



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**

HAUTS-DE-FRANCE

RENOUVELLEMENT DES GOUVERNANCES ASSOCIATIVES

**Comment diagnostiquer et
accompagner les associations
dans le renouvellement
de leur gouvernance ?**

2022

SYNTHÈSE

PRÉSENTATION


de la démarche



Ce livrable est le fruit de la réponse des DLA de l'Aisne, la Somme et l'Oise, représentés par le DLA Régional des Hauts-de-France, à l'appel à initiatives de l'Avise lancé en 2021. Il porte sur la thématique du renouvellement des gouvernances associatives. Trois phases distinctes animées par le cabinet de conseil Kogito, consultant DLA, ont abouti à sa création :

- L'accompagnement d'associations situées sur les départements pré-cités (7 jours)
- La formation des chargées de missions départementales et régionales concernées (2 jours)
- La construction d'outils pratiques pour l'accompagnement de structures confrontées à la thématique visée (2 jours)

À NOTER



Ce livrable reprend les éléments vus au cours des trois étapes et n'a pas vocation à être exhaustif. À titre d'exemple, puisqu'aucune structure ne faisait le souhait de passer du format associatif au format coopératif dans le cas d'un manque d'administrateur·ice·s, cette solution n'est pas détaillée. Ces outils sont donc une base à faire évoluer au fil de nos expériences collectives. Vous pouvez également imprimer chaque outil. ***N'hésitez pas à nous faire des retours.***

Pour accéder à la version complète de ce document

envoyez une demande à slambert@iriaehdf.com ou claire.collet@lmahdf.org

RENOUVELLEMENT

des gouvernances associatives



DÉFINITION : GOUVERNANCE

« Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d'une structure.

Fruit d'une négociation entre les parties prenantes, la gouvernance traite de la question de l'exercice et du partage du pouvoir comme du partage des responsabilités.

S'interroger sur la gouvernance revient à se questionner sur la démocratie interne de sa structure et sur les bonnes manières de s'organiser pour faire vivre son projet collectif, en associant toutes les parties prenantes dans la prise de décision. »¹

¹ Définition extraite du document co-construit par La Fonda, la Région Rhône-Alpes et Le Mouvement associatif Rhône-Alpes dans le cadre des rencontres régionales des réseaux associatifs. [2015-gouvernance-associative-leviers-pour-agir-1.pdf \(fonda.asso.fr\)](https://fonda.asso.fr/2015-gouvernance-associative-leviers-pour-agir-1.pdf)

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE,

Histoire du phénomène associatif de 1901 à 2021

Toute réflexion sur la gouvernance des associations ne saurait faire l'économie d'un cadrage rigoureux sur le corpus juridique qui encadre les choix en matière de gouvernance associative. Si la liberté contractuelle permet aux acteurs associatifs de s'organiser avec une très grande liberté, elle reste cependant soumise à un ensemble de règles qui émanent de la loi du 1^{er} juillet 1901 mais aussi - et surtout - du code civil qui régit le droit des contrats.

Extraits de l'ouvrage : « La guide de l'élu à la vie associative », Yannick Dubois, Territorial Editions, février 2022, reproduits avec l'aimable autorisation de Territorial Editions ©

L'histoire des associations débute avant la loi 1901. Si vous souhaitez avoir plus d'informations historiques sur la constitution des associations¹

ZOOM SUR... LA LOI 1901

En 1899, Pierre Waldeck-Rousseau, Président du Conseil, ministre de l'Intérieur et des Cultes, dépose le projet de loi relatif aux associations.

La loi du 1^{er} Juillet 1901 « relative au contrat d'association », est votée au terme d'un long combat parlementaire. Elle consacre le droit de toute personne de s'associer sans autorisation préalable.

La loi porte quelques restrictions. L'association ne saurait avoir, sous peine de nullité « *un objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes mœurs, ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement* ».

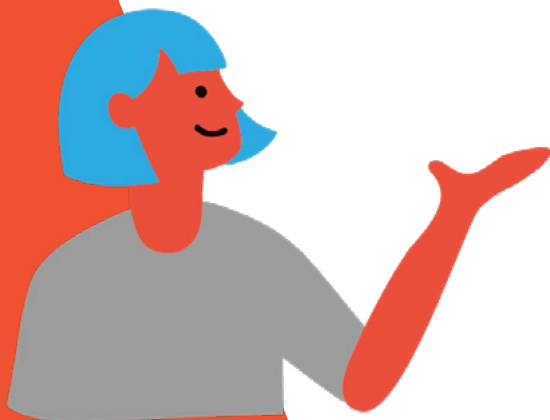


¹ Plus d'informations en demandant par mail la version complète de ce document à slambert@iriaehdf.com ou claire.collet@lmahdf.org

² Réseau National des Juniors Associations

PROFIL SOCIOLOGIQUE

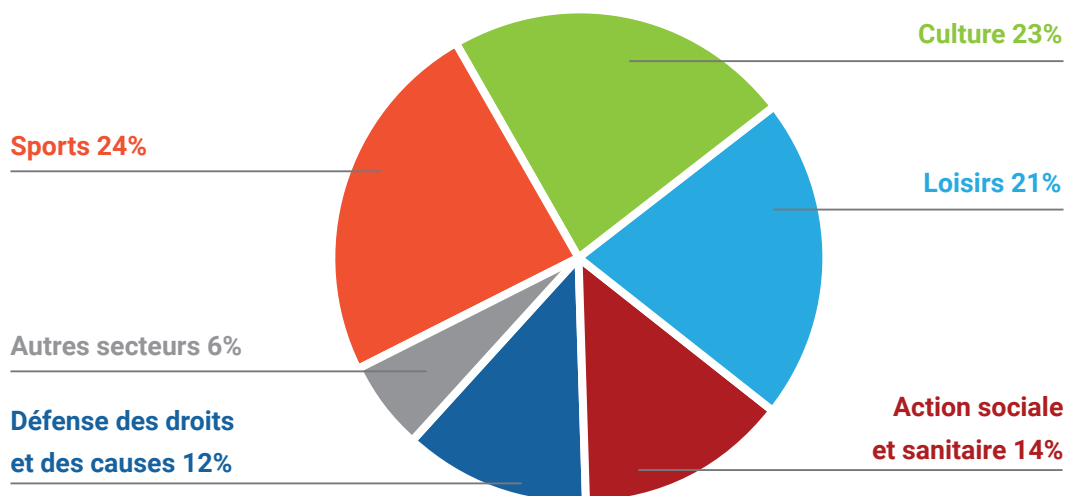
des gouvernances associatives



La sociologie des dirigeant·e·s associatif·ve·s est plutôt stable dans le temps. Les présidences d'association sont essentiellement assurées par des hommes (64%). En 2017, les 65 ans et plus représentaient 41% des président·e·s d'associations. L'ancienneté dans les fonctions est plutôt courte car plus de la moitié des président·e·s exercent leur mandat depuis moins de 5 ans.

Les ouvrier·e·s et les agriculteur·ice·s sont les métiers les moins représentés. Le quart des président·e·s d'association sont des employé·e·s et un tiers exerce les fonctions de chef·fe·s d'entreprise ou de cadres supérieur·e·s. Ces chiffres montrent que les gouvernances associatives ne reflètent pas la sociologie globale de la société.

RÉPARTITION DES ASSOCIATIONS FRANÇAISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ





Le MOUVEMENT ASSOCIATIF

An illustration of a diverse group of ten stylized human figures of various colors and shapes, representing a community or association. They are arranged in a cluster, with some in the foreground and others behind. The background is dark blue.

L'incluscore mis en place
par le Mouvement associatif
est un outil d'auto-diagnostic
de l'inclusivité d'une association
et de sa gouvernance

Sources principales produisant enquêtes et statistiques sur la vie associative :

- Enquêtes associations 2014 et 2018 de l'INSEE
- Centre de Recherche sur les Association (CRA) Direction : Viviane Tchernonog et Lionnel Prouteau <https://centre-recherche-associations.org/>
- Etudes globales et sectorielles, Recherches & Solidarités
- Observatoires Locaux de la Vie Associative (OLVA)

On constate une multiplication des initiatives privées sur le sujet depuis une dizaine d'années.

CADRE JURIDIQUE de la gouvernance d'une association



Les statuts initiaux de l'association sont rédigés par les membres fondateur-ice-s au cours d'une assemblée générale constitutive. Puisqu'une association est constituée d'au moins deux personnes, deux personnes devront signer les premiers statuts.

Ce tableau récapitule les différentes formes de gouvernances associatives observées et a pour objectif de vous aider à ouvrir le champ de la réflexion sur la forme que peut prendre la gouvernance et son adaptation au projet associatif.

Il n'a pas vocation à être exhaustif et n'intègre pas, par exemple, des formes de gouvernances d'autres structures de l'ESS, notamment les SCIC. Cependant, des structures rencontrant un problème de renouvellement de leur gouvernance peuvent souhaiter faire évoluer leur statut juridique pour intégrer les salarié-e-s dans la gouvernance.

LES STATUTS

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Doivent faire l'objet d'un écrit et intégrer trois éléments à savoir le nom, l'objet, le siège social de l'association</p> <p>Liberté dans la rédaction des autres articles</p> <p>Fixent les droits et les obligations des adhérents de l'association</p>	<p>Doivent traduire le projet associatif et être adaptés au projet, au fonctionnement et à la taille de l'association</p> <p>Parfois une partie des statuts est imposée par le législateur (obtention d'agrément ou reconnaissance d'utilité publique)</p> <p>Parfois une partie des statuts est imposée par un mouvement dont l'association est adhérente</p>	<p>Écrire les statuts en fonction du projet associatif et ne pas prendre des statuts types sur internet</p> <p>Réviser régulièrement les statuts (évolution du projet associatif, frein à l'action de l'association)</p>

L'ADHÉSION

LA RÈGLE	L'USAGE
<p>L'acte d'adhésion ne peut être verbal pour des raisons légales.</p>	<p>Les statuts précisent souvent les conditions et les modalités d'adhésion. Il peut s'agir notamment du paiement de la cotisation ou de la signature d'un document d'adhésion</p>

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Ne peut contredire les statuts de l'association</p> <p>Document optionnel qui peut être prévu par les statuts</p> <p>Ne doit pas être déclaré en préfecture ni publié au journal officiel des associations</p>	<p>Obligatoire pour certaines associations (fédérations sportives agréées, des associations reconnues d'utilité publique, des associations agréées de pêche et de protection du milieu aquatique)</p> <p>Organise le fonctionnement au quotidien de l'association et précise les dispositions générales des statuts</p>	<p>Préférable d'écrire le règlement intérieur avec du recul et pas au moment de la création de l'association</p>



LES ORGANES DE GOUVERNANCES

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Libre organisation de la gouvernance de l'association</p> <p>Les statuts déterminent le ou les organes de gouvernance (pouvoirs, modalités de désignation, membres...)</p>	<p>Voir l'outil Panorama des différentes instances de gouvernance pour une description des différentes organisations de gouvernances généralement observées</p>	<p>Définir les différents organes de la gouvernance en fonction du projet associatif.</p> <p>Définir collectivement les organes de gouvernances et ne pas avoir peur de se tromper, les organes de la gouvernance évoluent en même temps que la structure</p>

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Unique instance nommée dans la loi du 1^{er} juillet 1901</p> <p>Modalités de réunion/prise de décision, fréquence, compétences et missions définies dans les statuts</p>	<p>Ajout parfois de la notion de quorum (nombre ou proportion minimale de membres présent-e-s ou représenté-e-s permettant la prise de décision)</p> <p>Distinction dans les statuts des assemblées générales ordinaires (AGO) des assemblées générales extraordinaires (AGE). Les statuts, nourris par la pratique définissent ce qui relève de l'AGO de ce qui relève de l'AGE.</p>	<p>Utiliser l'AG comme un temps fort dans la vie de l'association</p>

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Instance non obligatoire pour une association</p> <p>Possibilité d'inclure des salarié-e-s (si les statuts ne l'interdisent pas) dans la limite de 25% des membres du CA</p>	<p>Compétences et modalités déterminées dans les statuts (désignation et nombre de membres, réunion)...</p>	<p>Faire un compte-rendu ou un procès-verbal de la réunion du CA et définir en avance les dates de réunion (voir l'outil Calendrier des instances statutaires)</p> <p>Être vigilant à ce que le CA ne soit pas une chambre d'enregistrement des décisions du bureau</p> <p>Définir la répartition des rôles et missions entre direction et gouvernance</p>



LE BUREAU (EXÉCUTIF)

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Instance non obligatoire pour une association</p> <p>Composition, missions, compétences et modalités de réunions précisées dans les statuts</p>	<p>Généralement composé d'un.e président.e, un.e trésorier.e et un.e secrétaire et éventuellement de postes d'adjoint.e-s¹</p> <p>Possibilité d'avoir un fonctionnement différent de celui du CA</p>	<p>Faire un compte-rendu de la réunion du bureau</p> <p>Définir en avance les dates de réunion (voir l'outil Calendrier des instances statutaires)</p> <p>Définir la répartition des rôles et mission entre direction et gouvernance</p> <p>Le bureau n'est pas un organe de prise de décision mais de préparation du CA.</p>

DURÉE DES MANDATS

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<p>Pas de durée légale minimale ou maximale pour les mandats</p>	<p>Adapter à la temporalité de l'activité et au projet associatif (ex: associations sportives sont en général sur la même temporalité que les cycles olympiques (4ans)</p> <p>Généralement durée comprise entre 3 et 6 ans</p> <p>Possibilité de renouveler partiellement les administrateur-ice-s pour garantir une continuité dans l'administration de celle-ci (ex : renouvellement des administrateur-ice-s par tiers tous les 2 ans)</p>	<p>Tendre vers un fonctionnement le plus démocratique possible</p> <p>Veiller au renouvellement des membres du CA et du bureau</p> <p>Faire évoluer la durée des mandats pour ne pas entraver l'action de l'association.</p>

LA DIRECTION

LA RÈGLE	L'USAGE	BONNES PRATIQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Rôle non défini dans la loi du 1^{er} juillet 1901 • Fonctions définies par le contrat de travail, la fiche de poste, les notes de services... 	<p>Délégation d'une partie des pouvoirs par le CA ou le bureau (voir l'outil Tableau des délégations et subdélégations)</p>	<p>Avoir une répartition claire et formalisée des rôles et missions entre direction et gouvernance</p> <p>Veiller à la qualité de vie au travail de la direction</p>

¹ Une description exhaustive des rôles attribués, par l'usage, aux membres du bureau est disponible en demandant par mail la version complète de ce document à slambert@iriaehdf.com ou claire.collet@lmahdf.org

	DEFINITION	AVANTAGES	INCONVENIENTS	PRÉCAUTIONS/VIGILANCES pour limiter les inconvénients
BUREAU: <i>Président-e, secrétaire, Trésorier-e (forme la plus observée)</i>	AG, CA, Bureau - Qui peut induire une hiérarchie au sein de l'association dont le-la responsable est clairement identifié-e	Clarification des responsabilités Lisibilité vis-à-vis des institutions Choix simplifié dans l'implication des dirigeant-e-s	Degrés d'implication différente, déséquilibre et hiérarchisation Risque de figuration/prête noms des responsables Processus de décision longs	Prévoir renouvellement des membres du bureau dans les statuts Réfléchir et repenser au projet associatif car évolution, nouveaux enjeux
BUREAU: <i>Co-présidence, Secrétaire, Trésorier-e (variante)</i>	Plusieurs Président-e-s composent l'instance dirigeante et se répartissent les tâches.	Partage des responsabilités Répartition des tâches Plus de concertation / décisions en commun Confiance pour les dirigeant-e-s avec levier de motivation possible Domaine de compétences plus partagé	Clivage président-e-s/membres Perte de temps dans la prise de décision Partage de l'information Identification de l'interlocuteur-riche Vue cloisonnée par domaine avec risque de monotonie	Bien définir le fonctionnement (charte, règlement intérieur) Bien définir le projet Impulser un turn-over dans les domaines Informar au même niveau (mail, réunion) avec risque d'interprétation...
MODÈLE DE GESTION COLLÉGIALE	Organisation plus horizontale L'instance chargée d'exécuter les orientations de l'AG (CA et/ou bureau) dirige collégialement l'association.	Concertation / Modèle horizontal Davantage de cohésion Décisions plus partagées Davantage de continuité (moins d'impact lors du changement de président.e) Pas d'influence liée au « profil » / à la personnalité du-de la président-e Motivation des membres Cohérence et solidarité des décisions Portage collectif	Risque d'avoir moins conscience des responsabilités Par rapport aux financeurs = question de la représentativité : quel-le interlocuteur, interlocuteur-riche ? Positionnement du-de la technicien-ne : directeur-riche/coordonateur-riche	Cadre clair / règlement intérieur Importance d'un-e « facilitateur-riche » pour concertation/prise de décisions Présence d'un groupe modérateur
AUTOGESTION	L'AG dirige l'association. Seule l'AG assume collectivement la responsabilité de l'association	Responsabilités partagées et décision collégiale Oblige à rechercher une décision partagée Mode d'agir plus impliquant On prend le temps Permet + d'innovation Système moins fragile en cas de départs Annule le rapport service/client	Limite la taille de l'asso et de son objet Lien employeur / dialogue social ? Quid de la représentation institutionnelle ? Manque de réactivité Difficulté d'intégration de nouveaux Appropriation du projet/fonctionnement Maintien potentiellement difficile de la dynamique associative/de l'engagement Freins avec représentations mentales liées aux schémas pyramidaux	Définition claire de la validation des décisions Règles claires Définir des responsables référent-e-s Circulation de l'info et de la communication Formation/tutorat

RELATIONS

entre directions salariée et bénévole



Aujourd'hui, la dichotomie entre le ou la dirigeant-e salarié-e embauché-e par l'association et le ou la dirigeant-e bénévole est devenue plus confuse. Dans certaines conditions, les dirigeant-e-s bénévoles pourront être rémunéré-e-s¹.

La répartition des tâches dans une association est essentielle. Elle permet de garantir une organisation optimale et permet à chaque acteur-riche de connaître son champ de compétence. La délégation de pouvoirs, est un acte juridique par lequel une personne/autorité

(délégrant-e) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une personne/autorité subordonnée (déléataire). La subdélégation consiste en la possibilité pour une personne déléataire d'une délégation de pouvoirs de transférer à une autre personne une partie de ses pouvoirs. La subdélégation n'est possible que dans la mesure où le-a délégrant-e initial-e a prévu cette possibilité. En outre, pour être valable, la subdélégation doit remplir les conditions applicables en matière de délégation.

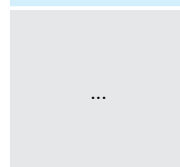


L'IMPORTANCE DE LA COOPÉRATION ENTRE GOUVERNANCE ET DIRECTION SALARIÉE

Une coopération difficile entre gouvernance et direction salariée peut avoir différentes origines mais a un impact sur l'implication de la gouvernance ainsi que la qualité de vie et les conditions de travail de la direction salariée de l'association. Une mauvaise entente peut également nuire à l'association dans la mise en œuvre de son projet associatif.

SUIVI DES DELEGATIONS ET SUBDÉLÉGATIONS

Fonction déléguée	Délégrant-e	Déléataire	Durée de la délégation (date)	Fin de la délégation	Possibilité de subdélégation	Conditions de la délégation
Signature des dossiers de demande de subvention	Président-e (statuts)	Directeur-ice	1 an		Non	Rendre compte de chaque dossier déposé au bureau



Vous pouvez télécharger
l'outil n°2 : Suivi des délégations et subdélégations
[en intégralité ici](#)

¹ Plus d'informations en demandant par mail la version complète de ce document à slambert@iriaehdf.com ou claire.collet@lmahdf.org



Afin de permettre aux administrateur-ice-s de l'association d'anticiper les réunions statutaires de l'association, de maximiser la participation des personnes à ces évènements et ainsi favoriser la prise de décision collective, la détermination d'un calendrier annuel peut se révéler utile. Le tableau ci-dessous est un exemple de planning des instances statutaires.

1 ^{er} semestre 2022	Bureau (17h-20h)	Conseil d'administration (17h-22h)	Commission finance ¹ (15h-17h)	Assemblée générale (15h-18h)
Vendredi 28 janvier	✗			✗
Samedi 29 janvier			✗	
Vendredi 25 mars	✗			✗
Samedi 26 mars				
Vendredi 27 mai	✗		✗	
Samedi 10 juin				✗
Dimanche 12 juin		✗		

¹ La commission est donnée à titre d'exemple. Si l'association dispose de plusieurs commissions celles-ci apparaitront dans le planning.

ACCOMPAGNEMENT

à la définition des besoins lors d'un renouvellement de la gouvernance



La gouvernance de l'association doit être au service de son projet associatif. Une association peut se trouver dans une situation exigeant le renouvellement de sa gouvernance pour diverses raisons (évolution du projet associatif, démission de certain-e-s administrateur-ice-s, fin de mandats...).

Il est possible de l'accompagner dans sa réflexion pour qu'elle ne recherche pas uniquement des administrateur-ice-s selon une approche par compétence (ex : chercher un-e comptable pour occuper le poste de trésorier-e).

Un-e administrateur-ice a une fonction politique et son intégration doit également prendre en compte son engagement envers le projet politique et son envie d'y contribuer.

1. LES OBLIGATIONS LÉGALES

- Prendre en compte les obligations légales et réglementaires des Associations Reconnues d'Utilité Publique (ARUP)
- Prendre en compte les obligations légales et réglementaires des associations désireuses d'obtenir un agrément d'Etat

2. L'HISTOIRE DE L'ASSOCIATION

- Prendre en compte la situation actuelle et l'Histoire s'il s'agit d'apporter des modifications à une gouvernance actuelle
 - Statuts
 - Histoire et culture de l'association (projet associatif)

3. LE TERRITOIRE D'ACTION

- Plus le territoire d'action est grand, plus il y a une nécessité de décentralisation ou de déconcentration du pouvoir. L'enjeu est de permettre un rayonnement politique et économique plus important, au risque d'une dispersion des énergies, d'un éloignement des acteurs

4. LA STRATÉGIE DE L'ASSOCIATION

- Développer la participation d'acteur-ric-e-s "stratégiques" dans la gouvernance : membres de droit / élu-e-s

➤ AVANTAGES

Influences réciproques de la collectivité et de l'association, mise à disposition de moyens (subventions, locaux ...)

➤ INCONVÉNIENTS

Défense des intérêts de la collectivité et pas de l'association, disponibilité, influence sur les décisions et/ou les échanges, image d'une association "partisane"

- Développer la participation de personnes qualifiées à la gouvernance de l'association

➤ AVANTAGES

Éclairage expert, sécurisation des prises de décision, crédibilisation des décisions (notamment pour les financeurs), légitimité de l'expert-e

➤ INCONVÉNIENT

Technicisation de la décision

5. LA TAILLE DE L'ASSOCIATION

- Adapter l'organe de décision au nombre d'adhérent-e-s : ni trop, ni trop peu
- Adapter les modalités de gouvernance au nombre d'établissements/d'antennes de l'association et à leur répartition géographique

6. LA SOCIOLOGIE DES ACTEURS

- Prendre en compte dans les modalités de gouvernance la diversité des acteur-ice-s : âge, milieu socioculturel, origine géographique...

➤ AVANTAGES

D'UNE IDENTITÉ COMMUNE

Codes communs, dialogue facilité

➤ INCONVÉNIENT

Entre soi, manque d'ouverture, ouverture aux autres, prise en compte des spécificités des acteur-ric-e-s : femme/mère, jeunes, interculturalité, légitimation des acteur-ice-s¹

¹ Une identité commune est une construction et ne repose pas sur l'homogénéité des membres de la gouvernance.

7. LES ENVIES ET LES COMPÉTENCES DES ACTEURS EN PRÉSENCE

- Prendre en compte les désirs et les convictions des acteur·rice·s
 - Convictions individuelles et collectives quant aux modalités de décision
 - Convictions individuelles et collectives quant aux modalités d'échange et de discussion
- Prendre en compte la culture du fonctionnement des associations des acteur·rice·s présent·e·s

8. LE PROJET ASSOCIATIF : CRÉER UNE COHÉRENCE ENTRE LE FONCTIONNEMENT INTERNE ET LES VALEURS

- Développer la participation des usager·ère/bénéficiaires à la gouvernance de l'association

➤ AVANTAGES

Pertinence des actions au regard des besoins du public, innovation sociale, enjeu de légitimité pour les financeurs...

Nécessite un accompagnement et montée en compétence des usager·e·s

➤ INCONVÉNIENTS

Difficulté à distinguer les besoins des envies, décalage de regard et de prise de hauteur, instrumentalisation...

- Développer la participation des salarié·e·s adhérent·e·s à la gouvernance de l'association

➤ AVANTAGES

Lien entre les acteur·ice·s d'un même projet, partage des valeurs du projet associatif, cohérence entre la décision et l'action, bien-être au travail

➤ INCONVÉNIENTS

Confusion des rôles, posture compliquée si on est décisionnaire et salarié·e, risque d'instrumentalisation du CA en instance de dialogue social

- Valoriser certaines catégories d'adhérent·e·s dans les processus décisionnels

➤ AVANTAGES

Permet de créer de la cohérence entre les valeurs défendues, la composition et les processus de décision

➤ INCONVÉNIENTS

Risque d'une concentration du pouvoir avec des conséquences sur le renouvellement des gouvernances associatives

9. L'ENVIRONNEMENT PARTENARIAL : PRENDRE EN COMPTE LES ATTENDUS DES CERTAINS FINANCEURS

- Exigences de participation des usager·e·s, participation d'un·e membre de droit ...
- Prendre en compte les attentes des partenaires de l'association : banque, assurances... souvent en attente d'un schéma classique de gouvernance et pas toujours ouverts aux formes moins conventionnelles de gouvernance (gouvernance horizontale)
- Prendre en compte les attentes des autres associations dont les fédérations ou unions. L'adhésion à certaines fédérations, unions, réseaux oblige parfois à intégrer dans les statuts des modalités de gouvernance "contraintes"



Lorsqu'un-e administrateur-ice quitte l'association, ce sont souvent des compétences qui partent avec cette personne. Lorsque ce départ est prévu par la fin d'un mandat, l'association est en capacité d'anticiper cette difficulté.

Lorsque vous accompagnez une structure, elle peut avoir des besoins spécifiques en termes de compétences dans son conseil d'administration selon le secteur d'activité de l'association et son projet associatif. Pour avoir ces informations, nous vous invitons à [prendre contact avec les Centres de Ressources DLA](#).

Le tableau que nous vous proposons a pour but de tenir à jour les dates de fin de mandat. Il est particulièrement utile lorsque les mandats ne démarrent pas en même temps (renouvellement par tiers par exemple).

CARTOGRAPHIE DES BENEVOLES ET COMPETENCES					
Nom/ prénom de l'administrateur-ice	Date de l'élection	Durée du mandat	Date de fin de mandat	Missions exercées	Détailler précisément ce que fait la personne (compétences développées)

Vous pouvez télécharger l'outil n°5 cartographie des bénévoles et compétences [en intégralité ici](#)

Les réticences à s'engager comme administrateur·ice (approche individuelle)

Cet outil vous permet d'accompagner une structure rencontrant des difficultés à recruter de nouveau·lle·s administrateur·ice·s. À partir des réticences observées par les structures ayant été accompagnées dans le renouvellement de leur gouvernance, nous avons identifié plusieurs actions permettant de déconstruire des idées reçues sur l'engagement en tant que bénévole dirigeant·e.

« L'activité de l'association ne m'intéresse pas »

- » Valider la connaissance qu'a la personne des activités de l'association : plaquette, pitch...
- » Orientation vers une autre association

« Il y a trop de responsabilités »

- » Déconstruire les fausses représentations sur la responsabilité civile et pénale des dirigeant·e·s
- » Préciser comment l'association protège ses administrateur·ice·s : assurances

« Je ne souhaite pas prendre de responsabilité globale mais intervenir sur mes domaines de compétences »

- » Offrir la possibilité d'engagements ponctuels et montrer l'intérêt d'une approche globale du projet associatif

« L'engagement n'est pas rémunéré, voire va avoir un coût pour moi »

- » Démontrer que "le salaire" est ailleurs : reconnaissance, utilité sociale, formation, occupation...
- » Préciser si elle existe, la procédure de remboursement des frais et son étendue
- » Présenter les différents dispositifs de compensation du bénévolat (https://associations.gouv.fr/IMG/pdf/guide_du_benevolat.pdf)

« Je ne vois pas en quoi je peux être utile »

- » Accompagner à l'identification des compétences
- » Compétences à acquérir

« Je ne perçois pas l'étendue de l'engagement »

- » Une association peut proposer à une personne intéressée mais hésitante un statut "d'observateur·rice" au sein du CA
- » Apporter une information précise et claire sur l'étendue de l'engagement : nombre de réunions, attendus de la fonction (fiches de mission), calendrier de travail...

« Je ne suis pas compétent·e »

- » La compétence s'acquiert et l'association peut mettre en place une démarche d'accompagnement et de montée en compétence.
- » Formation interne
- » Parrainage
- » Formations externes

« La composition actuelle du CA ne me convient pas »

- » Règles de fonctionnement internes qui permettent de réguler le débat et de créer, même dans l'opposition, un climat serein
- » Réinterroger des échanges au sein d'un CA ou d'un bureau

« J'ai fait ça toute ma vie, je ne veux pas occuper ma retraite à une activité similaire »

- » Proposer une autre mission
- » Orienter vers une autre association

« Je manque de temps »

Je suis actif·ve, mon travail ne me le permet pas

- » L'engagement permet de vivre une expérience enrichissante complémentaire d'un engagement professionnel ou familial
- » Information précise et claire sur l'étendue de l'engagement

Je suis déjà engagé·e ailleurs

- » Pas le temps
- » Incompatibilité politique
- » Orienter vers une expérience de bénévole plutôt qu'une prise de responsabilité

Je privilégie mes loisirs, ma liberté

- » L'engagement permet de vivre une expérience enrichissante complémentaire d'un engagement professionnel ou familial

Je suis retraité·e et je suis déjà pris·e par des obligations familiales

- » L'engagement permet de vivre une expérience enrichissante complémentaire d'un engagement professionnel ou familial



À l'instar des fiches de poste pour les salarié-e-s, les fiches mission permettent de quantifier et préciser l'action bénévole. Elles sont particulièrement utiles pour les administrateur-ric-e-s qui occupent des fonctions au sein du bureau exécutif. Les fiches de mission sont à construire avec les bénévoles au regard de leurs compétences et de la répartition des missions décidée par les statuts et/ou par les instances dirigeantes. La fiche mission est un exemple : les missions et compétences pour assurer le poste de trésorier-e varient selon l'association.

Attention toutefois à ne pas entrer dans une relation hiérarchique avec le ou la bénévole au risque que le bénévolat soit requalifié en salariat. La fiche ne doit pas être individualisée : elle décrit la mission et ne doit pas s'adresser à une personne identifiée qui signerait le document.

INTITULÉ DE LA MISSION	TRÉSORIER-E DE L'ASSOCIATION	
Sens donné à l'engagement	Explication du projet associatif de l'association, le cadre éthique de l'association, une éventuelle charte d'engagement si l'association en possède une.	
Présentation synthétique de la mission	<p>Le-la trésorier-ière est responsable de la tenue de la comptabilité et des opérations qui en découlent. Les administrateur-ric-e-s demeurent collégalement responsables des choix financiers de l'association.</p> <p>Le-la trésorier-ière peut être assisté d'un-e ou de plusieurs trésorier-ière-s adjoint-e-s. Ils travaillent en étroite collaboration et se répartissent les tâches à leur convenance ou sur décision du Bureau ou du Conseil d'Administration. Il-elle est membre du Bureau et participe à la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration.</p>	<p>Il-elle a donc pour fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les objectifs des dépenses à engager pour réaliser le programme d'activité • Préparer le budget prévisionnel en accord avec les objectifs à court, moyen et long terme • Proposer les objectifs à atteindre sur le plan des ressources • Émettre des propositions concernant la gestion.
Principales tâches*	<ul style="list-style-type: none"> • Encaisser les cotisations versées par les membres • Faire le suivi des dépenses et classer les pièces justificatives afférentes • Sécuriser les mouvements de fonds et les flux financiers : dépenses, remboursements de frais, investissements, salaires, etc. Gérer le compte bancaire (suivi des dépenses de la banque) et jouer le rôle d'interlocuteur-ric-e auprès de la banque ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Classer et archiver les documents ; • Gérer les relations financières en interne et avec les tiers • Produire et diffuser l'information financière. • Participer à l'élaboration des dossiers de demande de subvention, notamment le budget prévu pour chaque activité • Établir les comptes annuels et le rapport financier
Collaborations dans le cadre des missions	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération rapprochée avec les membres du bureau • Coopération fonctionnelle avec le-la directeur-ric-e et le-la comptable de l'association • Coopération technique avec le-la commissaire aux comptes 	
Compétences attendues	Personne rigoureuse, le-la trésorier-ière se doit d'avoir de bonnes connaissances en comptabilité et finance ainsi qu'une connaissance approfondie de l'association et de ses activités.	
Outils mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux documents comptables passés de l'association • Accès aux documents comptables et tableaux de bord financiers de l'association 	

Vous pouvez télécharger
 l'outil n°7 Réaliser une fiche mission [ici](#)

* Cette partie doit être mise en lien avec le tableau de délégation et sub-délégation lorsque certaines tâches sont déléguées.

Cet outil est une grille d'analyse de la santé de l'association en matière de gouvernance. Les pistes de solution proposées doivent être adaptées au contexte et aux réalités de chaque association. Les situations problématiques en matière de gouvernance étant souvent multifactorielles, elles nécessitent une prise en charge globale et transversale.

Problématiques de fonctionnement de la gouvernance liées au fonctionnement global de la structure, au non-respect des statuts ou à un décalage entre les statuts de l'association et son projet associatif

PROBLÉMATIQUES ÉVENTUELLES	RISQUES ÉVENTUELS DU DYSFONCTIONNEMENT DANS LA GOUVERNANCE	PISTES DE SOLUTIONS
Distanciation entre les pratiques associatives et les dispositions statutaires	Contentieux interne Fiabilité du document transmis à des partenaires	Relire régulièrement les statuts et les mettre à jour ¹
Une concentration du pouvoir sur le·a président·e	Manque de démocratie Difficulté des administrateur·rice·s à trouver leur place et à identifier leur utilité Incarnation de l'association en la personne du·de la président·e	Lister les pouvoirs de la·e président·e et les répartir entre les différents membres de l'association Faire évoluer la composition du bureau vers une co-présidence ou intégrer des vices-président·e·s ➤ Cette solution nécessite une modification des statuts
Le fonctionnement interne s'éloigne des valeurs de l'association	Perte du sens collectif	Adapter le projet associatif et/ou les statuts Les statuts sont au service du projet associatif et non le contraire
AG « non-ouverte » aux adhérent·e·s	Risque de contentieux d'annulation	Revoir la pratique de l'association Faire évoluer les statuts au besoin
Absence de formalisation des règles de fonctionnement des organes	Risque de contentieux d'annulation Dégradation de l'image de l'association Dégradation des relations entre administrateur·rice·s	Règlement intérieur ¹ Accompagner la structure dans la réalisation de fiches de procédures
Non-respect du nombre d'administrateur·ice·s tel que prévu dans les statuts	Appauvrissement du débat interne Répartition des tâches moins hétérogène	Mettre en place une stratégie de renouvellement des instances de gouvernances

¹ Plus d'informations en demandant par mail la version complète de ce document à slambert@iriaehdf.com ou claire.collet@lmahdf.org

Problématiques de gouvernance liées à la composition de la gouvernance (différentes catégories de membres)

PROBLÉMATIQUES ÉVENTUELLES	RISQUES ÉVENTUELS DU DYSFONCTIONNEMENT DANS LA GOUVERNANCE	PISTES DE SOLUTIONS
Critères d'accès au statut de membre/adhérent-e trop contraignants	Association fermée : impact sur l'image de l'association, Conséquence sur l'intérêt général/local (fiscalité, agréments, financement)	Définir une stratégie d'élargissement de la base associative ▶ Voir l'outil Accompagner la structure dans le recrutement d'administrateur-ice-s
Membres de droit¹ problématique liée à la présence des élu-e-s locaux	Conflit d'intérêt, gestion de fait Risque de soumission au pouvoir politique	Privilégier un dialogue permanent avec les élu-e-s locaux-ales plutôt qu'une inclusion dans la gouvernance
Membres fondateur-ric-e-s¹ ayant un droit de véto ou une surreprésentation dans les organes de gouvernance	Risque de blocage ou résistance au changement car membres ancré.e.s dans l'histoire de la structure	Accompagner une évolution statutaire Repenser le rôle des membres fondateur-ric-e-s dans le fonctionnement de l'association
Lourdeur de la gouvernance (plusieurs niveaux d'instance ou une organisation qui sollicite trop)	Risque de démobilisation, de fatigue	Vérifier la compréhension et la pertinence des différentes instances Alléger l'organisation
Absence de diversification dans le profil des administrateur-ric-e-s ▶ Outil d'autodiagnostic : Inclusiscore	Entre-soi Limite la diversité des points de vue	Conduire une réflexion sur l'intérêt de la diversité dans le fonctionnement de l'association ▶ Voir l'outil Accompagner la structure dans le recrutement d'administrateur-ice-s Limiter la cooptation comme modèle de recrutement Limiter dans les statuts le nombre de mandats ▶ Cette solution nécessite une modification des statuts
Désignation d'administrateur-ric-e-s dénués de missions	Risque d'être en présence d'administrateur-ric-e-s « prête-nom » Fonction exercée par défaut	Réaliser des fiches de mission ▶ Voir l'outil Réaliser une fiche de mission

¹ Plus d'informations en demandant par mail la version complète de ce document à slambert@iriaehdf.com ou claire.collet@lmahdf.org

**Problématiques
liées à la durée
des mandats**

PROBLÉMATIQUES ÉVENTUELLES	RISQUES ÉVENTUELS DU DYSFONCTIONNEMENT DANS LA GOUVERNANCE	PISTES DE SOLUTIONS
La durée des mandats est trop longue	Freine le renouvellement des instances Limite l'innovation méthodologique (=apporter de nouvelles manières de faire)	Trouver un équilibre entre renouvellement de la gouvernance et stabilité de l'association Limiter le nombre de mandat par personne (à limiter à certains postes exécutifs) ➤ Ces deux solutions nécessitent une modification des statuts
La durée des mandats est trop courte	Freine la prise de fonction Limite la montée en compétence des membres	Augmenter la durée des mandats ➤ Cette solution nécessite une modification des statuts
Durée inadaptée au rythme de vie de l'association	Être déconnecté du rythme de vie de l'association lorsque celui-ci est lié à un calendrier d'événements indépendants de la volonté de l'association (ex. association sportive/ JO...)	Reconnecter la durée des mandats au calendrier d'activité de l'association et donc à son projet associatif ➤ Cette solution nécessite une modification des statuts
Absence de durée des mandats dans les statuts	Pas de projection de renouvellement ni du projet ni des personnes Incarnation de l'association confisquée Crée une situation figée	Définir une durée des mandats et suivre la structure dans le temps pour voir si cette durée est adaptée ➤ Cette solution nécessite une modification des statuts
Les multiples renouvellements de gouvernance créent des fractures au sein de l'association	Déstabilisation de l'association Rupture dans la lecture du projet associatif	Agir dans l'anticipation en identifiant des potentiel·le·s administrateur·rice·s déjà sensibilisé·e·s au projet associatif Renouvellement partiel du CA (ex. renouvellement par tiers des administrateur·rice·s)

Manque de participation des membres de la gouvernance aux instances décisionnelles (bureau, conseil d'administration, AG...)

PROBLÉMATIQUES ÉVENTUELLES	RISQUES ÉVENTUELS DU DYSFONCTIONNEMENT DANS LA GOUVERNANCE	PISTES DE SOLUTIONS
Locaux inadaptés aux réunions ou à la capacité de mobilisation des personnes	Absentéisme Démotivation Blocage des décisions si définition d'un quorum dans les statuts	Opter pour des formats hybrides ou réunions distancielles Intégrer dans le parcours d'accompagnement, un temps de définition d'outils de réunion à distance et collaboratifs
Les modalités de réunion sont inadaptées aux réalités des administrateur-ice-s (caractéristiques socio-démographiques), à l'envergure de l'association, à son déploiement géographique	Absentéisme Démotivation Blocage des décisions si définition d'un quorum dans les statuts	Consulter les administrateur-ice-s sur leur disponibilité Anticiper la programmation des réunions avec un calendrier des instances ➤ Voir l'outil Calendrier des instances Penser des instances de proximité Utiliser des outils et des processus adaptés
Ordre du jour trop long	Confusion des missions des différents organes Risque de confusion entre la gouvernance et la direction salariée	Proposer davantage de réunions Faire les bons arbitrages sur les sujets soumis aux différentes instances Travailler collectivement l'organisation de l'association et la répartition du travail (gouvernance et direction salariée) Revoir la répartition des tâches entre la direction et les administrateur-ice-s ➤ Voir l'outil Gestion Prévisionnelle des Bénévoles et des Compétences ➤ Voir l'outil Tableau des délégations et subdélégations
Ordre du jour trop technique	Transformer un CA en comité de direction	Faire les bons arbitrages des sujets soumis au CA en les limitant à ceux qui relèvent des orientations stratégiques : revoir la répartition des tâches entre la direction et les administrateur-ice-s (délégations)
Instances de vie associative gérées exclusivement par un.e salarié.e/ la direction	Risque de confusion entre la gouvernance et la direction salariée Les orientations sont définies par le-la technicien-ne et pas par les administrateur-ice-s	Réaffirmer la dimension associative de la structure Travailler avec la structure sur les rôles et missions de la gouvernance Définir la répartition des tâches entre gouvernance et équipe salariée et formaliser les délégations ➤ Voir l'outil Tableau des délégations et subdélégations Faire évoluer l'association vers une SCOP ou une SCIC

**La gouvernance
ne parvient pas
à prendre des décisions
ou le processus de prise
de décision est trop long**

PROBLÉMATIQUES ÉVENTUELLES	RISQUES ÉVENTUELS DU DYSFONCTIONNEMENT DANS LA GOUVERNANCE	PISTES DE SOLUTIONS
Superposition des instances (bureau/CA)	Le CA devient une chambre d'enregistrement des décisions du bureau – membres identiques dans les différents organes – risque de répétition	Clarification des rôles et missions de chaque instance (à questionner régulièrement) Réfléchir à la pertinence d'un bureau Questionner le bureau comme instance de décision
Difficulté à constituer le quorum et légitimité de celui-ci	Retard ou blocage dans le processus de décision	Revoir le quorum Définir les conditions de procurations pour le vote de décisions (un système de pouvoirs) ▸ Ces deux solutions nécessitent une modification des statuts
Difficulté à obtenir une majorité	Retard ou blocage dans le processus de décision	Modifier la définition de la majorité Définir un autre mode de prise de décision (ex : consensus)
Le principe majoritaire conduit à des dissensions	Retard ou blocage dans le processus de décision	La parole portée après une décision est une parole commune

**Nous tenons à remercier les membres du Comité d'Orientation
du Réseau Ressources pour leur aide dans la rédaction de la présente synthèse.**

Ecriture : Yannick Dubois, Kogito

Relecture : Amanda Santune, Severine Lambert de l'IRIAE HdfF
et Claire Collet, Mouvement associatif Hdf

Mise en page : Clément Alexandre : clem.alx@gmail.com

Remerciements : Florence M'Sili (UNIOPSS), Lucile Rivera-Bailacq
et Stéphanie Maupilé (Opale), Gabrielle Magnin (Avisé), Irène
Chansson (CRESS IDF), Estelle Gaudin (CEAS), Nadia Ourouh
(Alsace Active), Maëlle Neuts (LMA Occitanie), Marie Bar (BGE
AURA), Béatrice Parreil (Initiative Doubs Territoire de Belfort) du
réseau DLA pour leur aide dans l'exercice de la synthèse.

Nous contacter :

DLA de l'Aisne,
Séverine Lambert : slambert@iriaehdf.com

DLA de la Somme,
Amanda Santune : asantune@iriaehdf.com

DLA de l'Oise,
Mélanie Chassin : melanie.chassin@bge-picardie.org

DLA Hauts-de-France,
Claire Collet : claire.collet@lmahdf.org



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
HAUTS-DE-FRANCE



KOÛITO
association