat.
- Ne sont pas mobilisés.

7

Comment rendez-vous compte de vos décisions et activités à vos parties-prenantes ?

- Les compte- rendus et rapports financiers sont envoyés à tous nos contacts (adhérents, partenaires, usagers, bénéficiaires,...).
- Les comptes rendus et rapports financiers ne sont pas publics.
- Les demandes de consultation des comptes rendus et rapports financiers sont traitées au cas par cas.
- Les compte-rendus et rapports financiers sont mis à la disposition de tous, via le Web entre autre.

Regard vers l'extérieur



8

Que pensez-vous de l'idée d'intégrer des partenaires externes à vos prises de décisions ?

- Nous y avons pensé, mais il y a un trop grand risque d'être instrumentalisé ou de se retrouver avec des "indésirables" dans nos décisions.
- Intéressante sur le principe, mais compliquée à mettre en place dans le quotidien.
- Oui nous le faisons souvent, cela enrichit beaucoup nos actions.
- Nous n'avons pas vocation à intégrer des partenaires externes.

◀ retour

Page 3 / 7

suite ▶

9

Dans l'hypothèse où votre association apporte un bien ou un service à des personnes. Comment les avis de ces dernières sont pris en compte ?

- Nous les consultons lors des AG mais ils ne sont pas décisionnaires.
- Nous les consultons de temps en temps, lors de grands chantiers et nous essayons de tenir compte de leurs remontées.
- Nous les consultons systématiquement et ils sont représentés dans les instances décisionnaires.
- Elles ne sont pas mobilisées.

10

Comment assurez-vous la diversité sociale (milieu, âge...) et culturelle au sein de vos instances ?

- Il y a un véritable brassage socioculturel spontané, c'est la richesse de notre association.
- C'est une question que nous ne nous sommes pas posée pour l'instant.
- Sur le principe, nous aimerions gagner en diversité mais dans les faits, nous n'y arrivons pas.
- Nous avons dû imposer des quotas pour rééquilibrer, cette diversité est indispensable.

11

Disposez-vous de la parité au sein de vos instances et le cas échéant comment l'avez-vous obtenue ?

- Pas encore, il faut laisser les choses se faire naturellement.
- Pas encore, mais nous faisons tout à chaque renouvellement pour y arriver.
- Oui, nous nous y sommes contraints et nous restons vigilants sur cette question.
- Non, mais c'est compensé par une surreprésentation des femmes parmi les salariés ou bénévoles.

[retour](#)

Page 4 / 7

[suite](#)



12

En moyenne, combien de temps les élus demeurent à la tête de votre association ?

- 8 à 10 ans, mais cela peut être plus, car il n'y a pas de limite dans le renouvellement des mandats.
- 4 à 7 ans, sans forcément de grand changement dans l'équipe dirigeante.
- 2 à 3 ans, la durée moyenne prévue par nos statuts, en essayant de faire venir de nouvelles personnes à chaque fois.
- Ce sont les mêmes personnes depuis la création de l'association, car c'est le seul moyen de garantir la pérennité des projets.

13

Avant un prochain renouvellement d'une instance de décision, comment diffusez-vous l'appel à candidature ?

- Nous prévenons tous les membres de l'association ainsi que nos partenaires réguliers que les élections sont ouvertes, en précisant les postes à renouveler, l'engagement que cela représente.
- Il n'y a pas d'élections chez nous, une association n'a pas d'obligation légale à avoir des instances élues.
- Nous organisons ces élections le plus discrètement possible, en limitant le nombre de candidatures afin de maîtriser les postes clés.
- Nous informons tous les membres, et recrutons une partie des candidats.

14

Votre président arrive en fin de mandat :

- L'association risque d'avoir du mal à poursuivre, il va falloir chercher une personne à l'extérieur car nous n'avons pas cette ressource en interne.
- Il va falloir chercher des candidats à ce poste dans l'association.
- Des remplaçants potentiels ont été repérés depuis longtemps.
- L'association va très probablement en souffrir.

[retour](#)

[suite](#)

15

Un bénévole, membre depuis peu de l'association, souhaite faire partie du bureau :

- Nous lui recommandons de proposer sa candidature après avoir été actif dans l'association pendant plus longtemps.
- Nous vérifions que cette personne dispose de compétences ou connaissances nécessaires à l'association avant de l'encourager.
- Nous encourageons sa candidature et un accompagnement est prévu pour l'aider à prendre cette responsabilité le cas échéant.
- Les responsabilités doivent impérativement être assumées par des membres de longue date de l'association, cela peut être dangereux d'intégrer un nouveau venu.

La professionnalisation



16

Certains membres de l'association ont-ils un rôle plus important que d'autres ?

- Dans la pratique élus et simples membres s'impliquent de la même façon, sur un pied d'égalité.
- Tout le monde ne joue pas le même rôle, mais ce n'est pas un problème, chacun doit trouver sa place selon ses disponibilités, ses compétences, ses envies...
- Ceux qui font, qui agissent, de fait ont le pouvoir. C'est la « do-ocratie ».
- Les membres du bureau et du CA, qui ont des responsabilités officielles, jouent bien évidemment un rôle central.

17

Si votre association emploie des salariés, quelle est leur importance dans le projet et dans les prises de décision ?

- Ils peuvent s'exprimer mais leur influence est marginale, ils sont là pour mettre en œuvre les décisions.
- Ils sont présents lors des réunions décisionnelles et participent aux débats mais ils n'ont pas voix délibérative.
- Les salariés font partie de l'association et à ce titre ont voix au chapitre comme les bénévoles.
- Ce sont eux qui dans les faits prennent l'essentiel des décisions, les élus interviennent occasionnellement ou pour valider les propositions des permanents.
- Cette question ne se pose pas.

[◀ retour](#)

Page 6 / 7

[suite ▶](#)

18

Comment s'organise la relation entre élus bénévoles et dirigeants salariés?

- Cette question ne se pose pas.
- Nous n'échappons pas à des tensions, voire des rivalités, entre les élus et les permanents qui n'ont pas toujours la même conception de ce qui est l'intérêt de l'association.
- Les salariés, plus au fait des dossiers et immergés dans le quotidien de l'association, imposent leurs vues aux élus.
- Les élus, en tant que responsables légaux de l'association, imposent quasi systématiquement leurs vues aux dirigeants salariés.
- Ils forment un véritable tandem et travail en synergie.

[◀ retour](#)

19

Si votre association est membre d'une fédération ou d'un réseau, cette appartenance joue-t-elle un rôle dans votre gouvernance ?

- Pour faire partie de ce réseau, nous devons nous conformer aux règles de gouvernance fixées par celui-ci.
- Le réseau n'interfère en rien dans notre gouvernance.
- Le réseau recommande des règles de bonne gouvernance mais ne les impose en aucun cas.
- Le réseau nous invite fortement à adopter certaines règles de bonne gouvernance et nous accompagne dans leur mise en place.

Page 7 / 7

Vous venez de faire un tour d'horizon de la question de la Gouvernance dans votre association. Découvrez maintenant le bilan récapitulatif de vos réponses.

► **Connaître le résultat du test**



Ressources



Si vous souhaitez poursuivre une réflexion plus approfondie sur cette question de la gouvernance voici quelques sources d'informations complémentaires



Textes ressources

Gouvernance se conformer ou inventer ?

La vie associative numéro 17 mars 2012 (issue en partie de l'enquête quantitative CPCACNAM mai 2012)

La gouvernance des associations

Christian Hoarau et Jean-Louis Laville 2008. 304 pages
Collection Sociologique économique éditeur ERES

Les associations dans un monde en changement

Texte de réflexion préparatoire au séminaire du 14.12.2006 sur le thème paru in La tribune fonda n° 183 - février 2007 de Marc Génève

La Gouvernance des associations et fondations

Etat des lieux et recommandations, ouvrage coordonné par l'institut Français des Administrateurs, Eyrolles : édition Organisation, Novembre 2008

La gouvernance associative Comment améliorer et rendre plus surs, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif

L'Académie des sciences et techniques comptables, conférence plénière du 10 mai 2005

La gouvernance dans les grandes associations et fondations : Evaluer son conseil d'administration

IFA Octobre 2007

Observatoire de la gouvernance du Cjdes 2008-2009 Gouverner les coopératives, les mutuelles et les associations

Travaux de l'observatoire de la gouvernance du Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale. 2008-2009

Vingt-troisièmes Entretiens Jacques Cartier : Au-delà de la crise, le modèle économique en question les perspectives et les contributions de l'économie sociale et solidaire, Grenoble, 22-23 novembre 2010 Atelier « **Économie sociale et solidaire et nouvelles formes d'organisation** » : des enjeux de gestion et de gouvernance ! Marie-Claire Malo et Nadine Richez Battesti

Fidal : Observatoire de la Gouvernance associative 500 témoignages de dirigeants d'associations - Janvier 2009

Les associations d'action sociale face à la

rationalisation : crises ou adaptations ? Dirigeance associative : note de synthèse des travaux du séminaire Grand Sud-Est, par Fabrice Traversaz

Villages Club du Soleil : comment les Valeurs participent-elles de l'efficacité de l'organisation ? Etude réalisée par les étudiants du master professionnel en Economie sociale et solidaire : organisation et projets, Université Aix-Marseille. Gestion du projet : Philippe Oswald. Observatoire gouvernance Cjdes, 24 avril 2009.

L'entreprise associative entre le calcul économique et désintéressement, in Revue Française de sociologie, 1998

Structures ressources

Votre fédération ou union régionale, si vous en avez une, est un acteur pouvant vous aider sur cette question.

Les Délégués Départementaux à la Vie Associative (DDVA) chargés d'une Mission d'Accueil et d'Information des Associations (MAIA)

ainsi que les **Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles** (CRIB) <http://www.associations.gouv.fr/367-le-soutien-a-l-emploi-associatif.html>

Le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)
et plus localement les **Maisons des Associations**
<http://www.maisonsdesassociations.fr/>

L'Atelier, pour les franciliens <http://www.atelier-idf.org/>

Le Comité de la charte <http://www.comitecharte.org/>

L'Associathèque <https://www.associatheque.fr/fr/>

Pro Bono Lab <http://www.pro-bono.fr/>

L'Adema <http://www.management-associatif.org/>

Les Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)
<http://www.avise.org/spip.php?rubrique108>

Le Centre Français de Sociocratie <http://www.sociocratie-france.fr/>

Points clés



**Quelques repères
pour une bonne
gouvernance**



- Renouvellement du projet
- Evaluation
- Ouverture des prises de décision
- Modalité des prises de décision
- Modalité du vote
- Préparation des prises de décision
- Communication de ses décisions et activités
- Intégration des partenaires externes
- Prise en compte des bénéficiaires
- Diversité socio-culturelle
- Parité
- Renouvellement des mandats
- Modalité d'élection
- Réflexion sur le renouvellement des administrateurs et surtout du président
- Accueil des nouveaux adhérents aspirant à un mandat
- Egalité dans la participation aux décisions
- Place des salariés
- Relation salarié/bénévole
- Liens entre fédération ou réseaux