

## Synthèse webinaire Gouvernance associative 17 novembre 2020

### Quelques messages clés

#### **Marie-Bernard DELOM - Responsable Pilotage des innovations IDEAS (Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité).**

La gouvernance donne le cadre et fixe le cap des actions d'une association. Elle repose sur le projet de l'association, la mission qu'elle s'est donnée et permet de définir un plan d'action stratégique (long terme) et opérationnel (le quotidien) ; c'est donc un rôle à la fois politique, stratégique et gestionnaire. Le cadre juridique léger permet d'adapter cette gouvernance à la diversité des associations (taille, objet, ...) tout en conservant les mêmes principes : une gestion démocratique, désintéressée et transparente.

Pour faire le point, il peut être utile une fois par an que chaque administrateur se pose 3 questions : 1) Ce que m'a apporté mon mandat. 2) Ce que je pense avoir apporté. 3) Ce que je compte apporter à l'avenir.

Le verbatim à retenir : La (vraie) question à se poser quant à la gouvernance de votre association est donc « Quel est votre ADN ? », c'est-à-dire : « Quelle vision avez-vous du monde ? » & « Quelles sont vos manières uniques de faire ? »

#### **Didier BERTHELEMOT - Fondateur du fonds de dotation "Le Chant des Étoiles"**

Les quatre raisons principales pour un financeur de soutenir une association sont :

- La cause de l'association
- La qualité de la rencontre et de la relation avec l'association
- La clarté du projet associatif
- La gouvernance de l'association

En tant que financeur, on accompagne une association

- Dont le projet est cohérent avec nos stratégies d'action
- Avec exigence et bienveillance, et dans la durée
- En incitant, quand la proximité est advenue puis quand la relation est installée, à rester concentrés sur un projet associatif qui pourrait se décrire en trois minutes, pendant un trajet en ascenseur
- Dotée d'une gouvernance retraçant
  - La cohérence et l'harmonie entre salariés et bénévoles
  - Un fonctionnement clair et efficace

On peut mesurer l'efficacité d'un Conseil d'Administration par l'impact et le service rendu par l'association : est-ce que je fais avancer l'aide aux bénéficiaires ?

Le verbatim à retenir : « Le bon fonctionnement d'une gouvernance est le signe (le marqueur) d'une cohérence, d'un alignement de l'association avec son ADN. C'est également un gage de la qualité et de l'efficacité de ses actions »

#### **Oriane DESGEORGE - Déléguée Générale de l'IDAF (Institut des Dirigeants d'Associations et Fondations)**

Définir sa gouvernance commence impérativement par interroger ses besoins spécifiques, en termes de compétences, par exemple en rédigeant des fiches de postes pour les administrateurs ; en se questionnant sur ses besoins : ambassadeurs, missions à durée déterminée, mobilisant des expertises spécifiques ou constitution d'un réseau d'experts partenaires.

Une bonne gouvernance allie et équilibre compétences et démocratie en s'appuyant sur des principes et valeurs : une charte d'éthique, éventuellement une commission d'éthique et de

déontologie permettent de conserver son cap et de ne pas « se perdre en chemin », même dans des contextes d'urgence (démissions de membres du CA, appels à projets, ...)  
Il est aussi utile de bien accueillir ses nouveaux administrateurs : leur fournir un parcours d'intégration ou un dispositif de tutorat entre administrateur « historique » et administrateur « entrant », ou encore une mise en réseau avec des administrateurs d'autres associations.

Le verbatim à retenir : « Il y a encore plein de choses à imaginer et de pistes à explorer (pour la gouvernance) pour que les administrateurs se sentent investis ».

### **David ALLAIS - Directeur Général de l'association "La Chance"**

Témoignage sur notre expérience.

Un contexte de croissance rapide (augmentation des activités, recrutements de salariés) a obligé l'association « La Chance » à adapter sa gouvernance.  
Elle a sollicité l'appui de Passerelles et Compétences pour réaliser un audit : interviews, sondage, benchmark, ateliers...

Le premier apport de l'audit de la gouvernance a été de :

- Permettre à chacun de s'exprimer : administrateurs, salariés, bénéficiaires,...
- Mettre sur la table des sujets jusqu'ici non apparents
- Arriver à un constat partagé sur ce sur quoi il faudrait travailler

La question principale n'est pas celle des instances mais plutôt de définir un fonctionnement partagé et assez souple.

Quand une association se pose des questions sur sa dynamique, sa gouvernance, ... elle trouve ensuite plus facilement des administrateurs.

Le verbatim à retenir : « J'ai toujours pensé que les associations étaient des êtres vivants et que, en tant que tels, elles doivent interroger régulièrement leur « alignement » par rapport à leurs besoins, projets et convictions ».

### **Thierry PRÉVOT & Nathalie BERTRAND - Passerelles et Compétences**

L'offre Bénévolat de Gouvernance de Passerelles et Compétences.

Dans notre dialogue avec les associations, nous constatons que de nombreuses problématiques peuvent être rencontrées dans la composition ou le fonctionnement des Conseils d'Administration : moyenne d'âge, animation, anticipations des départs, répartition et/ou définition des rôles, ...

Nous proposons d'aider les associations à mettre en place Conseils d'Administration compétents, diversifiés, alignés, utiles et évolutifs.

Passerelles et Compétences propose un accompagnement en 2 phases et 4 temps :

Phase 1

- 1 Pré requis
- 2 Diagnostic

Phase 2

- 3 Recherche
- 4 Accueil Intégration

Passerelles et Compétences a une posture d'accompagnateur – catalyseur et facilitateur : C'est l'association qui fait. L'association se saisit et est décisionnaire à chaque temps. L'accompagnement est mené par un binôme de Passerelles spécifiquement formées à la gouvernance. Le travail de Passerelles et Compétences en Bénévolat de Gouvernance est soutenu par une équipe nationale et un réseau de partenaires extérieurs experts.

Le verbatim à retenir : « Il faut aider les associations à mettre en place des CA compétents, diversifiés, alignés, utiles, évolutifs »