



# La gouvernance collégiale et les risques inhérents

(septembre 2022)

*Les associations ont la possibilité de choisir entre plusieurs modes de gouvernance dans leurs statuts. Elles peuvent donc opter pour un fonctionnement démocratique et participatif en mettant en place une gouvernance collégiale. Pour bien fonctionner, une attention particulière doit être portée à la représentation de l'association, la précision du projet associatif, la diffusion de l'information et la clarté des missions.*

Comme toute personne morale, l'association a besoin d'une **direction** et d'un **représentant auprès des tiers**. Or, contrairement aux sociétés commerciales, le représentant n'est pas défini par la loi mais par les statuts de l'association et les membres de l'association peuvent donc librement décider du mode de gouvernance qu'ils souhaitent instaurer. Comment fonctionne une gouvernance collégiale et quels sont les points de surveillance ?

## Gouvernance et gouvernance collégiale

La **gouvernance** est l'ensemble des procédures permettant d'assurer le pilotage d'une organisation. Le cadre de fonctionnement n'étant pas strictement encadré par la loi, les membres fondateurs d'une association peuvent établir une structure sur mesure.

### ➤ La structure pyramidale classique

On retrouve dans les statuts types d'association :

- un socle composé de l'**assemblée générale** des membres ;
- au-dessus, le **conseil d'administration** chargé des orientations stratégiques ;
- l'exécutif, qui met en œuvre les décisions du conseil d'administration.  
Appelé « **bureau** », cet organe est composé généralement du **président, représentant statutaire de l'association** (parfois aussi d'un vice-président disposant d'une délégation de pouvoirs), d'un **trésorier** et d'un **secrétaire**.

Dans les petites associations, les membres du conseil d'administration se confondent avec ceux du bureau. Le président représente l'association et est investi des pouvoirs nécessaires pour la faire fonctionner. Ce mode de fonctionnement, souple et simple, permet à l'équipe dirigeante d'être réactive. Il est parfaitement adapté pour la grande majorité des structures.

### ➤ La gouvernance collégiale, une forme atypique

Dans la gouvernance collégiale :

- **les décisions importantes** sont prises en commun ;
- **les responsabilités** sont distribuées entre plusieurs personnes qui n'ont pas de lien hiérarchique entre elles. Chaque participant à la collégialité assure sa part de gestion et endosse publiquement sa responsabilité envers les tiers.

Parfois, certaines associations sont organisées en **collégialité intégrale** : tous les membres sont à égalité et prennent ensemble les décisions.

## Pourquoi une gouvernance collégiale ?

De nombreuses raisons peuvent pousser les organismes sans but lucratif et leurs dirigeants à adopter un autre mode de gouvernance que le mode classique, la loi de 1901 n'imposant pas d'avoir un président, un secrétaire et un trésorier.

La gouvernance collégiale peut être une **solution** pour remplacer un dirigeant absent provisoirement ou définitivement par une équipe qui se partage l'autorité et les responsabilités. Chacun agit en fonction de ses disponibilités et de ses compétences et la charge de la présidence est moins lourde.

Ce peut être aussi un **mode de fonctionnement** permanent de l'association, pour que les responsabilités soient partagées mais aussi confiées aux personnes à tour de rôle : toutes les hypothèses sont envisageables. Il est par exemple possible de permettre à des bénévoles engagés d'intégrer l'équipe dirigeante et de faire valoir ses compétences.

## La gouvernance collégiale : les points de surveillance

Une organisation sans véritable hiérarchie peut avoir des avantages et des inconvénients.

Il faut donc veiller à ce que certaines conditions soient réunies, notamment :

- **le projet associatif** doit être parfaitement défini et délimité ;
- **les missions et responsabilités** de chacun doivent être suffisamment précises pour que l'équipe fonctionne ;
- si un responsable doit être désigné à la Préfecture, sa responsabilité peut être déléguée à plusieurs personnes à la condition d'avoir établi un document officiel de **délégation de pouvoirs** (par exemple, procès-verbal de l'assemblée générale) ;
- **toutes les activités de l'association** doivent avoir un responsable ;
- tous les responsables doivent disposer d'un outil simple et accessible pour **communiquer**.

Un tel mode de fonctionnement n'est pas sans risques et il faut rester vigilant.

Par exemple :

- **la prise de décision collective** peut faire perdre de la flexibilité et de la réactivité à la structure ;
- un des responsables, parce qu'il est plus réactif, plus disponible, etc. peut se retrouver au fil du temps avec des responsabilités accrues... ce qui peut générer des **situations conflictuelles**.

En conclusion : si la gouvernance collégiale peut apporter de nombreux avantages, elle est basée sur la confiance, la communication et le respect des process mis en place.

> Pour aller plus loin :

- [Dossier thématique – Gouvernance](#)
- [Publication – La gouvernance des associations](#)
- [Avis d'expert – La gouvernance collégiale](#)
- [Focus – Les bonnes pratiques de gouvernance](#)
- [Guide pratique « Fonctionnement d'une association »](#)

*Juris associations pour le Crédit Mutuel*