

RÉINVENTER LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Face à un environnement en constante évolution, le tissu associatif doit saisir l'opportunité de construire des modèles de gouvernance innovants pour répondre à de nouveaux enjeux organisationnels, financiers et sociétaux.

Entre impacts de la crise sanitaire et nécessité de lutter contre l'urgence climatique, la société a été confrontée à de nombreux changements ces dernières années. Cette prise de conscience collective a révolutionné le quotidien des structures en renouant avec le dialogue social et en élargissant l'exercice de la responsabilité aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. À l'instar des entreprises, le secteur associatif ne fait pas exception et doit même faire face à des défis supplémentaires.

UN SECTEUR À LA VISION STATIQUE

Confrontées à une demande sociale croissante tout en étant restreintes dans l'accès aux sources de financement, les associations se retrouvent dans une situation inédite. Elles doivent faire face à une réduction des subventions publiques et à l'émergence de nouveaux investisseurs privés¹ aux attentes atypiques. Dans un contexte d'exigence

sociétale de contributions à moindre coût au nom de la gestion désintéressée, il devient primordial de faire évoluer les modèles économiques. Compte tenu du manque de ressources récurrentes, de nombreuses structures se doivent de chercher de nouvelles pistes de financement afin de subvenir à ces nouveaux besoins tout en préservant leur projet associatif, voire leur mission d'intérêt général.

Même s'il n'existe pas de définition légale, mieux vaut revenir aux fondamentaux pour poser le contexte. La gouvernance repose sur la réflexion portant sur les modes d'interaction entre acteurs impliqués dans les prises de décision, ce qui inclut autant les dirigeants salariés que les administrateurs. Elle ne peut ni reposer sur une vision figée, ni se cantonner à une approche stratégique et politique. Le caractère organisationnel et fonctionnel, dont la responsabilité incombe souvent aux dirigeants salariés, doit également être reconnu et précisé statutairement.

Selon Jean-Louis Laville², la gouvernance associative a pour vocation de mettre en exergue « l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ». À la différence de la loi de 1901³, cette définition ouvre le champ vers des valeurs défendues par le secteur associatif comme les valeurs humaines et éthiques.

La liberté est l'un des principes fondamentaux sur lesquels repose la loi de 1901, qui donne carte blanche à chaque structure pour établir les modalités consignées dans les statuts. Dans les faits, on assiste trop souvent à la reprise d'un modèle classique avec un bureau, un conseil d'administration et une assemblée générale. Ce modèle suppose néanmoins l'établissement précis des règles encadrant la gouvernance élue. Si le caractère collégial des instances est souvent énoncé, la démocratie ne fait pas toujours partie de ces grands principes. En pratique, cela se traduit par une absence de représentativité de l'ensemble des parties prenantes dans ces instances. La preuve en est qu'il est rare de trouver dans les statuts un cadre ou quelques détails concernant la gouvernance salariée. Enfin, les spécificités du projet associatif et du modèle économique de l'entité ne rentrent pas en ligne de compte lors du choix du modèle de gouvernance à privilégier, au profit d'un schéma traditionnel mieux appréhendé et connu des administrateurs. Il est impératif de prendre en considération et d'intégrer ces évolutions, qu'elles soient économiques, sociales, législatives ou réglementaires. À l'heure où la refonte de la gouvernance est sur toutes les

1. V. JA 2022, n° 662, p. 30, tribune J. Buchser, C. Nio in dossier « Place nette pour les fonds propres ! ».

2. C. Hoarau, J.-L. Laville (dir), *La Gouvernance des associations*, Érès, 2008 (nouvelle édition parue en 2013).

3. L. du 1^{er} juill. 1901, JO du 2.

lèvres pour faire face aux nouveaux enjeux de notre société, force est de constater que la gouvernance associative peine à remanier son mode de fonctionnement compte tenu de l'ampleur des nouveaux enjeux pour l'univers de l'économie sociale et solidaire (ESS), et particulièrement en matière de gouvernance.

DE NOUVEAUX ENJEUX AUX IMPLICATIONS LOURDES

Il existe trois grandes catégories d'enjeux qui déterminent l'orientation stratégique : organisationnels, extra-financiers et financiers, lesquels se déclinent en plusieurs défis.

Avec l'explosion de la digitalisation, une organisation du travail bouleversée et la mise en avant de la responsabilité sociétale, la professionnalisation du secteur s'est considérablement accélérée. De ce fait, la montée en compétences de la gouvernance élue est devenue l'un des principaux enjeux en matière d'organisation et de stratégie. De façon concomitante, on assiste à un durcissement du formalisme et des exigences en matière de contrôle et de mise en conformité. Cet élargissement des compétences nécessaires au bon fonctionnement d'une activité concerne l'ensemble des structures, même si l'ampleur des défis diffère selon la taille, le modèle économique ou la reconnaissance attribuée au projet associatif. Une implication de la gouvernance salariée comme **de la gouvernance** élue sur ces différents chantiers est une priorité pour trouver un équilibre dans l'exercice des responsabilités. Pourtant, cette tâche est loin d'être aisée, ces compétences n'étant pas forcé-

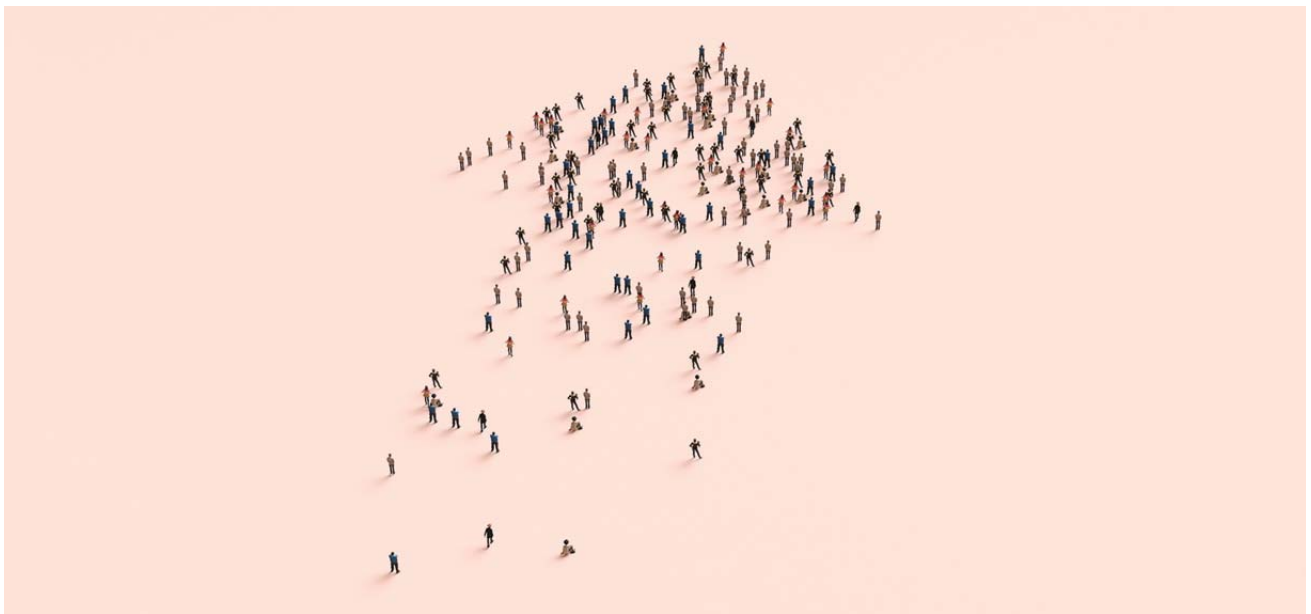
ment disponibles en interne. La « professionnalisation » de la gouvernance élue permettra une meilleure interaction avec la composante salariée. Si le cadre statutaire est bien défini, chacun saura « qui fait quoi » et une vraie complémentarité résultera de ces aménagements.

La question de la représentativité est également un enjeu majeur. De nombreuses tensions ont vu le jour dans le secteur concernant les représentants de la gouvernance élue dont les profils sont jugés trop homogènes, en particulier sur les mandats à responsabilité. Si la parité fait son chemin au sein d'instances comme les conseils d'administration, le travail à accomplir est encore important dès qu'on parle de comité restreint, comme le bureau, ou de responsabilités spécifiques. L'homogénéité rencontrée repose principalement sur le genre, l'âge ainsi que le niveau d'études. Enfin, au-delà de la question du genre, chaque partie prenante, qu'elle soit bénévole, partenaire, salariée, doit *a minima* pouvoir faire entendre sa voix. Cette forme d'ouverture des instances est une priorité absolue compte tenu des difficultés croissantes à la fois pour diversifier, étoffer et renouveler le nombre d'administrateurs. Face à la pénurie de candidats, en particulier pour les mandats à responsabilité, il est nécessaire d'élargir le spectre de recherche et de s'interroger sur les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de manière à pouvoir rédiger une vraie « fiche de poste » facilitant la recherche d'administrateurs à valeur ajoutée. De nos jours, un profil intéressant doit rassembler plus qu'une solide expérience et des aptitudes spécifiques.

La prise de décision implique donc, d'une part, d'avoir des connaissances solides des règles de la gouvernance associative et, d'autre part, de savoir quels sont les outils et méthodes à privilégier en matière d'orientation stratégique. Pour réussir à pallier ce manque, il faut sensibiliser les instances à l'intérêt de développer des formations⁴ adaptées et dédiées aux nouveaux arrivants. Face à la recrudescence des risques environnementaux, sociaux et sociétaux, la gouvernance doit prendre la mesure des enjeux extra-financiers qui se dressent devant elle et réorienter sa stratégie. C'est un changement de paradigme⁵ pour le secteur, qui affiche clairement son ambition de mesurer l'impact des actions menées. Gagner en transparence, en visibilité et en efficacité grâce à la systématisation de la mesure qualitative et quantitative fait partie des nouveaux prérequis stratégiques. La mise en avant de ces indicateurs de performance est également une réponse aux exigences de plus en plus présentes de la part de certains financeurs. Communiquer sur ces évolutions est une opportunité **pour l'organisation** de fidéliser ses partenaires et convaincre les nouveaux mécènes potentiels du bien-fondé de sa mission, de son projet et de son impact en matière de durabilité. Ce tournant marque l'avènement d'une nouvelle forme d'engagement axée sur une vision concrète de la mission ainsi que sur la mise en avant de résultats tangibles de son activité. Se démarquer en ayant une démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO) est devenu un enjeu crucial et en totale adéquation avec les valeurs phares du monde associatif. Si certains émettent encore des ●●●

4. V. dossier JA 2020 n° 613, p. 19, étude J. Buchser, O. Desgeorge, K. Melcher-Vinckevleugel in dossier « Gouvernance – Un je(u) collectif ».

5. D. Damon, P. Durand-Barthez, P.-H. Petit, *Les Nouveaux Enjeux de gouvernance*, Vuibert, 2021.



© Boris SY

“ L’ouverture passe avant tout par la place accordée à « l’humain ». Quelle est donc « la juste place » de ces mécènes, partenaires, bénévoles, salariés, soucieux de prendre part à la gouvernance associative ? ”

●●● réserves, mettre en place une stratégie RSO apporte de nombreux avantages. C’est un atout d’attractivité qui permet à chaque structure de valoriser son image. C’est également l’occasion de faire des économies en réduisant les coûts fixes de l’organisme. Promouvoir la RSO est un véritable levier pour augmenter et diversifier ses ressources

externes. Enfin, elle permet d’améliorer l’impact social de la structure et donc la qualité de vie au travail (QVT). La dernière catégorie de nouveaux défis identifiés relève des enjeux financiers. L’une des grandes surprises reste l’appétence grandissante de nombreux investisseurs privés qui souhaitent s’impliquer davan-

tage au sein des instances de gouvernance. L’hybridation des ressources implique de revisiter son modèle économique⁶ et d’actualiser en conséquence son modèle de gouvernance... Un modèle de gouvernance adapté doit intégrer à la fois le projet associatif, le modèle économique et les spécificités de la structure afin de trouver un

6. V. not. dossier « Modèles socio-économiques – Un modèle hybride », JA 2018, n° 582, p. 16.

fonctionnement adéquat. Affirmer ses choix de gouvernance pour préserver son autonomie, ses champs d'action et rester fidèle à son projet associatif sont, d'ores et déjà, des priorités. Pour être efficace, le secteur se doit d'innover. Les enjeux de gouvernance de demain seront portés par la faculté à s'ouvrir à l'innovation, à la financiarisation ainsi qu'à la recherche d'une complémentarité entre modèle économique et projet associatif. Mais l'ouverture passe avant tout par la place accordée à « l'humain ». Quelle est donc « la juste place » de ces mécènes, partenaires, bénévoles, salariés, soucieux de prendre part à la gouvernance associative ?

VERS UNE OUVERTURE DES INSTANCES SUR LE FOND ET LA FORME

En matière de mode de gouvernance, l'hybridation des ressources et le renforcement des contrôles plébiscitent un modèle plus alternatif. S'il existe de nombreuses formes de gouvernance associative, il n'en demeure pas moins que la découpe des instances reste très classique dans la majorité des cas : bureau, conseil d'administration et assemblée générale. Face à la diversité des enjeux, l'une des tendances actuelles est de s'orienter vers la création d'instances *ad hoc* telles qu'un comité d'orientation, un comité des risques ou encore un comité des partenaires. Elles permettent à la fois de faire interagir les parties prenantes non représentées au sein des instances classiques et d'élargir le champ de compétences avec des experts qualifiés. Cela répond à un

double enjeu : celui d'apporter une meilleure représentativité et celui de la montée en compétences sur des domaines ciblés en ayant recours à des intervenants extérieurs. Ce dispositif est surtout un outil utile pour renforcer les échanges entre les administrateurs et les permanents sur des questions ciblées à l'intérieur d'un périmètre. La rédaction adaptée des statuts pour intégrer et formaliser ces évolutions est un passage obligé et une occasion unique de réinventer la gouvernance dans un cadre re-précisé.

Pour actualiser ses compétences et faire face au renforcement des contrôles, il existe également d'autres pistes de réflexion. La labellisation est un gage de qualité et un processus qui permet de diagnostiquer avec précision les atouts et, surtout, de mettre en lumière les points à travailler en amont. Opter pour un mode de gouvernance avec conseil de surveillance et directoire est également une excellente façon d'organiser un contrôle interne de la gouvernance. Ce conseil est chargé à la fois d'élire les membres du directoire, de les contrôler et de les révoquer si nécessaire. C'est également une opportunité intéressante pour favoriser l'implication des administrateurs, les responsabilités étant moins concentrées que dans le schéma classique.

Afin d'ouvrir la réflexion, la gouvernance de demain se veut davantage participative⁷. Elle doit reposer sur une approche plus agile et proactive. Un point d'attention est à souligner concernant le comportement de certains partenaires en pleine mutation. Il existe une réelle envie pour certaines catégories de financeurs de s'investir activement. La vigilance est de mise quand on met en perspective les difficultés d'intégration des salariés aux instances de gouvernance et le manque crucial de mode opératoire concernant la gouvernance salariée au sein des statuts. Le tout reste de déterminer les limites et la « juste place » de chaque partie prenante au sein des instances plus classiques. Même si elle n'est pas comptabilisée dans la prise de décision, chaque partie prenante doit pouvoir émettre un avis et être consultée sur les questions intégrant son champ de compétences. Le renouveau du secteur implique de mettre en place une gouvernance associative plus dynamique bénéficiant d'un cadre structuré pour l'ensemble des acteurs. Le succès passe par un modèle plus inclusif où l'humain et la performance financière comme extra-financière doivent travailler sur leur complémentarité. Les défis sont multiples, mais enthousiasmants, parce qu'ils poussent à innover ! ■

AUTEUR Jean Buchser
TITRE Vice-président de l'IDAF, avocat associé, cabinet Fidal



AUTEUR Patrice Roynette
TITRE Administrateur de l'IDAF et de la Chaîne de l'espoir

7. F. Jeske, *Pilotage et animation d'une association*, Eyrolles, 2022, fiche 13, p. 42-43.