

Quelle gouvernance pour votre association ?

mise à jour octobre 2021



La gouvernance désigne les organes de décision de l'association: l'assemblée générale (AG), le conseil d'administration, le bureau... Le fonctionnement le plus fréquent repose sur l'assemblée générale, c'est-à-dire la réunion de tous les membres, qui élit un conseil d'administration pour gérer l'association entre deux AG. Ces administrateurs élisent en leur sein un bureau. Ce bureau est généralement composé d'un.e président.e, d'un.e trésorier.e et d'un.e secrétaire.

Mais la loi n'impose rien de tel aux associations. Les termes "gouvernance", "conseil d'administration", "bureau", "président", "secrétaire" ou "trésorier" n'apparaissent même pas dans la loi de 1901. Le fonctionnement pyramidal est très répandu tout simplement car il est la copie de celui des entreprises.

En réalité, tout est possible: assemblée générale permanente, co-présidence, bureau sans conseil d'administration, conseil d'administration sans bureau, présidence tournante...

Le meilleur mode de gouvernance? Celui qui facilite la mise en œuvre du projet associatif, et qui correspond le mieux au quotidien de l'association. Comme les statuts, la gouvernance d'une association peut être modifiée pour s'adapter à l'évolution de son projet et de son fonctionnement.

Les fonctionnements collégiaux sont de plus en plus nombreux. Plus ouverts, ils encouragent la prise de responsabilité en fonction des savoirs, des possibilités, des envies... Les membres acquièrent ainsi des compétences et, surtout, se sentent légitimes pour participer à l'administration de l'association. Le partage des tâches allège la charge de travail des administrateurs, charge qui peut rebuter des bénévoles ou être incompatibles avec leurs obligations personnelles et professionnelles.

• Quatre exemples de gouvernance associative :

La gouvernance pyramidale a l'avantage d'être connue et reconnue par les membres de l'association et ses partenaires. Simple à mettre en place, ce fonctionnement inclut une assemblée générale ordinaire qui confie la gestion de l'association à des administrateurs. Ces administrateurs sont réunis soit dans un bureau (de 2 à 5 membres), soit dans un conseil d'administration (de 6 à 20 membres, voir plus). Le conseil d'administration peut lui-même élire en son sein un bureau. La mise en place de commissions de travail facilite le partage des tâches. L'inconvénient de ce mode de gouvernance est la difficulté à impliquer les membres, et donc à renouveler les dirigeants. Il est également possible que le projet soit confisqué par quelques-uns. Pour mieux impliquer les membres, une solution peut être de leur déléguer des missions (gestion d'un projet, communication...), sous la coordination d'un administrateur.

Le conseil d'administration ouvert ressemble au fonctionnement pyramidal classique. L'association est gérée par des administrateurs élus en assemblée générale, mais les réunions du conseil d'administration sont ouvertes à tous les membres. Ils peuvent y participer (donner leurs avis, se proposer comme volontaires, présenter des projets...) mais sans voter. Ce système, simple à mettre en œuvre, permet aux membres de faire un premier pas dans l'administration de l'association.

La co-présidence peut prendre la forme, par exemple, de trois à cinq personnes élues par l'assemblée générale pour assurer l'administration de l'association. Sur un pied d'égalité, elles se répartissent les missions (et la charge de travail) en fonction de leurs possibilités. Inconvénient: la répartition des missions doit se faire à chaque changement de co-président.e, même en cours de mandat. Les co-président.e.s doivent bien s'entendre pour travailler en harmonie.

L'Assemblée générale permanente est très démocratique: tous les membres sont impliqués dans chaque décision, et tous peuvent prendre part aux actions. Ce fonctionnement peut créer des frictions si les membres n'apprennent pas à se faire confiance et à tolérer mutuellement leurs erreurs. Les discussions de groupe sont chronophages, et une poignée de membres peut confisquer la parole. Un système de vote par correspondance (à prévoir dans la rédaction de vos statuts !), et un consensus sur le fonctionnement de la prise de décision peuvent faciliter ce fonctionnement.

• Quelle responsabilité pour les dirigeants ?

Quand le tort a été causé par une décision collective des dirigeants, l'association est responsable civilement. Dans toute gouvernance, pyramidale ou collégiale*, le rôle de chacun doit être clairement identifié, et la responsabilité dépend autant des statuts que des faits: qui a pris la décision, comment les autres dirigeants ont consenti, etc. Si les statuts ne sont pas respectés ou que les dirigeants outrepassent leurs fonctions, leur responsabilité civile personnelle peut être engagée. Les dirigeants peuvent également être condamnés pour mauvaise gestion. Mais pour qu'une association reproche à un de ses membres une mauvaise gestion, il faut qu'un mandat clair et les moyens de mener sa mission aient été donnés au dirigeant, par exemple dans les statuts, ou dans un procès-verbal de conseil d'administration. Pensez-y !

* Une gouvernance collégiale est celle où plusieurs personnes se partagent l'autorité, sans lien hiérarchique entre elles (co-présidence, assemblée générale permanente...).