

Éthique, transparence, parité et médiation comme principes de bonne organisation

Une gouvernance réinventée implique de se doter d'exigences éthiques en incluant des clauses portant sur l'identification et le traitement des situations de conflit d'intérêts, des règles sur le non-cumul des mandats ou encore une parité incitative encadrée et des dispositifs assurant la transparence (rapports d'activité trimestriels, communication régulière sur le site Internet et les réseaux, projet associatif partagé, etc.).

Pour tenter de résoudre les conflits entre membres, les statuts peuvent introduire une clause destinée à imposer le recours à une médiation conventionnelle avant toute action en justice, le non-respect d'une telle clause dans un contrat rendant irrecevable toute action en justice¹⁴. Ces bonnes pratiques permettront aux organismes de recruter plus facilement des administrateurs.

CONSEILS POUR UNE GOUVERNANCE RÉINVENTÉE ET SUR MESURE

Lors de l'élaboration du projet associatif, il faut analyser les besoins de la structure, les répartir en identifiant les fonctions essentielles puis les affecter au personnel salarié et aux administrateurs élus en fonction des compétences de chacun et des choix stratégiques, sans oublier la communication, l'animation des bénévoles ou encore le développement des ressources.

Les statuts et le règlement devront définir les outils de gouvernance les plus adaptés

aux enjeux de la structure en adoptant des modes de gouvernance nouveaux. Ils devront définir et répartir les pouvoirs entre les différents organes collégiaux et fonctions individuelles et prévoir la faculté de déléguer des pouvoirs, notamment les pouvoirs opérationnels.

Sur une base statutaire claire et en phase avec les besoins du projet associatif, il faut élaborer de véritables « fiches de poste », certaines occupées par des salariés, d'autres par des élus. Elles permettront d'identifier de futurs administrateurs en étant clairs sur les attentes. Elles pourront contenir la description des fonctions, la définition des pouvoirs et des responsabilités associés, la détermination des moyens à disposition notamment destinés à prévenir les mises en cause de responsabilité personnelle, un rappel du cadre collégial, des précisions quant aux formations prévues et la liste des éventuelles délégations de pouvoirs.

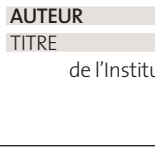
À partir de ces fiches, l'organisme pourra décliner une formation des administrateurs,

voire un parcours initiatique pour tous ceux qui sont impliqués dans l'organisme, du rôle de simple membre à celui de président. Ces outils permettront de recruter un collaborateur dont les contours des fonctions sont clairement définis et, ce faisant, de séduire des personnes disposant de ces compétences précises. Cette approche globale et cohérente de l'organisation de la gouvernance permet de sécuriser chacun dans ses fonctions, d'éviter les chevauchements, voire une concurrence sur une même fonction, et d'attirer des personnes qualifiées. Elles devront être réinterrogées régulièrement en fonction de l'avancement du projet et donc des nouveaux besoins émergents.

Réinventer la gouvernance ne consiste pas à tenter de respecter ou tordre des statuts obsolètes et rigides, mais plutôt à analyser son environnement et ses besoins, recourir à des solutions innovantes qu'autorise la loi et formaliser le tout dans un ensemble documentaire cohérent. ■



AUTEUR Jean Buchser
TITRE Vice-président de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF), avocat associé, directeur national du pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal



AUTEUR Oriane Desgeorge
TITRE Déléguée générale de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF)



AUTEUR Karine Melcher-Vinckevleugel
TITRE Avocat associé, pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal

14. Civ. 3^e, 6 oct. 2016, n° 15-17-989.



AUTEUR Karine Melcher-Vinckevleugel
TITRE Avocat associé, pôle « Droit des associations & de l'économie sociale et solidaire », Fidal