

La gouvernance dans les associations : définition et enjeux

Doit-on gérer les associations comme des entreprises ? Il existe une tendance en ce sens, fondée sur la nécessaire professionnalisation des associations. Néanmoins, leur inscription dans le champ de l'économie sociale et solidaire empêche de leur transposer les méthodes de gouvernance des entreprises.

Auteurs

Philippe Eynaud

Maître de conférences, IAE de Paris

Emmanuel Bayle

Professeur des universités, IAE de Lyon

Avec plus d'un million d'organisations, quatorze millions de bénévoles, deux millions de salariés et soixante milliards de budget consolidé, les associations constituent un magnifique capital social pour la France et sont aujourd'hui des acteurs économiques à part entière. Elles doivent donc faire face à des exigences de contrôle et de transparence. Ces dernières sont d'autant plus fortes que les missions des associations touchent à l'intérêt général, qu'elles soient financées sur fonds publics ou qu'elles procèdent à des appels publics aux dons. Dans cette perspective, différents rapports parlementaires ou professionnels¹ proposent des mesures en matière de gouvernance des associations (Morange, 2008). Malgré tout, les pratiques de gouvernance des associations sont encore largement méconnues. Un état des lieux de la diversité de ces pratiques est nécessaire pour être en capacité de repérer les spécificités et les innovations de la gouvernance associative. Un des enjeux est notamment de savoir si elle peut bénéficier des bonnes pratiques recensées dans les entreprises ou si elle doit s'en démarquer. Ce faisant, les associations posent indirectement la question de leur appartenance à un champ économique plus large au-delà de leurs secteurs d'activité respectifs. Dès lors, deux options sont possibles. Dans la première, les associations sont appelées à se fonder de manière indifférenciée, en se professionnalisant dans l'espace marchand déjà existant. Dans la seconde, elles sont à même de constituer un champ économique spécifique dont la vocation est transformatrice. C'est cette seconde réalité que cherchent à couvrir des concepts clés comme l'économie sociale et l'économie solidaire (encadré 1).

¹ > Voir notamment le rapport du député Morange (2008) en conclusion de la mission parlementaire sur la gouvernance et le financement des structures associatives, les propositions de l'Afnor, de l'Institut français des administrateurs (2009) ou le rapport de l'Académie des sciences comptables.

Encadré 1. L'économie sociale et solidaire

Pour se démarquer du secteur marchand, de nombreuses associations revendiquent leur appartenance à une autre économie, à savoir l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette appellation est au croisement de deux concepts : l'économie sociale et l'économie solidaire.

L'économie sociale

Ce concept est européen car il est étroitement lié à la naissance et au développement du mouvement coopératif et mutualiste. A la différence de l'approche américaine (qui insiste sur la non-lucrativité et la non-redistributivité du profit pour approcher ce qu'il nomme le « tiers secteur »), des auteurs français ont mis l'accent sur les limites à donner à l'appropriation des bénéfices réalisés lors de l'activité et aux pouvoirs des apporteurs de capitaux pour concilier intérêt et justice ou économie et morale (Gide, 1931 ; Walras, 1865). L'économie sociale se définit autour de trois composantes : les coopératives (de travail ou de services), les mutuelles et les associations gestionnaires. Le regroupement de ces trois composantes est historiquement fondé, car les coopératives et les mutuelles sont apparues au xix^e siècle comme des formes juridiques ayant l'ambition de porter plus loin dans le champ économique les projets associatifs, et plus généralement le mouvement associativiste qui les avaient précédés.

L'économie solidaire

Ce concept est plus récent que celui d'économie sociale. Il se propose d'ouvrir la question politique au cœur de l'économie par la possibilité d'une solidarité démocratique (Laville, 2010). Il se veut une réponse aux défis globaux que nos sociétés doivent affronter, tant du point de vue des inégalités sociales que des déséquilibres écologiques. Il s'agit de trouver de nouveaux modes de régulation institutionnelle susceptibles de corriger les externalités négatives de nos modes de production actuels. Cette approche a pour avantage de réunir les trois composantes de l'économie sociale en un travail sur ce qui les rassemble. Ainsi, l'apparition, en 1991, d'un statut coopératif ouvert à d'autres acteurs volontaires (soit coopérative d'intérêt collectif, Scic) participe de ce mouvement. En faisant la promotion d'un modèle élargi au-delà des seuls salariés ou des membres bénéficiaires), la Scic est en fait très proche de l'esprit associatif (1901). Par ailleurs, l'économie solidaire se fonde sur l'idée d'un bien commun pris en charge par les citoyens à l'intérieur du système économique. Cette approche vise à dépasser une vision formelle de l'économie réduite à un problème de rareté et à des mécanismes de marché, pour porter le regard sur une économie substantive (Polanyi, 2011). Dans cette deuxième acception, l'approche économique met l'accent sur les interdépendances des hommes avec leurs milieux naturels (d'où ils puisent leur subsistance) ; Envisager l'économie au-delà du marché et le politique au-delà de l'État constitue les conditions mêmes d'un renouvellement dans l'approche du changement social » (Laville, 2010, p. 285). Cela fonde des initiatives aussi importantes que les finances solidaires, les services de proximité ou le commerce équitable.

Le cas du label Max Havelaar

Max Havelaar est une expérience intéressante par son caractère précurseur et par son influence sur l'ensemble des acteurs du commerce équitable. Elle a pour objectif de relier dans une démarche citoyenne des petits producteurs et des consommateurs sur le champ d'une activité économique. Elle trouve sa source dans les années 1960 avec un slogan de pays du Sud « *Trode, not aid* » (« Du commerce, pas de l'assistance »). Dans les années 1980, la rencontre entre un petit ouvrier Frans Van der Hoff, et Nico Roozen, de l'association Solidaridad, va conduire à une innovation institutionnelle. Ensemble, ils posent le principe de la création d'un label qui lis nomment « Max Havelaar », au nom d'un fonctionnaire colonial néerlandais qui a lutté de l'intérieur pour protéger les paysans indonésiens contre l'appression dont ils étaient l'objet. Cette idée d'une labellisation des pratiques se diffuse et aboutit en 1989 à la création de l'Association internationale pour le commerce équitable (International Fair Trade Association). Cette initiative procède d'une utopie concrète et de la recherche d'une autre voie « entre l'économie planifiée et le libéralisme débridé » (Muñoz, 2008). Le commerce équitable a pour ambition, au-delà de l'amélioration des conditions des petits producteurs des pays du Sud, de transformer les représentations des consommateurs du Nord. Il s'agit de donner à ces derniers la possibilité de modifier en profondeur les règles du commerce international et ce, par le simple choix d'un produit. C'est en ce sens que le commerce équitable procède d'une volonté de changer le cadre social dans lequel il s'inscrit, et avec lui les modalités d'organisation de nos économies.

Définition du concept

La notion de gouvernance des organisations recouvre « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997). Mais elle peut aussi être définie comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (Hoezrau et Laville, 2008). Ces définitions montrent que le concept de gouvernance associative tourne autour de trois points essentiels : l'équilibre et la prévention des risques ; la transparence et la responsabilité des acteurs. Chaque membre de l'association doit en effet pouvoir savoir comment les dirigeants qu'il ont élus gouvernent effectivement

l'organisme. Au-delà de ces définitions, il est possible de distinguer avec Henry (2005), trois dimensions du concept de gouvernance : organisationnelle, politique et systémique.

La dimension organisationnelle concerne l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures, processus et contrôle), en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs. Cette grille de lecture s'avère en partie inadaptée à la compréhension du fonctionnement des associations à but non lucratif. En effet, d'une part, la nature multidimensionnelle des objectifs et de la performance de ces organisations est non réductible à la seule dimension financière. D'autre part, la multiplicité des acteurs engagés dans la vie des associations complexifie les processus de prise de décision et d'exercice du pouvoir. Enfin, l'ambiguïté de la relation entre dirigeants élus (le plus souvent bénévoles) et cadres permanents rémunérés rend problématique la répartition des rôles et du pouvoir de décision. En général, le principe de gouvernance, à l'instar de ce qui se passe dans le domaine public, est le suivant : « Les élus décident de la politique que les salariés mettent en œuvre avec l'aide de bénévoles de terrain. » Cependant toutes les associations ne disposent pas de suffisamment de salariés pour assurer un tel fonctionnement.

La dimension politique concerne le rapport que les organisations associatives entretiennent vis-à-vis du champ politique au double sens du terme. Il s'agit d'abord de rendre compte de la façon dont les institutions politiques (États, Union européenne...) cherchent à influencer, voire à orienter l'action des associations. Il est question ensuite de comprendre comment État, collectivités locales et associations peuvent collaborer dans l'espace public pour coconstruire des politiques orientées

vers l'intérêt public. Des outils juridiques de régulation sont souvent mis en œuvre pour structurer la relation de partenariat (délégation de service public, contrat ou convention d'objectifs et de moyens mais aussi dispositifs de contrôle comme ceux de la Cour et des chambres régionales des comptes).

La dimension systémique vise à rendre compte des situations d'interdépendance et des formes de régulation des relations inter-organisationnelles et de la coordination des actions au sein d'un système complexe. L'idée de complexité renvoie à l'incertitude de l'environnement, à la multiplicité des parties prenantes présentant des intérêts souvent différents (public, associatif, marchand) et à la multiplicité des niveaux de coordination (du local au global).

La gouvernance organisationnelle est influencée par les évolutions touchant la gouvernance politique mais aussi systémique et inversement. Par exemple, le législateur, lorsqu'il permet la rémunération des dirigeants associatifs, sous certaines conditions², influence la gouvernance organisationnelle des associations. Au-delà de l'analyse formelle des structures de gouvernance (au regard des éléments statutaires), il est nécessaire d'examiner les pratiques de gouvernance. Pour ce faire, il convient d'analyser les relations entre le bureau (président, trésorier, principaux élus...), le conseil

d'administration – CA – (ou comité directeur) et les principaux cadres salariés (directeurs), voire les cadres fonctionnaires mis à disposition par l'État ou les collectivités locales. Cela signifie comprendre les rôles tenus par les acteurs que ce soit en termes politique (portage du projet associatif), managérial (coordination d'un secteur ou d'une activité) ou opérationnel (réalisation de tâche technique liée au fonctionnement quotidien).

Pour comprendre la gouvernance, la connaissance du travail des acteurs clés peut être mise en lien avec :
> la nature du travail des instances statutaires de gouvernance que sont l'assemblée générale (AG), le CA, le bureau et les commissions de travail ;
> l'influence des partenaires de l'association (ministères, collectivités locales, sponsors/mécènes...) que ce soit via des fondements juridiques, financiers, voire politiques (réseaux d'influence...).

La réalité des pratiques de gouvernance associative

Une enquête réalisée en 2010 par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) et le Conservatoire national des arts et métiers (Cham) a permis de mieux connaître la réalité des pratiques de gouvernance dans les associations (Chatelain-Ponroy, Eymaud et Spornem, 2011 ; 2012). Plus de 2 000 associations ont participé à cette étude et relèvent de tous les secteurs d'activité. Comparativement à la réalité du paysage associatif français (Chernomog, 2007), l'échantillon se caractérise par une surreprésentation

LA GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE EST INFLUENCÉE PAR LES ÉVOLUTIONS TOUCHANT LA GOUVERNANCE POLITIQUE

² > Ce principe est impossible pour des ressources inférieures à 200 000 euros (art. 6 de la loi de finances du 30 décembre 2002, modifiant l'article 261 du CGI, permet, sans remise en cause, le critère de gestion désintéressée). Il est possible pour : une personne pour des ressources comprises entre 200 000 et 500 000 euros ; deux personnes pour des ressources comprises entre 500 000 et 1 million d'euros ; trois personnes pour des ressources supérieures à 1 million d'euros. Ce principe devra être adopté à la majorité des 2/3 par l'assemblée générale. Le montant des rémunérations individuelles ne pourra excéder trois fois le plafond de la Sécurité sociale, 111 096 euros annuellement. C'est-à-dire 9 258 euros mensuels pour 2013. Cette possibilité n'est que très rarement mise en place, même par les très grandes associations.

Encadré 2. Typologie des styles de gouvernance des associations*

Gouvernance professionnalisée (35 % des répondants)

Dans ces associations, les membres du CA sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion. « Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs ». « nous revendiquons la notion d'entreprise associative, avec les contraintes, rigueurs de gestion et visions de l'avenir de l'entreprise et les valeurs du champ associatif ». Même si le pouvoir du président est important, le CA et l'AG ont un véritable rôle de surveillance de l'exécutif, et sont à même de donner des conseils au président et au dirigeant : « Aucune décision ou orientation ne peut être prise par le président, sans l'accord du CA. » Les indicateurs de performance sont largement discutés durant le CA car potentiellement porteurs de dissensions. « Une professionnalisation encouragée par l'administration se développe. Elle améliore faiblement la qualité des services rendus. En contrepartie, elle contribue à désensibiliser le bénévolat et à le faire diminuer. » Ce style de gouvernance favorise l'utilisation d'une large gamme d'outils de gestion tant financiers que non financiers exigés par les financeurs. « Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe [sont assortis de] systèmes de contrôles [...] de plus en plus coûteux en temps. » La gouvernance y est très formalisée.

Gouvernance militante (28 % des répondants)

Dans ces associations, les actions ont essentiellement un caractère militant. Elles sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment. Ce type d'associations est techniquement innovant et n'hésite pas à mettre à contribution les outils web. « L'association n'est pas une PME/PMI et sa conduite doit être une véritable œuvre collective, démocratique, seraine, un véritable partage des compétences. » Les membres du CA y partagent (plus fortement qu'ailleurs) des valeurs communes et le sentiment d'appartenance à l'association est fort. « Tous les membres du CA ont sur le même pied d'égalité : tous les candidats élus au CA lors de l'AG, se retrouvent statutairement corresponsables de l'association. » Les relations avec les financeurs, sont étroites et se caractérisent par un travail conjoint pour chercher à résoudre les difficultés et les problèmes rencontrés. « Nous avons besoin d'inventer avec nos financeurs d'autres modes de collaboration que les seuls indicateurs quantitatifs ». « lorsque nous parvenons à passer des conventions sur plusieurs années avec nos financeurs, nous avons un confort de travail et de résultats bien plus importants », « le rapport à nos financeurs publics est jusque-là très bon car ils sont bien autant [...] en demande d'être partenaires de notre projet [...] que nous le sommes de leur aide. Ce rapport plutôt égalitaire et sain avec les représentants des collectivités publiques permet un dialogue constructif ». En outre, les éléments financiers font l'objet de discussions fréquentes durant le CA. Diverses configurations de pouvoir coexistent dans ce groupe d'associations : dans certaines, le dirigeant est un acteur incontournable et dominant ; dans d'autres, le fonctionnement est plus collégial et intègre une plus grande pluralité de points de vue. Dans tous les cas, ces associations n'hésitent pas à s'engager dans le débat public pour défendre le bien fondé de leurs positions et faire évoluer les mentalités mais aussi les normes et l'environnement législatif dans lequel elles évoluent.

Gouvernance resserrée (25 % des répondants)

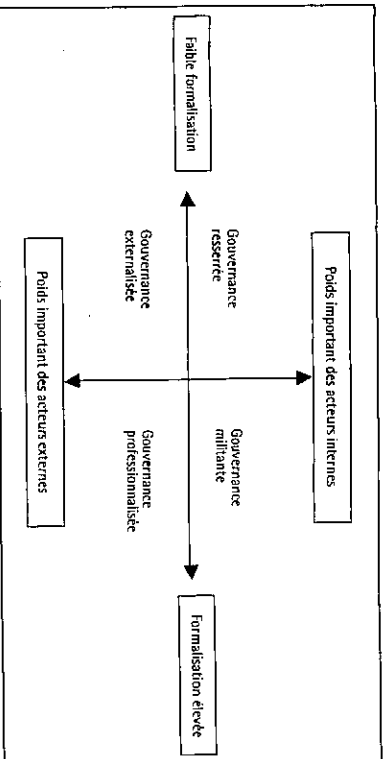
Dans ces associations, la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes impliquées et charismatiques : le président et/ou le dirigeant. Le président y apparaît le plus souvent comme l'acteur incontournable qui anime les débats dans les instances internes, organise des votes, essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace Internet. Dans ces associations, plus encore que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale : « A chaque fois que l'on a voulu arrêter, personne ne voulait reprendre nos fonctions. [...] C'est un vrai travail [...] ». Bientôt, il n'y aura plus d'associations loi 1901, faute de dirigeants. « Cela témoigne d'une certaine faiblesse organisationnelle. » Au-delà du président, c'est très difficile de trouver des administrateurs réellement impliqués. Le passage de relais au poste de président est d'ailleurs un vrai problème. Le fonctionnement de la structure repose sur le directeur et le président essentiellement, ce qui constitue une fragilité. « Ces associations sont en général aussi peu outillées tant sur le plan financier (documents comptables, budgets, rapports d'audit externe...) que sur le plan des indicateurs associés liés au projet et à l'activité. On peut donc dire que la gouvernance y est peu formalisée. Ce fonctionnement informel est en fait bien souvent parfaitement adapté à la réalisation de leur objet. »

Gouvernance externalisée (14 % des répondants)

Dans ces associations, l'implication des parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs...) et des bénéficiaires domine. « La gestion [...] est de plus en plus complexe, résultant de la diminution du nombre de bénévoles et de l'exigence accrue des bénéficiaires. » Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations. De ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs jouent un rôle moindre au sein du comité. Ce dernier n'a d'ailleurs pas véritablement de rôle moteur dans les structures de gouvernance. « Nous rendons des comptes auprès de notre CA mais d'une manière plutôt informative que décisionnaire. » Le pouvoir du président est limité et les décisions sont peu débattues, que ce soit au sein du CA ou à l'AG. De ce fait, ce groupe d'associations est plus difficile à cerner. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit d'associations dirigées par des acteurs externes en dehors des structures de gouvernance classiques, ou qu'elles sont gérées de manière purement technique par les seuls dirigeants salariés.

* D'après les résultats de l'enquête CPCAC/Conn.

Styles de gouvernance associative



comme des patrons jouant leur rôle d'employeurs et faisant parfois preuve d'autorité. Le « conseil outil » donne des conseils, des avis et des coups de main. Dans ce cas, les administrateurs sont considérés par les salariés comme des collègues et des accompagnateurs. Le conseil d'administration est vu comme un lieu d'échange, de réflexion et de propositions, comme un groupe d'appui. Le « conseil façade » correspond à un système où le rôle du conseil d'administration est très limité et formel. Les réunions de conseil consistent souvent à entériner des décisions déjà prises par les salariés. Le « conseil militant » signifie que les administrateurs sont avant tout des militants convaincus et engagés. Ils se sentent garants de l'institution, de sa philosophie et de son éthique. Le conseil d'administration est perçu comme un « organe politique ».

du secteur de l'éducation/formation/insertion (26,7 % contre 4,1 %), moins marquée pour les secteurs sportif (33,2 % contre 24,1 %), de la culture (26,5 % contre 18 %) et de l'action sociale (24,7 % contre 11,3 %). Un quart d'entre elles sont reconnues d'utilité publique (25,8 %). L'analyse des réponses collectées fait apparaître une grande diversité des modes de fonctionnement associatifs en termes de gouvernance. Quatre groupes principaux d'associations caractérisés par des styles de gouvernance très différents peuvent être distingués (figure et encadré 2).

Ces quatre groupes mettent au jour deux axes d'interprétation qui jouent un rôle essentiel pour définir le panorama des pratiques de gestion associatives. On note tout d'abord un clivage important au sein des structures de gouvernance entre le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires-usagers, salariés, direction, etc.) et celui des acteurs externes (financeurs, donateurs, élus, etc.). Ce clivage conditionne la nature et le type de structures fondant la gouvernance associative et détermine l'équilibre des pouvoirs qui s'y exercent et la traversent. On constate ensuite l'importance du niveau de formalisation des outils et des procédures sur lesquels reposent la gouvernance et les conditions de l'émergence de celle-ci.

Cette typologie fait apparaître des idéaux types, mais dans la réa-

lité il est possible d'observer des situations plus hybrides mixant deux, voire trois configurations de gouvernance. Les résultats mis en évidence par l'étude de la CPCA peuvent être rapprochés des travaux de Mayaux (1999) et Murray et al. (1992). Mayaux identifie quatre types de CA : le « conseil dispositif de contrôle » dirige l'association et contrôle le travail des salariés. Les administrateurs sont perçus

Encadré 3. Réformer la gouvernance des associations (Garver, 2004)

- Les principes généraux de cette doctrine sont les suivants :
- > privilégier le donateur et les conseils d'administration de taille réduite (une petite dizaine de personnes au général) ;
 - > composition du CA par des élus majoritairement indépendants (qui n'ont pas d'intérêts financiers directs ou indirects dans la gestion de l'organisation) ;
 - > création de postes de spécialistes au CA (experts-comptables et financiers, marketing, indépendants) ;
 - > suppression de la notion de bureau ;
 - > suppression des postes de trésorier et de vice-président et de secrétaire général présents dans le modèle traditionnel. Dans le nouveau modèle, il y a uniquement la fonction de président du CA ;
 - > limitation de la durée des mandats des élus (en pratique, pas plus de huit ans dans le CA pour un administrateur) ;
 - > délégation managériale à un directeur général - DG - (*chief executive officer*) qui rend compte au CA des résultats obtenus et des conditions d'obtention des résultats ;
 - > contrôle du DG par le CA, mais ce dernier se concentre sur des questions politiques et stratégiques comme le contrôle des résultats obtenus ;
 - > Ces nouveaux principes proposés dans le cadre anglo-saxon (qui peuvent apparaître décalés voire inadaptes dans le contexte français) témoignent de trois axes forts dans les réformes de gouvernance :
 - > mieux clarifier les responsabilités de gouvernance et de management ;
 - > favoriser le recrutement, le contrôle et la transparence de la performance ;
 - > assurer la diversité des représentants du CA et s'assurer de la présence d'un minimum de compétences afin d'améliorer l'efficacité du travail du CA.

La typologie présentée permet de croiser la question de la gouvernance organisationnelle avec celle de la gouvernance politique, voire systémique. Les associations, comme toute autre organisation, peuvent rencontrer des difficultés parfois même des mises en cause de leur gouvernance (dérive autoritaire, anarchique, commerciale...). Nous illustrons cette question à travers le secteur du sport associatif.

L'exemple des fédérations de clubs sportifs

Les fédérations sportives nationales ont pour mission d'organiser, de promouvoir et de développer leur sport en animant leur réseau de clubs locaux (env. 100 fédérations sportives nationales pour près de 200 000 associations sportives locales, soit près d'un quart du secteur associatif). Bayle (2010) a montré qu'elles connaissent

depuis de nombreuses années un certain nombre de difficultés en matière de gouvernance. On y observe ainsi une politique et des pratiques de gouvernance mal définies ; des professionnels qui peuvent y prendre, officiellement ou officieusement, la direction politique ; des présidents parfois omnipotents sans l'existence de CA exerçant de réels contre-pouvoirs ; une absence de clarté dans la délégation managériale en interne ; un risque de rupture, de sclérose et de conflits entre le sommet (le siège fédéral) et la base (les clubs – mandants) ; un rôle incertain et de contrôle ambivalent du ministère de tutelle (le ministère des Sports). Dès lors, une réflexion sur les pratiques de gouvernance des fédérations sportives est particulièrement utile. Pour faire face à des problèmes identiques à ceux des fédérations françaises, depuis le début des années 2000, de nouvelles pratiques de gouvernance, sous l'influence de la doctrine « Carver » (2001), émergent dans les associations

anglo-saxonnes en général et dans les fédérations sportives plus spécifiques. L'Institut français des administrateurs (IFA) a également proposé de nouveaux principes de gouvernance (2009) pour les associations et fondations.

Le travail de l'IFA (2009) vise également à améliorer les pratiques de gouvernance des associations et des fondations, notamment en assurant mieux la qualité des engagements requis des administrateurs. Cet ouvrage, sous la forme de guide pratique, présente des expériences en matière de recrutement des administrateurs et quant à la composition du CA (limite d'âge, durée des mandats limitée à deux fois trois ans, limitation du cumul des mandats). Pour favoriser le fonctionnement du CA et un meilleur équilibre des pouvoirs, la question du nombre et de la durée des réunions, ainsi que la possibilité de recourir à des comités de conseil, de missionner un administrateur ou de mandater un expert indépendant est posée.



© Yoann Constantin

Les auteurs notent cependant que « la mise en place de comités de conseil ainsi que le recours à un administrateur missionné ou à un expert indépendant s'apprécient en fonction de la taille de l'association, de sa culture et de son environnement ». Les auteurs du guide insistent sur la nécessaire formalisation des délégations de pouvoirs. Ils proposent également la formalisation d'une charte des administrateurs qui a vocation à mieux définir les droits et devoirs des administrateurs, ainsi qu'à exposer les principes organisationnels qui en résultent.

L'ouvrage de l'IFA promet également des pratiques qui peuvent apparaître encore nouvelles pour certaines associations : nécessaire formalisation du projet associatif et meilleure définition des structures et personnes qui conçoivent, mettent en œuvre et contrôlent la réalisation du projet associatif. Quant à l'identification et le contrôle des risques dans l'organisation et à l'analyse de la valeur et de l'utilité sociale, ces éléments peuvent paraître encore très (trop ?) pionniers et innovants dans l'univers de certaines associations.

Si la question du contenu de la réforme de la gouvernance des associations est fondamentale, celle des modalités l'est donc tout autant. Le sujet est sensible, car il remet en cause les dirigeants actuels dans leur fonctionnement et dans leur avenir politique associatif.

Conclusion et perspectives

Les exigences accrues de transparence et de contrôle de l'utilisation des fonds publics ou issus de la générosité publique font peser sur les modes de fonctionnements associatifs de fortes pressions. La tendance actuelle est à la multiplication et à la diffusion au sein des associations de codes de bonne gouvernance inspirés des modes d'organisation de l'entreprise privée.

Pourtant la loi 1901 qui régit le statut juridique des associations ne précise rien en la matière. Par ailleurs, l'idée même d'association contient en elle-même un projet démocratique de par son inscription dans le champ de l'ESS. L'enquête CPCCA/Cram montre que les instances classiques comme l'AG et le CA sont le plus souvent des lieux où les points de vue contradictoires sont entendus, où les avis sont respectés, et où la possibilité de s'exprimer est donnée à tout le monde. Des lors, les associations ont à faire face à des défis en termes de gouvernance (Eynaud *et al.*, 2010). Elles doivent tout à la fois offrir des cadres pour une gouvernance professionnalisée garantissant la qualité de leurs services et ne pas négliger pour autant la vocation démocratique qui les caractérise et qui rend indispensable une réflexion sur des modes de gouvernance élargie et ouverte à la diversité. ●

> bibliographie

- Bayle E. « La Gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises ». *Politiques et Management public*, vol. 27, n. 1, 2010, p. 11-32.
- Cramer J. « *Cartes Policy Governance Model in Nonprofit Organizations* ». *The Canadian Journal of Governance*, vol. 2, n. 1, 2001, p. 30-48.
- Guarneau G. (ed). *Le Gouvernement d'équipes. Théories et faits*. Paris, Economica, 1999.
- CHAIZEAU-PONROY S., EYNAUD P. Et SPONEM S. « Enquête gouvernance : les premiers résultats ». *Journées d'opérations*, n. 447, novembre 2011, p. 22-26.
- CHAIZEAU-PONROY S., EYNAUD P. Et SPONEM S. « Synthèse de l'enquête CPCCA/Cram ». *La Vie Associative*, n. 17, mars 2012, p. 10-13.
- EYNAUD P., CHAIZEAU-PONROY S., BONJOUR Y. Et SPONEM S. « Un bel modèle de gouvernance pour les associations ». *Politiques et Management public*, vol. 27, n. 1, 2010, p. 3-8.
- Giré C. *Principes d'économie politique*, 1^{re} éd., 1931. Paris, L'Harmattan, 28^e éd., 1999.
- Hauriol P. *Gouvernance in Sport: a Political Perspective*. Institute of Sport and Leisure Policy, Loughborough University, 2005.
- HOUAROU C. Et LAMUE J.-L. (dir.). *La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*. Toulouse, ERES, 2008.
- INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS. *La Gouvernance des associations et fondations*. Paris, Éditions dirigées, 2009.
- LAMUE J.-L. *Politique de l'association*. Paris, Seuil, 2010.
- MAVAUX F. « L'apologie des conseils d'administration d'associations ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n. 272, 1999, p. 45-57.
- MORAVNAC P. *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives*, n. 1034, 2008.
- MUNOZ J. *Commerce équitable, vingt réponses pour agir*. Paris, Michalon, 2008.
- POUWY K. *La Subsistance de l'homme, la place de l'économie dans l'histoire et la société*. Paris, Flammarion, 2011.
- PRAUZO M. « L'entraînement des dirigeants et ses effets ». *Revue Française de Gestion*, n. 143, novembre, 1996, p. 212-225.
- TEVENONNE V. « Le paysage associatif français : mesures et évolutions, 2007 : profil, activités, budget, financement, dirigeants, gouvernance, emploi, salaire, travail bénévole ». *Urssassociations*, 2007.
- WALUS L. *Les Associations populaires de consommation, de production et de crédit. Leçons pratiques faites à Paris, en janvier et février 1865*. Paris, Dentu Libraire-éditeur, 1865.