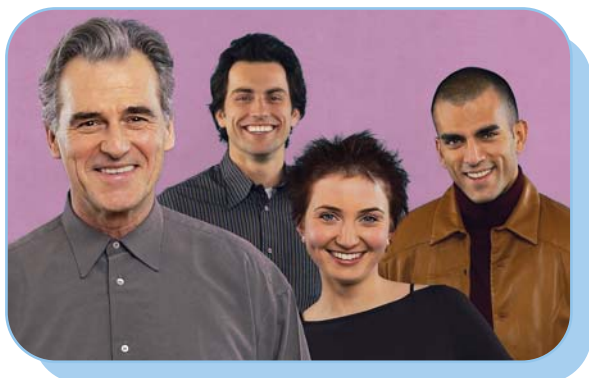


Les spécificités de la gouvernance associative

Le terme de gouvernance est un mot d'origine anglo-saxonne. Il est apparu dans notre vocabulaire via les entreprises, qui ont mis en place des directoires ou des conseils de surveillance afin d'éviter les risques d'une trop grande liberté laissée aux dirigeants exécutifs. Mais la thématique concerne aussi les associations et leur mode de fonctionnement original.

La double liberté historique sur laquelle elles se fondent (liberté d'adhérer individuellement à une action et liberté d'action collective) implique la recherche d'une gouvernance démocratique dans leur fonctionnement, qui permette l'articulation des différents intérêts, particuliers et collectifs.



L'implication de toutes les parties prenantes dans l'organisation : prise de parole, lien et coopération

Organisation et statuts associatifs cherchent à favoriser la prise de parole de l'ensemble des acteurs (membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles, militants ou donateurs) et certains mécanismes sont conçus pour permettre la prise de décision, la mise en lien et la coopération.

Au contraire, la gouvernance des entreprises capitalistes est marquée par une forte hiérarchisation des membres. Le statut privilégié réservé aux actionnaires en témoigne.

Des acteurs animés par le sens de leur action

Les membres des associations sont généralement très conscients de l'exemplarité qui distingue l'action de leur association et de sa fonction d'innovation sociale. Ce sentiment renforce la singularité du mode de fonctionnement des associations.

Le risque de calquer les modèles managériaux de l'entreprise sur le fonctionnement associatif

Implication des parties prenantes et sens donné à l'action sont autant de raisons qui justifient que l'on appréhende les fonctionnements associatifs dans leurs spécificités. La gouvernance associative, qui peut être comprise comme « le mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif⁽¹⁾ », est pourtant aujourd'hui mise à mal par l'évolution de leur environnement économique, financier et gestionnaire. En témoigne la diffusion d'outils de management et de codes de « bonne gouvernance » au sein des associations. Loin d'être anodins, ces instruments de gestion tendent à banaliser l'action des associations en leur appliquant les modèles organisationnels de l'entreprise.

La réflexion en cours à la CPCA et le travail d'observation des pratiques de gouvernance mené avec le CNAM (cf p.2) visent à contrecarrer cette tendance **en affirmant la spécificité et les valeurs des associations, en particulier celle de l'implication d'élus bénévoles dans la gestion.**

Dans ce numéro

page 1

Spécificités de la gouvernance

page 2

Premiers résultats de l'enquête CPCA - CNAM

page 3

Interview Instances de la gouvernance

page 4

Actualité juridique, sociale et fiscale

1. « La Gouvernance des associations » Laville, Hoareau

Enquête CPCA / CNAM sur la gouvernance : premiers résultats

Une enquête CPCA / CNAM, conduite dans le cadre de MUT'ASSO² entre octobre 2010 et mars 2011, vise à mieux connaître les spécificités des pratiques de gouvernance des associations. Poursuivant les réflexions et travaux rassemblés dans l'ouvrage collectif "La gouvernance des associations"³, elle constitue une étape supplémentaire dans la connaissance du secteur associatif. Philippe Eynaud, enseignant - chercheur au CNAM⁴, présente la démarche et quelques-uns des tous premiers résultats.

« Les associations sont des lieux où des pratiques de gestion différentes sont expérimentées. »

Quel est l'objectif de cette grande enquête nationale ?

P. Eynaud : L'objectif est de comprendre comment s'organisent les associations pour gérer leurs activités, organiser leurs prises de décision, évaluer leurs actions. Nous cherchons à mesurer les pratiques de gestion et de gouvernance des associations et à en rendre compte. On sait finalement peu de choses sur la manière dont les associations s'organisent et fonctionnent et pourtant ce sont bien souvent des organisations innovantes qui constituent des lieux où des pratiques de gestion différentes sont expérimentées.

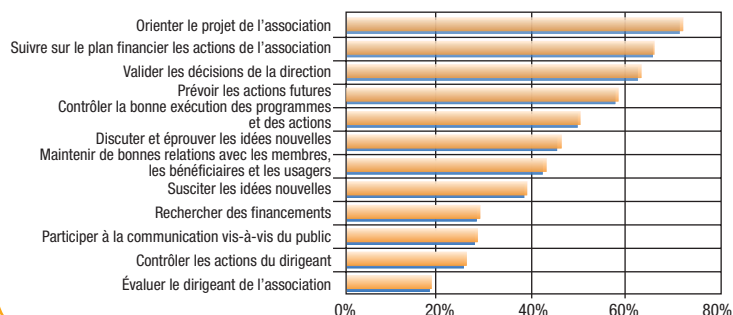
Quels sont les premiers résultats de ce travail d'étude ?

P. Eynaud : Un premier résultat est la forte participation des associations à cette enquête nationale. Nous avons lancé la collecte de données en octobre dernier et nous avons, depuis, recueilli près de 2 300 réponses. C'est un signe tangible de l'intérêt que porte l'ensemble des acteurs associatifs à une telle démarche. Nous ne sommes pour l'instant qu'au début de l'exploitation des données collectées mais les premiers résultats bruts de l'enquête nous renseignent déjà sur certains traits caractéristiques.

On voit ainsi que les conseils d'administration (CA) ont majoritairement pour objectif de chercher à orienter le projet associatif et de suivre les actions sur le plan financier dans une relation de confiance avec les dirigeants (cf figure 1).

Figure 1

"Les fonctions systématiquement prises en charge par le CA de votre association sont..."



NB : Pour chaque item, le chiffre indiqué correspond au % de personnes ayant coché le niveau 7 sur une grille de 1 (jamais) à 7 (systématiquement).

De même, les séances du CA et les assemblées générales (AG) sont rarement envisagées comme des formalités institutionnelles mais plutôt comme des lieux où chacun a la possibilité de s'exprimer. Par ailleurs, les critères les plus valorisés pour entrer dans les CA sont l'intégrité et l'implication (cf figure 2).

Figure 2

"Les critères systématiquement valorisés pour devenir membre du CA d'une association sont..."



NB : Pour chaque item, le chiffre indiqué correspond au % de personnes ayant coché le niveau 7 sur une grille de 1 (jamais) à 7 (systématiquement).

Autant d'éléments qui soulignent la vitalité de la gouvernance associative.

Nous entrons à présent dans une nouvelle phase de cette enquête, celle d'exploitation des réponses recueillies et de leur analyse. Nous espérons établir un état des lieux de la diversité des pratiques et des situations de gouvernance associative mais aussi contribuer à ouvrir un débat public sur les enjeux qui pèsent sur la vie associative en France en les reliant aux préoccupations de toutes les parties prenantes de l'action associative : bénévoles, salariés, usagers, adhérents, bénéficiaires, pouvoirs publics, partenaires, etc.

Les résultats complets de cette étude seront disponibles en septembre sur le site de la CPCA, rubrique MUT'ASSO : www.cPCA.asso.fr

2. Pôle de compétences de la CPCA sur les mutations économiques et sociales des associations.
 3. Publié aux éditions Eres en 2008.
 4. Cette équipe comprend aussi Stéphanie Chatelain-Ponroy (Cnam) et Samuel Sponen (HEC Montréal).

Interview



Le Comité de la Charte du Don en confiance



L'émergence de la thématique de la gouvernance des associations est en partie liée à l'exigence de transparence financière des associations qui font usage de fonds publics ou collectés auprès du public. Pour répondre à cet enjeu, le Comité de la Charte du Don en confiance, organisme de transparence et de contrôle, a vu le jour en 1989 pour favoriser la confiance du donateur envers l'organisme bénéficiaire. Il réunit plus de 60 associations et fondations qui adhèrent volontairement.

Questions à son Président, Gérard de la Martinière.

Quelles sont, selon vous, les spécificités de la gouvernance associative ?

Le fait saillant est constitué par le rôle déterminant du conseil d'administration. Il est statutairement le seul organe collectif de gouvernance dans les fondations et le plus souvent l'organe-clé de la gouvernance des grandes associations du fait du nombre de membres et des incertitudes qui peuvent affecter la définition de l'adhésion, de la nature du lien (moral) qui s'établit entre l'association et ses membres, des difficultés d'organisation d'une démocratie participative par étages, etc.

Je ne parle ici que de l'aspect juridique car on constate heureusement que la vie associative se nourrit de débats riches et animés autour des projets et des valeurs ; mais c'est pour souligner l'importance de la composition du conseil d'administration et des modalités de son fonctionnement.

Qu'est-ce que cela implique en matière de transparence ?

La question concerne particulièrement les organisations qui font appel à la générosité publique car les donateurs ne sont pas nécessairement associés à la vie associative. Le fait de solliciter les dons du public détermine une exigence particulière de transparence, notamment sur les comptes et l'emploi qui est fait des ressources tirées de la générosité. C'est l'objet des dispositions légales qui prévoient la certification des comptes et la production d'un compte d'emploi des ressources. De son côté, le Comité de la Charte impose à ses membres la diffusion d'un document synthétique appelé l'Essentiel de l'Année, conçu pour être aisément accessible, lisible et significatif, de façon à garantir la bonne information des donateurs.

Avez-vous repéré des actions innovantes menées par des associations pour améliorer leur gouvernance ?

Les organisations qui font appel à la générosité publique sont particulièrement soucieuses de la qualité de leur gouvernance, qui contribue à inspirer confiance au public. On assiste aujourd'hui à une réelle réflexion sur la gouvernance associative pour identifier des pistes d'amélioration en harmonie avec les caractéristiques de ce secteur et avec un patrimoine militant et historique très prononcé. Fort de l'expérience des difficultés rencontrées par les acteurs de terrain, le Comité de la Charte a élaboré de nouvelles exigences en matière de gouvernance autour de la détermination de l'assemblée générale, de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration, des relations entre élus et dirigeants salariés, etc. Ces propositions font actuellement l'objet d'une consultation de nos membres, qui sera élargie à l'ensemble du public, en juin.

Pour en savoir plus sur le Comité de la Charte du Don en confiance, consultez le site : <http://www.comitecharte.org>



Les instances de la gouvernance associative

L'assemblée générale : organe délibérant

Considérée comme l'organe souverain de l'association, l'AG regroupe l'ensemble des membres. Il lui appartient de prendre toutes les décisions relatives au contrat d'association : modification des statuts, dissolution, fusion... Elle dispose d'une compétence générale et assure une fonction de contrôle de la gestion des dirigeants de l'association qu'elle peut révoquer à tout moment.

Le conseil d'administration : instance collégiale de direction

Parmi les attributions des dirigeants, définies par les statuts, on compte le pouvoir d'établir le budget prévisionnel en fonction des orientations politiques et stratégiques, de veiller à son exécution, d'autoriser les dépenses correspondantes et d'arrêter les comptes. Il est possible d'accorder au CA une compétence générale pour toute décision ne relevant pas de la compétence de l'AG.

Le bureau : organe exécutif

Il doit veiller à la mise en œuvre des délibérations du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Il assume la gestion courante de l'association dans le cadre des orientations arrêtées et veille au bon fonctionnement statutaire et au respect de la réglementation.

*Dossier rédigé par la CPCA
Pour tout complément d'informations
sur le sujet, contacter Marie Lamy :
marie.lamy@cpc.asso.fr*

Pour vous aider à suivre chaque trimestre l'actualité juridique, sociale et fiscale, nous avons relevé pour vous les informations suivantes

Fiscalité

Dons versés à des organismes d'intérêt général situés à l'étranger

Peuvent désormais ouvrir à réduction fiscale les dons versés à des organismes d'intérêt général situés à l'étranger dont le siège est dans un Etat membre de l'Union Européenne ou dans un pays de l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative. Les modalités d'application de la procédure d'agrément fixées par le décret et l'arrêté du 28 février 2011 sont entrées en vigueur depuis le 3 mars. Cet agrément est délivré pour 3 ans et la liste des organismes agréés sera publiée sur l'Internet de l'administration fiscale. Une prochaine instruction fiscale fera le point sur la territorialité des dons et les organismes français ayant des activités à l'étranger.

Décret n°2011-225 du 28 février 2011 et arrêté, JO du 2 mars

Double revalorisation du barème des indemnités kilométriques !

L'administration fiscale vient de revoir sa copie et publie un nouveau barème pour le remboursement des frais kilométriques.

Instruction DGFIP 5F-8-11 du 13 avril 2011, BOI n° 33 du 14 avril 2011



6 PRIX A GAGNER* !

Dotation de 20 000€

ASSOCIATIONS, LES JEUNES SONT VOTRE AVENIR !

Le Crédit Mutuel et France Bénévolat valorisent vos actions et lancent un appel à projets pour l'engagement des jeunes.

*Informations et règlement sur www.associatheque.fr et sur www.francebenevolat.org

France Bénévolat

Crédit Mutuel
LA banque à qui parler

Juridique

Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) : le mode d'emploi

Partant d'une constatation particulièrement négative de l'utilisation de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) pour toutes les subventions, quel que soit leur montant, la CPCA, en partenariat avec le Cnar Social et le Cnar Financement, a publié un **mode d'emploi de la CPO**, validé par Brigitte Clavagnier, directrice scientifique de Jurisassociations. Ce mode d'emploi, téléchargeable sur www.cPCA.asso.fr, doit inciter les collectivités, les administrations d'Etat et les associations elles-mêmes à s'approprier ce nouveau mode de convention.

Subvention d'une région

Une association ne peut recevoir des subventions d'une région que si cette intervention présente un intérêt régional. En l'espèce, une subvention est versée à une association pour la rénovation d'un de ses bâtiments. Or cette subvention ne permet pas de financer directement les manifestations ouvertes au public ou répondant au besoin de la population, mais est affectée à la rénovation d'une structure qui, à titre prépondérant, est utilisée pour le fonctionnement courant d'associations d'obédience maçonnique.

CAA Marseille, 6 janvier 2011, n°08MA03000, Centre culturel montpelliérain

Des guides Urssaf pour les associations

L'Urssaf a publié deux guides intitulés : "L'association et la protection sociale" et "L'association sportive et la protection sociale". A retrouver sur le site www.urssaf.fr

Indices 2011

Plafond mensuel de la sécurité sociale	2 946 €
SMIC horaire	9,00 €
Minimum garanti	3,36 €

Cotisations sociales et bases forfaitaires

Consultez-les sur le site www.urssaf.fr « Espace associations »

Spectacles occasionnels : cotisations forfaitaires

Cachet maximum	736,50 €
■ Employeur	41 €
■ Salarié	14 €
■ Total	55 €

Informations Guichet Unique au 0810 863 342 ou www.guso.com.fr

Chèque emploi associatif

n° vert 0 800 1901 00 et www.cea.urssaf.fr

Prix à la consommation avec tabac Mars 2011	123,36
---	--------

Indice de référence des loyers

4^{ème} trimestre 2010 (pour la révision des loyers) 119,17

Frais kilométriques des bénévoles pour la réduction d'impôt

(barème 2011, année 2010)
Voiture : 0,304 € ; deux roues : 0,118 €

Appel à projets

Associations, les jeunes sont votre avenir !

Le Crédit Mutuel et France Bénévolat valorisent vos actions et lancent un grand appel à projets pour l'engagement des jeunes.

6 prix à gagner ! 20 000 € de dotation !

Informations et règlement sur www.associatheque.fr et sur www.francebenevolat.org

Info +

« Faire Ensemble 2020 » : une démarche prospective.

La Fonda appelle les associations à se projeter afin de construire ensemble leur avenir. La démarche, ouverte à tous, se base sur la consultation et sur la remontée des expertises des acteurs de terrain. Répondez au questionnaire en ligne sur www.faireensemble2020.fr.



faire ensemble 2020

La lettre du Service Partenaire Associations est éditée par la Confédération Nationale du Crédit Mutuel - 88, rue Cardinet - 75017 Paris - Tél. 01 44 01 10 10

- **Directeur de la publication** : Martine Gendre (martine.gendre@creditmutuel3d.com)
- **Rédactrice en chef** : Nicole Deyhérassary (nicole.deyherassary@creditmutuel3d.com)
- **Comité de rédaction** : Eric Anglade, Jean-Bernard Auder, Chantal Béato, Christel Clargé, Claude Collombel, Hervé Frioud Chatrieux, Soazig Gallais, Gérard Gay, Loïc Guillaume, Stéphanie Guimard, Kathleen Manson, Ronan Marrec, Christian Morisset, Aïda Nibau, Sylvie Porte, Alain Skiba, Jean-Philippe Tatu.
- **Réalisation** : Zazimuts - 01 42 71 92 25
- **ISSN** : 1164 - 4532

Crédit Mutuel
LA banque à qui parler