

Gouvernance associative Agir et évoluer



Sommaire

	Introduction	3
1	Comprendre la gouvernance associative	4
1.1.	Définir la gouvernance associative	5
1.2.	Le modèle traditionnel de gouvernance associative	5
1.3.	Le quatrième pouvoir : le directeur salarié	7
1.4.	Les principes fondamentaux d'une bonne gouvernance associative	8
2	Quels enjeux pour la gouvernance ?	10
3	Rôle et missions de la gouvernance	13
4	Relever les défis de la gouvernance	19
4.1.	Les évolutions extérieures contraignent l'activité	20
4.2.	Accompagner la nécessaire professionnalisation du secteur	22
5	Repenser la gouvernance	24
	Qui sommes-nous ?	27

INTRODUCTION

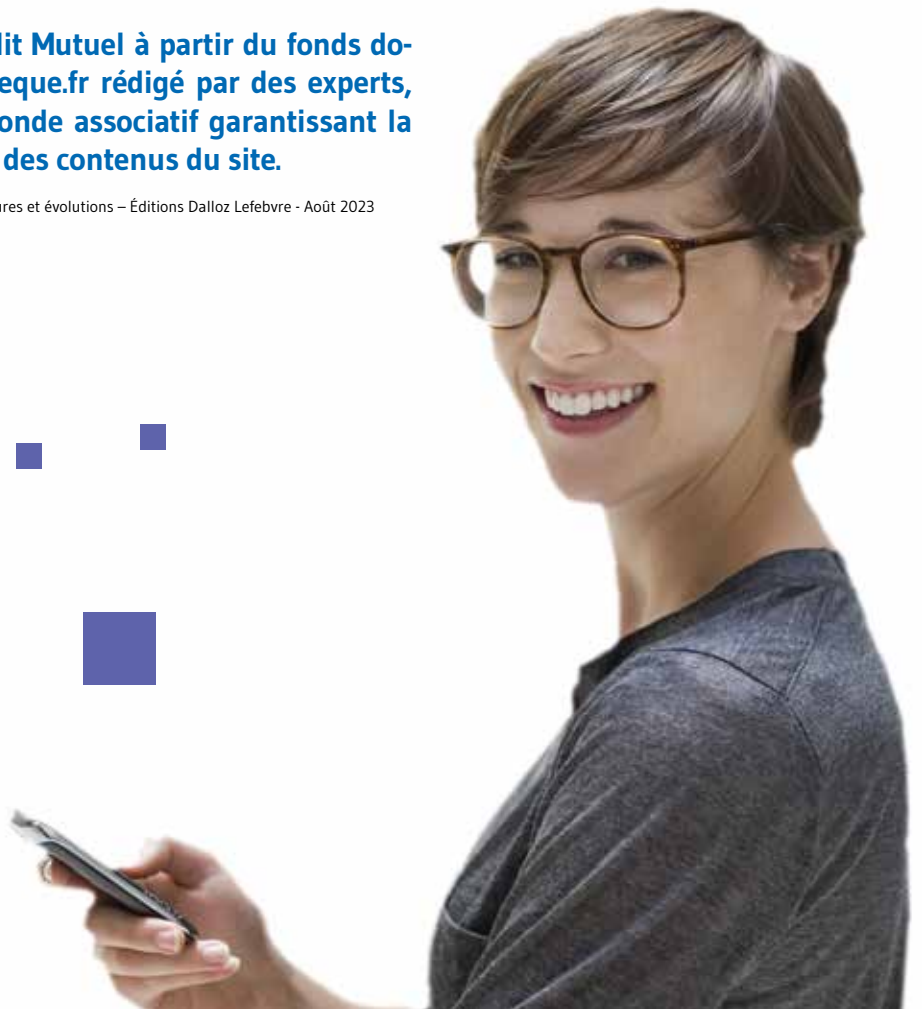
En France, le secteur associatif joue un rôle économique, social et sociétal essentiel, avec plus d'1.370 million* associations actives dont environ 10% sont des associations employeuses, les 90% restant fonctionnant uniquement grâce au bénévolat. Quelle que soit la forme de l'association, la gouvernance joue un rôle déterminant dans son organisation structurelle, sa gestion opérationnelle ou encore ses orientations stratégiques ; elle est aussi garante du respect des principes fondamentaux de la loi de 1901.

En France comme à l'étranger, le contexte économique est contraint par des crises économiques, environnementales et politiques, qui obligent les dirigeants associatifs à relever des défis de plus en plus complexes : répondre aux besoins croissants des bénéficiaires, faire face aux baisses de subventions publiques, apporter la preuve de l'impact social de leurs actions, mettre en œuvre leur transition numérique et écologique... Les organisations attendent de leur système de gouvernance qu'il soit **fédérateur** pour les parties prenantes, **stratégique** pour fixer un cap et le maintenir, **agile** face à des situations changeantes et **visionnaire** pour anticiper le monde de demain.

Cet e-book explore les enjeux, les missions et les perspectives d'évolution de la gouvernance associative. Il proposera des pistes de réflexion face aux défis présents et futurs.

Il est réalisé par le Crédit Mutuel à partir du fonds documentaire d'Associatheque.fr rédigé par des experts, acteurs reconnus du monde associatif garantissant la mise à jour et la qualité des contenus du site.

* Source : Le paysage associatif français – Mesures et évolutions – Éditions Dalloz Lefebvre - Août 2023





1

Comprendre la gouvernance associative



1

Comprendre la gouvernance associative

1.1 – Définir la gouvernance associative

La gouvernance associative désigne les acteurs qui dirigent une association ainsi que le système qui définit les règles et les processus organisant leurs relations pour assurer le fonctionnement efficace et transparent de la structure.

En clair, la gouvernance définit :

- les entités qui exercent le pouvoir ;
- la répartition des rôles dans le processus décisionnel (qui, comment et pourquoi) ;
- les règles et les processus qui permettent aux parties prenantes de travailler ensemble (membres, salariés, bénévoles...).

En organisant l'exercice du pouvoir et le partage des responsabilités entre les parties prenantes (les membres élus ou non, les bénévoles, les salariés, les bénéficiaires et parfois même les partenaires externes), la gouvernance pose le cadre de la démocratie interne qui s'exercera dans :

- la prise de décisions ;
- la fixation des objectifs ;
- la réalisation de la mission et des projets ;
- le contrôle du respect des règles ;
- ...

La gouvernance associative figure le processus décisionnel qui garantit le fonctionnement efficace et transparent de l'association, en respectant ses valeurs et sa mission auprès de la communauté.

1.2 – Le modèle traditionnel de gouvernance associative

La loi de 1901 laisse aux membres d'une association, une grande liberté dans le choix du mode de gouvernance, lequel est défini à la création de l'association, mais pourra facilement évoluer au fil du temps pour répondre au mieux à l'exercice de leur mission. Les *statuts associatifs* type proposent un modèle de gouvernance par défaut, qui repose sur trois instances : l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA), et le Bureau. Par simplicité ou par manque d'anticipation à la création, la plupart des associations optent pour ce modèle de gouvernance dit traditionnel.

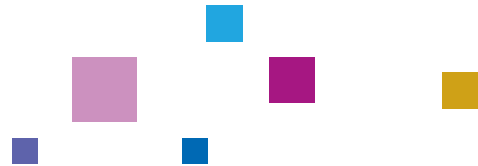
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (AG)

L'Assemblée générale (AG) est l'**instance souveraine** de l'association. Elle est composée des *membres* qu'elle réunit par convocation pour prendre les *décisions* les plus importantes, comme l'élection ou la révocation des membres du conseil d'administration, les modifications des statuts, la validation des orientations stratégiques ainsi que celle des rapports d'activités et rapports financiers, l'approbation des comptes...

Bien que la loi 1901 ne prévoit pas d'obligation légale à convoquer une assemblée générale, la plupart des associations prévoient statutairement l'approbation annuelle des comptes qui, sauf mention contraire dans les *statuts*, relève de l'AG.

Les décisions courantes sont prises lors de l'AGO (assemblée générale ordinaire), alors que les décisions les plus importantes telles que la modification des statuts, la fusion ou encore la dissolution sont dévolues à l'AGE (assemblée générale extraordinaire). Les AG répondent à des *règles précises* concernant le mode de convocation, la tenue de l'AG et les modes de scrutins, la consignation des *délibérations* ou la publicité relative à certaines dispositions (modification des statuts, de la dénomination ou de siège, des organes d'administration ou de direction).

L'AG peut être ouverte à des personnes qui sans être membres, contribuent à l'activité de l'association : salariés, amis de l'association, anciens sociétaires... elles ne peuvent cependant pas voter.



CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Le Conseil d'Administration est le *principal organe* de **gestion courante et stratégique** de la gouvernance, lorsque les membres du CA sont les seuls membres de l'association il en devient l'unique opérateur.

Il est **composé de membres élus par l'AG, les administrateurs**, pour un mandat d'une durée déterminée, et généralement dirigé par un président ou une présidente.

Les administrateurs sont mandatés par les membres de l'association afin de :

- suivre la réalisation des projets de l'association ;
- assurer en leur nom la gestion courante ;
- veiller au bon fonctionnement de l'association ;
- mettre en œuvre les décisions de l'AG ;
- proposer une vision stratégique ;
- préparer les rapports d'activités, financiers et moraux pour l'AG ;
- les représenter auprès des partenaires et des institutions.

Les attributions du CA et de ses membres sont définies par les *statuts* et peuvent être précisées par le *règlement intérieur*. Pour mener ses missions à bonne fin, le CA se réunit régulièrement, selon un rythme défini par l'activité de l'association (mensuel, bimestriel, trimestriel).

BUREAU

Le Bureau est une émanation du CA, il est élu en son sein et composé de membres ayant des rôles spécifiques.

- **Le président** représente l'association dans tous les actes de la vie civile, il veille au respect des aspects réglementaires et des statuts, il anime les réunions du CA et de l'AG et en l'absence de trésorier il peut avoir la charge de la gestion des comptes de l'association. Ses pouvoirs sont définis par les statuts de l'association.
- **Le trésorier** gère les finances de l'association, prépare les budgets, assure le suivi comptable et gère les comptes bancaires.
- **Le secrétaire** a la charge du fonctionnement matériel, administratif et juridique de l'association. Il rédige les procès-verbaux des assemblées et des conseils d'administration qu'il certifie de sa signature. Il gère les documents administratifs, tient les différents registres et procède aux déclarations obligatoires en préfecture.

Selon la taille de l'association *le bureau* peut être doté de vice-présidents, de trésoriers et secrétaires adjoints ou de membres assignés à des missions spécifiques.

Le bureau a, le plus généralement, pour mission de s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle des délibérations du conseil d'administration et de l'assemblée générale, d'assurer la gestion courante de l'association dans le respect de sa stratégie, de veiller au bon fonctionnement statutaire, ainsi qu'au respect de la réglementation. Il se réunit très régulièrement compte tenu de ses fonctions opérationnelles.

Le périmètre d'intervention du bureau aura intérêt à être précisé dans *les statuts* et le *règlement intérieur*. Cependant, sa constitution n'est pas obligatoire, sauf si elle est prévue dans les statuts ou rendue obligatoire pour certaines associations.

Les membres du CA ainsi que les membres du bureau sont les mandataires sociaux de l'association qui les a élus de manière démocratique en son sein pour la représenter et la diriger. En cas de faute commise par ses dirigeants, l'association en tant que mandant, lorsqu'elle est déclarée, en porte la responsabilité, sauf si la faute est commise par l'un de ses dirigeants en dehors du périmètre de ses attributions tel qu'elles sont définies par les statuts ou le règlement intérieur. Alors la responsabilité du CA, de l'un de ses membres ou de son président, pourrait être engagée.

1.3 – Le quatrième pouvoir : le directeur salarié

Le bon fonctionnement de certaines associations requiert l'emploi d'un salarié pour prendre en charge des fonctions de direction générale. Les attributions et les responsabilités dont la direction générale a la charge dépendent de la structure, la taille ou l'organisation de l'association.

Le directeur salarié ne se substitue pas au **président qui demeure le représentant légal** de l'association, néanmoins le président peut lui déléguer une partie de ses pouvoirs. Les fonctions opérationnelles et les missions qui sont confiées à la direction générale sont idéalement formalisées dans :

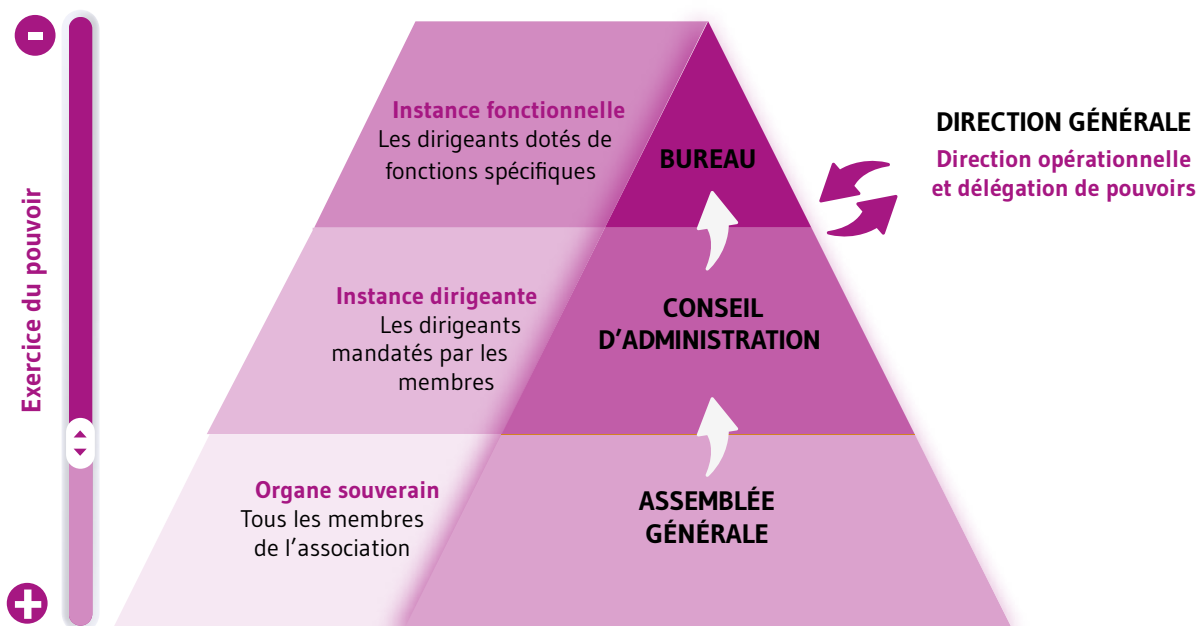
- une fiche de poste qui précise avec clarté les limites de l'exercice de sa mission ;
- les délégations de pouvoirs données par le président.

Le directeur salarié est présent lors des réunions de bureau, de CA ainsi qu'aux AG durant lesquelles il apporte son expertise opérationnelle de la gestion de l'association et rend compte de ses actions. Sa présence est uniquement consultative et il ne possède aucun droit de vote. La répartition des rôles entre président et direction générale doit être clairement définie pour assurer une bonne compréhension de l'organisation hiérarchique par l'ensemble des parties prenantes et éviter une requalification du directeur salarié en *dirigeant de fait*.

La présence d'un directeur salarié souligne les limites de la gouvernance traditionnelle :

- coexistence de deux instances (direction bénévole et direction salariée) dont les processus décisionnels répondent à des temporalités différentes ;
- difficulté du modèle traditionnel à gérer la croissance, dès que les projets, RH, besoin de financement... évoluent ;
- absence d'intégration des parties prenantes ;
- manque de compétence des administrateurs ;
- moindre vision stratégique ;
-

LES INSTANCES DE LA GOUVERNANCE



1.4 – Les principes fondamentaux d’une bonne gouvernance associative

La gouvernance repose sur des règles inhérentes au principe d’association, défini par la loi de 1901, et complétées par celles énoncées dans ses statuts, son règlement intérieur ou ses chartes.

Ces **principes fondamentaux** sont les garants du bon fonctionnement de l’association, de sa légitimité, de sa transparence et de sa capacité à accomplir sa mission sociale.

ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ

La gouvernance doit veiller au fonctionnement éthique et responsable de l’association grâce à un pilotage respectueux des valeurs associatives, des parties prenantes internes et externes, et soucieux de la pérennité de la structure, ce qui implique de :

- agir dans le respect des valeurs associatives et des missions de l’association ;
- traiter les membres de manière équitable et impartiale, sans discrimination ;
- veiller à la collégialité des prises de décision au sein des instances, en particulier lorsqu’une direction générale existe, pour éviter les dérives et favoriser l’intelligence collective ;
- respecter et faire respecter les règles et les procédures qui régissent l’association : intérêt général, non-lucrativité, respect des valeurs de l’association, gestion des conflits d’intérêts... ;
- se conformer au principe de redevabilité en rendant compte de ses actions, de ses décisions et de sa gestion à l’ensemble des parties prenantes, et en mettant en œuvre une évaluation continue de ses résultats et de son impact social.

TRANSPARENCE ET EFFICACITÉ

L’un des points d’ancrage du principe d’association est la **confiance**, le projet associatif collectif primant sur les intérêts particuliers. Un fonctionnement clair, efficace et fédérateur est l’un des piliers de la confiance, que la gouvernance devra gagner en assurant à ses parties prenantes :

- une communication régulière et une information facilement accessible ouvertes à tous sur : ses décisions, la gestion des ressources, les projets menés et les résultats obtenus ;
- une définition claire des rôles de chaque instance (AG, CA, bureau, direction générale), leurs responsabilités, leurs missions et l’articulation des pouvoirs entre eux pour assurer au sein de l’association un équilibre et une fluidité dans la prise de décision ;
- une stratégie cohérente avec le projet et la mission de l’association et un pilotage stratégique performant pour accompagner sa mise en œuvre ;
- une forte capacité d’adaptation face à un contexte global (évolutions juridiques, attentes sociétales, crises, transformations numériques...) en perpétuel mouvement.

PARTICIPATION ET PÉRENNITÉ

La confiance repose également sur la capacité de la gouvernance à faire participer l’ensemble des membres à la vie associative ainsi qu’à assurer la continuité de l’association et de sa mission dans le temps. Cela nécessite de :

- faire respecter le principe démocratique : un membre = une voix ;
- créer un climat et une organisation permettant aux membres de s’exprimer, de proposer, de voter ;
- impliquer les membres dans la vie et les décisions de l’association pour nourrir le sentiment d’appartenance et renforcer la légitimité des décisions ;
- assurer le contrôle et la gestion des risques ;
- anticiper le renouvellement des membres et assurer leur montée en compétence pour garantir l’efficacité des instances ;
- avoir un leadership fort et visionnaire.

EN RÉSUMÉ :

PRINCIPE	OBJECTIF
Démocratie	Représenter équitablement les membres
Transparence	Renforcer la confiance interne et externe
Redevabilité	Justifier les décisions et les actions auprès des parties prenantes
Collégialité	Partager les responsabilités
Participation	Engager les membres
Éthique	Respecter les valeurs et l'intérêt général
Équilibre des pouvoirs	Éviter les abus et clarifier les rôles
Adaptabilité	Rester pertinent dans un monde en mouvement

En respectant ces principes fondamentaux, l'association se dote d'une gouvernance forte, crédible et efficace au service de ses parties prenantes.





2

Quels enjeux pour la gouvernance ?



Quels enjeux pour la gouvernance ?

Les défis auxquels est confrontée la gouvernance associative sont nombreux et en lien direct avec les principes fondamentaux qui la régissent. Selon le projet de l'association, son degré de maturité, le contexte dans lequel elle évolue ou encore sa stratégie, certains enjeux seront plus prioritaires que d'autres. A titre d'exemple, dans un contexte économique tendu, la diversification des sources de financement ou la capacité d'innovation deviendront des enjeux prioritaires.

De manière plus générale, la gouvernance se doit d'assurer le fonctionnement collectif de l'association en la dotant des moyens stratégiques, organisationnels, financiers et humains lui permettant de mener à bien sa mission dans le respect des valeurs qui l'anime. Elle doit aussi être en mesure de faire preuve de maîtrise dans la gestion des ressources et des risques, ainsi que de résilience pour s'adapter à l'évolution de son environnement et des besoins de ses bénéficiaires.

Respecter le projet associatif dans toutes les prises de décisions

- Toutes les décisions, et les actions qui en découlent, doivent servir le projet associatif tel qu'il a été défini par l'assemblée générale.
- La gouvernance porte la responsabilité d'aligner les choix stratégiques, le fonctionnement, les financements ou encore les partenariats avec la mission et les valeurs de l'association.
- Maintenir le cap est essentiel, mais peut s'avérer un véritable challenge lorsque le contexte externe est contraignant ou si des difficultés internes se font sentir.

Optimiser la gestion des ressources financières

- Une attention particulière est à porter aux ressources financières qui jouent un rôle fondamental dans la réalisation et l'impact des programmes et services délivrés par l'association.
- Une bonne diversification des sources de *financement* (*cotisations, dons, subventions, mécénat, crowdfunding...*) est une garantie pour l'association de ne pas se trouver dans une situation de nature à mettre en danger la réalisation de sa mission.
- Une parfaite connaissance des coûts, leur maîtrise et leur suivi est un atout clef de bonne gestion et de mesure d'impact pour la gouvernance. Elle est aussi essentielle pour rendre compte aux parties prenantes.

Œuvrer pour l'efficacité collective

- Gouverner, implique d'organiser l'action, c'est-à-dire piloter, décider, arbitrer et prioriser pour créer un cadre favorable à la réalisation des projets et services, à l'atteinte des objectifs fixés, à un relationnel durable avec les partenaires et à l'épanouissement des membres de l'organisation.
- Une définition claire des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation entre les instances bénévoles et salariées, une planification stratégique et opérationnelle, ainsi que la connaissance des réalités terrain sont nécessaires à la gouvernance pour lui permettre d'assumer son rôle avec efficience.



Créer des conditions nécessaires à l'engagement et à la participation

- Des parties prenantes engagées et impliquées sont un vecteur de dynamique et le plus souvent de succès. Une politique RH qui favorise l'implication de tous et offre des perspectives attractives est un atout pour l'association.
- La participation des membres, des bénévoles, des salariés et pourquoi pas des partenaires aux réflexions autour des enjeux de l'association, à la co-construction des projets, à l'animation de la vie associative, favorise leur mobilisation.
- Une communication ouverte et transparente avec toutes les parties prenantes renforce leur confiance et stimule leur engagement.
- En investissant dans les ressources humaines, la gouvernance ouvre des perspectives d'évolution ou de développement des compétences aux membres, bénévoles et salariés.

Veiller à la conformité légale et éthique des actions

- Les associations sont soumises à des règles et des obligations légales ou morales, il revient à la gouvernance de les respecter et les faire respecter pour offrir un cadre favorable à l'instauration de la confiance, aussi bien avec les forces vives de l'association qu'avec ses partenaires et ses bénéficiaires.
- En se conformant aux lois et réglementations en vigueur, la gouvernance réduit les risques d'engager la responsabilité juridique des dirigeants (bénévoles ou salariés) voire de l'association elle-même.
- La formalisation d'un cadre éthique (code de conduite) instaure des pratiques durables et responsables. En fixant les valeurs et les principes qui régissent les comportements et actions de l'association, vis-à-vis de ses parties-prenantes et réciproquement, il renforce son image, la sécurise juridiquement (prévention et lutte contre la fraude et la corruption, prévention et gestion des conflits d'intérêts, RGPD...), nourrit sa politique RSE...

Innover pour améliorer l'impact social de l'association

- Evoluer pour mieux servir sa communauté dans un environnement en perpétuelle mutation et assurer la pérennité de l'association est un défi qui impose à la gouvernance vigilance, curiosité et inventivité.
- Suivre les besoins des bénéficiaires avec attention pour ajuster les programmes et les services.
- Développer des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de l'ESS, des organisations du secteur privé ou des acteurs du secteur public pour mutualiser des ressources, développer de nouvelles méthodes en partageant ses connaissances, faire évoluer le secteur en lui donnant plus de voix.
- Explorer les opportunités offertes par les nouvelles technologies, mais aller plus loin en envisageant de nouvelles approches pour répondre aux besoins émergents.

Accepter que la gouvernance puisse évoluer pour accompagner au mieux l'organisation

- La gouvernance doit pouvoir s'adapter aux évolutions de son époque, de son environnement, de ses membres, des bénéficiaires de l'association pour rester pertinente et utile. On ne gouverne pas aujourd'hui comme il y a 20 ans. Une gouvernance figée peut vite devenir inefficace ou illégitime.
- Il incombe à la gouvernance de créer un cadre propice à la réalisation des missions de l'association dans le respect de ses valeurs fondamentales et de son projet associatif, en optimisant la gestion financière, en favorisant l'engagement des parties prenantes, en communiquant avec transparence et en veillant à la conformité légale et éthique. Mais c'est en faisant preuve d'adaptabilité et d'innovation qu'elle peut améliorer durablement et significativement l'impact social de son organisation.



3

Rôle et missions de la gouvernance



Rôle et missions de la gouvernance

De la réflexion à l'action, la gouvernance est le guide de l'association, elle ne peut se contenter de fixer un cap, puis d'être ensuite une simple chambre d'enregistrement des réalisations et de leurs résultats.

Elle forge et incarne la vision, structure l'activité, s'assure de la cohérence entre le projet associatif et les réalités du terrain, anticipe les risques et construit l'avenir.

Avec une gouvernance forte, l'association a la capacité d'agir, de s'adapter aux évolutions de son environnement pour durer et surtout, de faire grandir son impact au service de l'intérêt général.

Garantir la pertinence du projet associatif

La gouvernance est **responsable du sens de la mission** telle qu'elle est définie par le *projet associatif*, elle doit s'assurer que le projet reste fidèle à ses valeurs tout en s'adaptant aux transformations économiques, sociales et sociétales du monde qui l'entoure.

Piloter la stratégie de l'association

La gouvernance est en charge de :

- la définition des orientations stratégiques de l'association à moyen et long terme qui sont formalisées dans un plan stratégique pluriannuel, ainsi que des ajustements à court terme qui peuvent y être apportés ;
- proposer et d'adopter les arbitrages stratégiques nécessaires pour la pérennité de l'association ;
- décliner les orientations stratégiques sous forme de plan d'actions opérationnel, en lien avec la direction salariée et les membres, et de garantir sa mise en œuvre ;
- suivre le travail réalisé par les équipes bénévole, salariée ou dirigeante dans le respect des objectifs fixés.

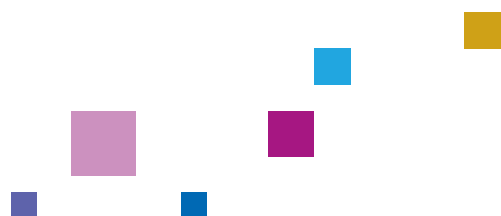
Assurer la gestion financière de l'association

La gestion financière est un **levier incontournable de gouvernance** et un **pilier du fonctionnement** de l'association pour déployer sa mission et ses actions. Elle est aussi un vecteur d'information, de transparence et de crédibilité pour les parties-prenantes, auxquelles la gouvernance rend compte chaque année lors de l'AG en présentant le rapport financier de l'exercice.

Le *trésorier* joue un rôle clé dans la gestion financière de l'association qui s'organise autour de plusieurs pôles :

- la tenue de la *comptabilité* ;
- la réalisation du *budget prévisionnel* ;
- *la gestion de la trésorerie* ;
- *l'analyse financière*.





Suivre et maîtriser les coûts

L'état des ressources financières de l'association doit faire l'objet d'un suivi régulier de la part de la gouvernance pour mesurer les écarts qui pourraient apparaître entre le budget prévisionnel et le budget effectivement dépensé. Pour cela différents moyens sont à sa disposition :

- utiliser des **outils d'analyse** et de suivi tel qu'un logiciel comptable, ou à défaut se faire accompagner par une structure externe pour assurer le suivi de ses comptes ;
- fixer des **indicateurs de suivi** pour maîtriser ses coûts. Par exemple le coût d'une nouvelle adhésion, le coût de recrutement d'un donateur par rapport au don moyen enregistré...
- mettre en œuvre une **politique de suivi des achats** : négociation des contrats, achats groupés avec d'autres association, *achats responsables* ;
- faire appel au **mécénat de compétences** ;
- ...

Identifier de nouvelles ressources pour l'association

Il est rare qu'une association ait la capacité d'assurer la pérennité de son projet sur ses seuls fonds propres. **Avoir une vision stratégique large des sources de financement possibles** pour sécuriser le projet associatif relève de la gouvernance.

- Un nouveau modèle de **cotisations** peut-il être instauré avec différents niveaux tarifaires ?
- Tous les types de **subventions** ont-ils été explorés et exploités : subventions de fonctionnement, appels à projet, fonds européens ?
- Le *modèle économique* de l'organisation doit-il être repensé ?
- Des **recettes d'activités** (*manifestation*), des **ventes d'objets ou de prestations** (ateliers, formations...) sont-elles possibles ?
- Le **mécénat en nature ou en matériel** répond-il à certains de nos besoins ?
- ...

Structurer le fonctionnement de l'organisation

L'efficacité de l'organisation passe avant tout par une **définition claire des rôles**, des délégations et des périmètres d'actions entre gouvernance, salariés et bénévoles. La fixation d'un cadre opérationnel fonctionnel et lisible par tous favorise la collaboration, l'initiative et l'autonomie des acteurs.

Prévoir des **temps d'échanges collectifs** entre salariés et bénévoles pour favoriser la communication, la concertation et la vie associative, entre des équipes aux temporalités différentes, les bénévoles étant souvent plus disponibles en fin de journée et les équipes salariées mobilisées en journée.

Identifier et contenir les risques

Il appartient à la gouvernance de sécuriser l'activité de l'association, de protéger ses membres et de garantir la continuité de ses actions en anticipant et en maîtrisant au maximum les risques. Pour cela elle dispose de deux outils puissants et efficaces :

- la *cartographie des risques*, qui permet d'identifier et de hiérarchiser les vulnérabilités potentielles, quelle que soit leur nature (stratégiques, opérationnelles, juridiques, humaines, financières...), qui pourraient avoir des conséquences néfastes sur les activités et les performances de l'association ;
- le *contrôle interne*, qui est un ensemble de processus mis en œuvre par la gouvernance, pour structurer les procédures, sécuriser les flux, prévenir les fraudes ou erreurs. Ses composantes principales sont **les procédures, les contrôles et les corrections**. La gouvernance s'assure ainsi que l'ensemble des opérations menées est bien conforme au projet associatif et **respecte les dispositions légales et réglementaires**.



Contrôler la conformité légale et l'intégrité éthique

La gouvernance se doit de **protéger l'association** en garantissant le respect des règles juridiques, sociales et fiscales, et en fixant un cadre éthique qui formalise les comportements attendus. Pour cela elle peut mettre en place différents outils qui l'aideront à assurer cette mission.

- Faire une veille juridique régulière :
 - définir les besoins spécifiques à l'association ;
 - identifier les sources juridiques fiables ;
 - désigner un responsable de la veille et le doter d'outils efficaces pour mener à bien sa mission ;
 - s'adjoindre des compétences juridiques externes.
- Formaliser une **charte éthique ou un code de conduite** auxquels devront adhérer les membres, les salariés et les bénévoles.
- Prévenir les **conflits d'intérêts** pour éviter que toute personne (administrateur, salarié, bénévole...) tire un **bénéfice personnel** de ses fonctions au sein de l'association, **au détriment de l'intérêt général**.
- Organiser une **gestion responsable des données** : accès limité, outils et règles de stockage, cybersécurité, respect du RGPD, gestion du cycle de vie, formation des équipes...

Mettre en place une politique RH responsable

La gouvernance doit **respecter les règles du droit du travail** applicables aux **salariés** comme celles applicables aux **bénévoles** et leur **offrir à tous un cadre de travail respectueux** des obligations légales notamment en matière de protection de la santé et de la sécurité, de mise en place des actions de prévention, d'information et de formation.

Investir dans la formation des équipes dirigeantes

La **montée en compétence des membres** des instances (CA, Bureau) est essentielle pour favoriser une bonne compréhension des réalités terrain (besoins des bénéficiaires, environnement, contraintes métiers...), améliorer leur expertise et faciliter les échanges entre parties prenantes.

Une gouvernance éclairée sera d'autant plus en mesure d'assurer la **représentation de l'association auprès des parties prenantes externes** (partenaires, donateurs, financeurs, collectivités, représentants de l'État) et de rendre compte des besoins.

Anticiper le renouvellement des membres de la gouvernance bénévole

Prévoir le **remplacement des membres de la gouvernance** est un facteur de dynamisme et une assurance de pérennité pour l'association, mais il est souvent plus difficile qu'il n'y paraît. L'anticiper par la mise en œuvre d'actions spécifiques est fondamental pour assurer une transition fluide et avoir des candidats potentiels opérationnels pour prendre en charge leur nouvelle mission surtout lorsqu'il s'agit de fonctions clés comme celle du président ou du trésorier.

- **Prévoir des parcours d'engagement** pour les bénévoles afin de faire évoluer certains membres bénévoles vers davantage de responsabilité et de leur donner la capacité à remplacer des dirigeants en poste.
- **Accompagner progressivement la prise de responsabilité** en fonction de l'attrait des bénévoles pour certaines missions grâce à du parrainage, du mentoring, de la formation...
- **Créer des groupes de travail collectifs** qui intègrent des membres non dirigeants pour assurer leur progression et leur implication.



Animer la vie associative

Une vie associative dynamique est un **levier d'efficacité** pour la gouvernance, car elle crée les conditions favorables à l'investissement des parties prenantes internes, à la valorisation de leur engagement, à la communication interne... En nourrissant le sentiment d'appartenance, la vie associative fédère le collectif autour de projets communs et pose le cadre du bien travailler ensemble.

- Organiser des **temps d'échanges collectifs réguliers** : rencontres avec les adhérents, ateliers thématiques participatifs, séminaires...
- Mettre en place des **espaces d'expression** et de participation : boîtes à idées, enquêtes, groupes de discussion en ligne...
- Favoriser la **convivialité** et la reconnaissance : valorisation des réussites individuelles et collectives, accueil des nouveaux membres, cafés ou apéros bénévoles, soirées de cohésion...
- L'**implication des membres dans les événements et la communication**, pour qu'ils deviennent acteurs de l'association.

L'animation de la **vie associative**, même si elle est déléguée à des bénévoles ou à des salariés doit être **soutenue par la gouvernance**, qui peut l'intégrer dans ses priorités stratégiques et ses indicateurs de réussite.

Communiquer pour faire rayonner l'association

- En interne, une **communication transparente** favorise l'engagement et fluidifie les process entre toutes les parties prenantes. La *communication interne* est un levier d'efficacité majeur pour la communication globale de l'association et aussi la plus accessible à toutes les associations. Des parties-prenantes internes bien informées sont des porte-parole faciles à atteindre et à convaincre, autant en profiter.
- Vers l'extérieur, la *communication* aide à **faire connaître l'association et son projet**. Elle permet de recruter des adhérents, des bénévoles, des bénéficiaires ou des salariés ; de se démarquer de la concurrence ; de susciter des soutiens auprès de donateurs ou de mécènes, mais aussi des médias ; de renforcer ses ressources en attirant l'attention des entreprises, des collectivités ou des réseaux associatifs locaux par exemple.

Représenter l'association auprès des parties prenantes externes

La gouvernance a pour responsabilité d'**être le porte-parole de l'association** pour porter sa vision, défendre ses intérêts et renforcer sa crédibilité auprès de ses interlocuteurs extérieurs tels que :

- les partenaires : entreprises, fondations, associations... avec lesquelles l'association est désireuse de **construire ou entretenir des partenariats durables** ;
- les donateurs : individuels, mécènes, fondations... qu'il faut **rassurer, convaincre, fidéliser**, en démontrant l'impact social de l'association pour bénéficier de leur générosité ;
- les collectivités : mairies, conseils départementaux, régionaux... auprès desquels il faut **défendre les projets, faire reconnaître l'utilité locale** de l'association pour obtenir des subventions ou trouver des appuis politiques ;
- représentants de l'état : préfecture, services déconcentrés, autorités de contrôle ou financeurs publics afin de répondre aux **obligations légales** ou encore de **bénéficier de financements ou agréments**.

La gouvernance ne peut se contenter d'un rôle purement statutaire, elle est à la fois la boussole et le moteur de l'association.

Pour jouer pleinement son rôle, elle doit garantir que toutes les actions mises en œuvre par l'association sont fidèles à son projet associatif. Elle doit aussi doter l'association de moyens lui donnant la possibilité d'agir durablement : mobiliser des ressources suffisantes, favoriser la participation, renforcer la légitimité de l'association vis-à-vis des parties prenantes, créer les conditions d'un fonctionnement durable, éthique et participatif, et lui permettre de s'adapter aux défis de son environnement.

EN RÉSUMÉ :

ENJEU	MISSION ASSOCIÉE DE LA GOUVERNANCE
Respecter le projet associatif dans toutes les décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir la pertinence du projet associatif • Piloter la stratégie
Optimiser la gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la gestion financière • Suivre et maîtriser les coûts
Œuvrer pour l'efficacité collective	<ul style="list-style-type: none"> • Structurer le fonctionnement de l'organisation • Piloter la stratégie
Créer les conditions de l'engagement et de la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une politique RH responsable • Animer la vie associative
Contrôler la conformité légale et éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la conformité légale et à l'intégrité éthique • Identifier et contenir les risques
Innover pour améliorer l'impact social	<ul style="list-style-type: none"> • Piloter la stratégie • Identifier de nouvelles ressources • Animer la vie associative
Accepter que la gouvernance évolue	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper le renouvellement des membres • Investir dans la formation des équipes dirigeantes
Représenter l'association auprès des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter l'association à l'extérieur • Communiquer pour faire rayonner l'association



4

Relever les défis de la gouvernance



Relever les défis de la gouvernance

Petites ou grandes, les associations font face à des transformations qui ont un impact direct sur leur organisation, leur fonctionnement, leurs ressources et leurs missions. En conséquence, la gouvernance ne peut plus se contenter de diriger dans un cadre statutaire figé, mais doit au contraire agir pour devenir moteur d'adaptabilité, d'innovation et de résilience au sein de son organisation.

4.1 – Les évolutions extérieures contraignent l'activité

Raréfaction des sources de financement publiques, transformation de l'engagement des bénévoles, montée en puissance des outils numériques, aggravation de la crise environnementale, évolution du cadre légal, mesure de l'utilité sociale... sont autant de contraintes à intégrer au quotidien pour rester dans la course.

Diversifier les sources de financement.

De plus en plus d'associations font le constat d'un manque avéré de ressources pour réaliser leur objet social, ce manque étant en partie dû à la baisse des subventions. Pour résister à la pression financière croissante qui pèse sur leur modèle les associations sont amenées à :

- **développer une activité économique** pour tirer parti d'opportunités susceptibles d'offrir à l'association une plus grande autonomie financière ;
- **explorer les sources de financement privées** telles que les partenariats, les collaborations, le mécénat par la mise en place de groupes de travail dédiés à la recherche de fonds ;
- **répondre à des appels à projets et marchés publics** ;
- **réduire leurs dépenses de fonctionnement, voire stopper certains projets.**

Il n'est pas rare que les associations mixent plusieurs de ces solutions pour sécuriser leurs besoins de financement.

***Perspectives :** En faisant évoluer les modes de financement et en obtenant des financements dédiés au fonctionnement ou encore aux projets pluriannuels, le secteur associatif pourrait sécuriser les actions et assurer la pérennité des organisations.*

Composer avec les évolutions de l'engagement bénévole.

Depuis 2019*, le taux d'engagement au sein des associations ne cesse de diminuer (de 24% à 21% de la population), les profils évoluent. Les 15-34 ans continuent de progresser (+5%) sans pour autant compenser le repli des seniors de + de 65 ans (-23%).

Les moins de 65 ans qui représentent 72 % des bénévoles sont encore actifs en grande majorité, ce qui n'est pas sans conséquence. Moins disponibles, leur investissement au sein des associations devient plus ponctuel.

Les attentes et le niveau d'exigence se transforment. Si le souhait d'être utile aux autres domine toujours, l'importance de la cause défendue et la prise en compte des enjeux sociétaux (esprit militant) augmentent, de même que les attentes en termes de management de l'association, de définition claire de la mission assignée au bénévole, d'interaction avec les membres ou d'impact de l'action.

La prise de responsabilité, a contrario, n'est plus une motivation aussi importante qu'auparavant.

S'emparer de ce nouveau contexte et proposer des solutions devient une nécessité pour les dirigeants associatifs :

- **repenser les modalités d'engagement** : favoriser l'engagement «à la carte» en proposant des missions courtes ou à distance, en envisageant le bénévolat d'expertise (compétences spécifiques juridiques, digital, RH...) pour des missions ponctuelles ;
- **renforcer l'accompagnement et l'animation des bénévoles** : créer des parcours d'intégrations y compris pour les bénévoles temporaires, afin de les fidéliser, désigner un référent bénévole pour améliorer l'accompagnement, la définition des missions et les process, animer la vie associative ;
- **valoriser l'impact des missions**, menées par l'association, auprès des bénévoles, les impliquer dans l'élaboration des projets et encourager la co-construction ;

*Source : Le Baromètre France Bénévolat - IFOP 2025

- **développer une culture de la gestion RH des bénévoles** : explorer de nouvelles sources de recrutement telles que des plateformes digitales de recrutement des bénévoles (Ex : Benevolt, JeVeuxAider.gouv) ou le mécénat de compétence, proposer un accompagnement individualisé de leur entrée à leur sortie, formaliser des fiches de postes et les diffuser sur les canaux adaptés (réseaux sociaux, plateformes dédiées pour recruter), animer le réseau des anciens bénévoles...

Perspectives : Faire évoluer la gouvernance pour proposer des modèles plus participatifs et inclusifs, qui valorisent l'engagement qu'il soit ponctuel ou durable. Cette évolution du bénévolat est une opportunité pour les associations de se réinventer et d'innover.

Donner à la transition numérique une dimension stratégique.

La transition numérique ne se résume pas à l'adoption d'outils et de pratiques technologiques. Elle implique une réforme des méthodes de gestion, du pilotage des projets, de la circulation de l'information vers les différents publics... or le numérique reste encore une difficulté pour certains dirigeants qui peinent à doter leur association des outils et pratiques technologiques essentielles.

La digitalisation de l'association est une démarche stratégique, que la gouvernance doit s'appropriier et insuffler au sein de ses activités et actions.

- Élaborer une **stratégie numérique** au service du **projet associatif**.
- **Développer et nourrir** en continu une **culture numérique partagée** entre dirigeants, bénévoles et salariés.
- **Protéger les données** et assurer la **cybersécurité** : maîtriser les données collectées, veiller à l'éthique numérique, garantir la sécurisation.
- **Intégrer les outils numériques dans tous les processus** : gestion électronique des documents, automatisation des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, gestion de projet, RH, recrutement, formation, gestion de la relation bénéficiaire, gestion des adhérents (CRM), gestion de la facturation, approvisionnement, communication...

La mise en œuvre de la transition numérique a un coût parfois difficile à supporter pour les associations dont les finances sont souvent sous tension. Mais la mesure du retour sur investissement (ROI) donne des résultats positifs (réduction des coûts, accroissement de l'efficacité, de la productivité) et des raisons de poursuivre.

Perspectives : Réfléchir aux opportunités d'innovation sociale induites par la technologie et intégrer l'IA dans la stratégie numérique de l'association.

Adopter des pratiques responsables et durables.

L'urgence climatique n'est pas la seule à imposer aux associations d'intégrer des pratiques responsables à tous les niveaux de leur activité, les financeurs ont, eux aussi, des exigences en la matière. Cela nécessite de la gouvernance, qu'elle mène une réflexion stratégique sur l'impact environnemental des actions de l'association et qu'elle soit moteur de la transition.

- **Formaliser une stratégie** de transition écologique.
- **Évaluer** régulièrement l'empreinte environnementale des actions menées avec les outils appropriés : mesurer ses impacts environnementaux, réaliser son bilan carbone, mettre en place d'un système d'indicateurs de suivi et d'évaluation.
- **Inclure** des critères environnementaux dans la politique d'achats et de partenariats en interrogeant les pratiques des fournisseurs et des partenaires.
- **Adopter des pratiques concrètes** pour faire évoluer les mentalités en interne : consommation responsable, réduction des déchets, sobriété énergétique, mobilité durable, sensibilisation...

La transition écologique repose pour une large part sur la mise en œuvre de pratiques, de mesures et un changement de mentalité, ce qui la rend plus « simple » et moins onéreuse dans sa mise en œuvre initiale que la transition numérique qui requiert un investissement dans des outils technologiques souvent payants.

Perspectives : Porter des innovations sociales en réponse aux défis environnementaux et repositionner éventuellement sa mission pour répondre aux attentes sociétales et améliorer son impact social. Aller plus loin en engageant l'association dans une démarche RSE.

Apporter la preuve de l'impact social.

Dans un contexte économique contraint où règne l'arbitrage, chaque association doit pouvoir démontrer que ses choix et ses actions produisent des effets positifs, concrets et mesurables. Apporter la preuve tangible de son efficacité est un moyen de se démarquer de la concurrence et de renforcer le sens et la crédibilité du projet associatif.

- **Définir l'enjeu et les objectifs** de la *mesure de l'impact* en lien avec la mission de l'association pour obtenir des résultats utiles et exploitables.
- **Identifier des indicateurs clés** pertinents SMART (*Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel*) et sélectionnés pour refléter les priorités de la mission.
- **Intégrer les résultats de la mesure d'impact à la stratégie** pour optimiser le pilotage et guider les arbitrages.
- **Impliquer les parties prenantes** dans le processus pour favoriser l'adhésion aux résultats.
- **Valoriser les résultats** auprès des publics, des partenaires et des financeurs.

Cette exigence doit être vue comme un atout et non une contrainte, car elle peut renforcer la crédibilité de l'association et contribuer à favoriser l'obtention de financements.

Perspectives : La mesure d'impact crée une dynamique de changement et ouvre de nouvelles perspectives, que ce soit en termes de partenariats, d'innovation sociale ou de révision du modèle économique.

Respecter un cadre légal de plus en plus complexe.

La législation et le contrôle des associations ne cessent de se renforcer. Il devient vital pour la gouvernance d'anticiper les évolutions réglementaires (fiscales, sociales, administratives) et leur mise en application dans toutes les pratiques de l'association afin de la sécuriser, d'éviter les contentieux et de renforcer sa crédibilité.

- Formaliser les responsabilités juridiques au sein de la gouvernance, afin de garantir une veille juridique efficace et une transmission de l'information au sein de la structure.
- Se faire accompagner par des experts : DLA (Dispositif Local d'Accompagnement de l'ESS), réunions d'information de l'URSSAF, CDA (Chambre des associations) qui propose à ses adhérents l'accès à une permanence juridique, expert-comptable, avocat...
- Identifier les zones de fragilité (contrats, données, RH...) et les renforcer.
- Prévoir des audits réguliers sur les obligations légales. Des audits juridiques sont proposés par différentes structures telles que les GIEQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, l'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux) ...
- Soutenir les équipes dirigeantes et opérationnelles dans l'appropriation des nouvelles règles.

Assurer le suivi et la mise en application des évolutions réglementaires et légales permet à la gouvernance de prendre des décisions éclairées, mais aussi de faire évoluer ses statuts, son règlement intérieur et sa charte éthique pour rester en conformité et favoriser la pérennité de l'association.

Perspectives : Le cadre légal et réglementaire sera toujours en mouvement. Parmi les prochaines réglementations qui toucheront un grand nombre d'associations, on peut citer la réforme de la commande publique. D'ici 2026, les acheteurs publics devront obligatoirement prendre en compte des considérations sociales et environnementales pour passer un marché avec un prestataire.

4.2 – Accompagner la nécessaire professionnalisation du secteur

L'environnement devenu très concurrentiel, l'évolution du modèle économique pour une plus grande lucrativité, les attentes croissantes en matière de qualité de service de la part des bénéficiaires, financeurs... ainsi que le renforcement du cadre légal et réglementaire, contraignent les associations à gagner en expertise sur des sujets très techniques. Cette complexification de l'exercice associatif rend le recrutement des bénévoles plus difficile, or sans bénévoles pas d'association. Dès lors, il devient impératif d'accompagner les équipes bénévoles pour les faire monter en compétences voire de leur apporter un appui professionnel, ce qui peut amener les associations à recruter des personnels compétents en management et en gestion.

Accompagner les bénévoles pour renouveler efficacement les instances.

L'engagement bénévole évolue vers une implication plus limitée dans le temps et dans les prises de responsabilités. Attirer de nouveaux bénévoles et les convaincre de s'impliquer avec une prise de responsabilité importante requiert de rendre la fonction attractive, de transmettre les savoirs et de favoriser la pratique.

- **Identifier les bénévoles à potentiel et les accompagner** pour en faire de futurs dirigeants capables de répondre aux défis de la professionnalisation.
- **Valoriser le rôle des bénévoles pour les fidéliser**, en délimitant distinctement leur périmètre d'action et leur rôle, en les dotant d'outils pour alléger leur charge administrative ou en les formant pour adapter leurs compétences aux besoins de l'association. La valorisation peut être plus symbolique en apportant simplement de la reconnaissance à leurs réalisations et à leur engagement.

L'apport de sang neuf au sein des instances est un vecteur de dynamisme managérial, un facteur de pérennité et une garantie de vitalité démocratique pour l'association.

Perspectives : avoir la capacité d'assurer le renouvellement des instances pour accompagner la professionnalisation de l'association ou faire évoluer la gouvernance pour adopter un autre modèle.

Aligner les compétences de la gouvernance à ses nouveaux enjeux.

Pour faire face à la professionnalisation, la gouvernance doit renforcer ses compétences dans bien des domaines et en particulier en matière d'**analyse stratégique** pour améliorer sa prise de décisions, comprendre son environnement et mettre en œuvre la stratégie de son organisation.

- **Enrichir sa réflexion stratégique** en réunissant régulièrement des membres du CA, des salariés voire des bénéficiaires pour faire émerger des idées nouvelles, construire une vision partagée et structurer les orientations en s'appuyant sur **intelligence collective**.
- **Proposer**, aux administrateurs, des **outils d'aide à la décision** qui facilitent la compréhension des **enjeux** et l'évaluation des **solutions** envisagées, tels que des notes de cadrage, des indicateurs de mesure, des analyses d'impact, des tableaux de bord...
- **Ouvrir la gouvernance à des expertises nouvelles**, soit en mettant en place des partenariats avec d'autres associations ou réseaux associatifs qui possèdent des compétences absentes dans l'organisation, soit en proposant des interventions ou conférences d'experts ...

Perspectives : une gouvernance plus stratégique et plus crédible, ouverte vers l'extérieur, proche des réalités du terrain et des préoccupations des salariés lorsqu'il y en a, et en capacité de porter des innovations en phase avec son environnement.

Instaurer les conditions d'une saine collaboration entre la gouvernance et les équipes salariées.

La professionnalisation va souvent de pair avec l'arrivée de salariés au sein de l'organisation, rebattant les cartes de la gouvernance traditionnelle qui doit composer avec une nouvelle force dirigeante, plus opérationnelle, immergée au quotidien dans la vie de l'association et en prise avec le terrain.

- Articuler les missions et les rôles entre bénévoles et salariés pour que chacun trouve sa place et sa légitimité au sein de l'organisation et que celle-ci soit fonctionnelle.
- Poser des règles sur les délégations entre instances bénévoles et salariées et contrôler leur application, pour assurer la bonne gestion de la structure, la conformité des actions et prévenir les risques et conflits d'intérêt.
- Instituer des temps d'échanges entre CA et direction salariée afin de maintenir un niveau d'information élevé, de part et d'autre, sur les décisions et les actions, de fluidifier la communication et de contribuer à la transparence. La présence de la direction salariée lors des CA ou des réunions de bureau est le point d'ancrage d'une collaboration fonctionnelle, laquelle pourra être enrichie par d'autres temps d'échanges favorisant la réflexion partagée et la co-construction.

Il appartient à la gouvernance de créer un cadre propice au « vivre ensemble » au sein de l'organisation et de légitimer l'apport des bénévoles (engagement « militant ») autant que celui des salariés (professionnalisme) au projet associatif.

Perspectives : la présence de salariés au sein de l'association crée aussi un vivier de potentiels administrateurs, très au fait de ses problématiques. Un ancien salarié peut devenir un nouvel administrateur fort aguerri. L'important c'est de l'en convaincre.

Si la professionnalisation est un levier de compétitivité pour l'association, elle peut aussi lui faire courir le risque d'un désengagement des bénévoles. La mise en œuvre de moyens et de méthodes de management proches de celle d'une entreprise commerciale peut favoriser la recherche du résultat au détriment de l'utilité sociale. Il appartiendra à la gouvernance de maintenir l'esprit d'association.



5

Repenser la gouvernance



Repenser la gouvernance

Si la gouvernance traditionnelle est largement utilisée par les petites associations pour sa simplicité, ce modèle pyramidal montre vite ses limites dès que l'association a des besoins spécifiques ou nécessite une plus grande participation de ses parties prenantes, comme c'est le cas lorsque l'association se dote de salariés, qu'elle appartient à un réseau ou qu'elle diversifie son modèle économique...

Pour s'adapter aux besoins des structures de l'ESS et accompagner leur évolution, de nouveaux modèles de gouvernance ont émergé.

Gouvernance participative

Les parties prenantes (bénévoles, salariés, usagers, partenaires) sont **associées aux processus de réflexion et de consultation**, sans être nécessairement décisionnaires, le pouvoir décisionnel étant conservé par les instances dirigeantes.

Fonctionnement :

- Les décisions restent centralisées (AG, CA, bureau).
- Organisation régulière de réunions de réflexion collective/cocréation, de groupes de travail thématiques ouverts, d'ateliers, ou de consultations des parties prenantes sous forme de sondage ou questionnaires où tous les membres peuvent exprimer leurs idées et participer aux discussions.

En instaurant une collaboration entre les parties prenantes et en confrontant les points de vue, elle **renforce l'adhésion et la légitimité des décisions et stimule l'innovation**. Lorsque l'association compte des salariés, leur participation au processus décisionnel est un levier d'engagement et de motivation.

Gouvernance partagée

Elle repose sur un modèle de gestion collaborative qui répartit les responsabilités et les prises de décision entre les membres d'une organisation. En distribuant le pouvoir de décision entre les membres, elle favorise la coopération, l'autonomie et la créativité, tout en renforçant l'engagement des parties prenantes.

Fonctionnement :

- Par cercles ou groupes de travail autonomes mais interconnectés.
- Les rôles des membres des cercles sont définis en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts. Ils sont régulièrement réévalués et ajustés pour prendre en compte l'évolution des besoins de l'association et les aspirations de ses membres.
- Les informations sont partagées entre tous les membres dans une optique de transparence et de compréhension collective des enjeux.
- Les décisions sont généralement prises par consensus ou par consentement, plutôt que par vote majoritaire. Le processus décisionnel collaboratif implique la participation active des membres.

Cette approche privilégie la coopération horizontale plutôt que la structure hiérarchique traditionnelle et repose sur l'écoute, le respect des opinions et la recherche de solutions partagées. La **responsabilité et le pouvoir de décision sont répartis entre les membres**, ce qui offre une plus grande adaptabilité face aux besoins et aux opportunités.

Gouvernance collégiale

Les décisions importantes sont prises en commun par un groupe de membres, sans lien hiérarchique, aux compétences complémentaires, chacun étant responsable d'une partie de l'activité. La gouvernance collégiale garantit l'égalité entre les membres de l'organe dirigeant et une prise de décision transparente.

Fonctionnement :

- Le pouvoir est exercé par un collectif de personnes, chacune agissant dans son domaine de compétence et la charge de travail est répartie en fonction des disponibilités de chacun.
- Chaque membre a le même poids dans la prise de décisions, les responsabilités sont donc équitablement partagées.
- La prise de décision s'opère d'un commun accord entre les membres du collège.

Cette forme de gouvernance renforce **la cohésion de groupe, la communication et le consensus**. En faisant porter la responsabilité et la prise de décision par un collectif, elle apporte une solution opérationnelle pour remplacer un dirigeant ou alléger la charge de responsabilité de la présidence.

Gouvernance inclusive

Elle a pour ambition la représentativité de toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel y compris les bénéficiaires. L'objectif est de garantir que les décisions reflètent les besoins et les attentes de tous.

Fonctionnement :

- Les instances décisionnelles sont composées de manière à assurer la représentativité des parties prenantes et des groupes qui les composent (genre, âge, origine...).
- Des dispositifs assurent la participation des personnes ayant des besoins spécifiques (handicap, contraintes linguistiques, etc.).
- Les membres sont formés à l'importance de l'inclusion et à la manière de promouvoir un environnement inclusif.

Mettre l'accent sur l'équité et la représentation de tous les groupes pour garantir que les décisions prises sont justes et représentatives des besoins de chacun. La gouvernance inclusive **favorise la diversité au sein de l'association**. En prônant la représentativité des besoins et l'accessibilité de chacun à la gouvernance, elle s'assure que les décisions prises sont alignées avec les besoins de chacun.

Les nouvelles formes de gouvernance s'adaptent aux défis actuels auxquels sont confrontées les associations. En visant plus de représentativité, de transversalité, de collaboration, de transparence et d'inclusion, elles redonnent du sens à l'engagement, instaurent un partage du pouvoir, améliorent la réactivité et transforment la gouvernance en un levier stratégique pour innover, s'adapter, et renforcer l'impact des projets.





QUI SOMMES-NOUS ?

associatheque.fr est une base de connaissances associatives gérée par des experts, dédiée à l'accompagnement au quotidien des acteurs du monde associatif.

De la conception à la réalisation de votre projet associatif, Associathèque est à vos côtés !

Transformation digitale, évolution des modèles socio-économiques, refonte du modèle de gouvernance, raréfaction et diversification des ressources... Les associations font face à de profondes mutations. Dans ce contexte, les notions d'accompagnement et de soutien n'ont jamais été aussi nécessaires.

Associathèque répond à cette nécessité grâce à ses **13 guides pratiques**, ses **22 dossiers thématiques** et ses 200 documents téléchargeables en ligne sur son site.

Associatheque.fr est une marque du Crédit Mutuel

Proche des associations en termes de gouvernance, le Crédit Mutuel, groupe bancaire coopératif, acteur majeur de la banque de détail en France, est le partenaire de plus d'une association sur quatre en France*.

Depuis plus d'un siècle, il est resté fidèle aux valeurs fondamentales de la coopération : la proximité, la responsabilité sociale, la solidarité, le respect des différences. Constitutives de l'identité du Crédit Mutuel, ses valeurs révèlent la pertinence de son modèle de développement dans la société d'aujourd'hui.

Avec près de 447 000 associations** clientes, le Crédit Mutuel est le partenaire actif de toutes les associations, des plus petites basées sur le bénévolat aux plus grandes structures employeuses.

Il accompagne les besoins de ce secteur qui joue un rôle fondamental dans la mise en place de solidarités nouvelles, en proposant un conseil de proximité et une offre spécifique adaptée aux associations.

* Source : enquête CES - CNRS Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne et CRA, Viviane Tchernonog, 2021-2022.

Mesure en nombre d'associations en banque principale. Mesure quinquennale. Dernière mesure réalisée.

** Nombre d'organismes à but non lucratif au 31/12/2024.

Crédit Mutuel 