



La gouvernance collégiale

Outils

La gouvernance rassemble l'ensemble des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une association. Elle peut être assumée collégalement.

Il n'existe aucune obligation légale à structurer une association avec un président, un CA, un bureau. L'article 5 de la loi 1901 parle « ... de ceux qui à un titre quelconque sont chargés de son administration... ». Pourtant, dans plus de 90 % des cas, nous retrouvons des systèmes à structuration pyramidale. D'autres modes d'organisation sont possibles mais ils exigent une réflexion en amont et une grande synergie entre les membres.

Motivations

La difficulté de remplacer son président, la crainte pour des bénévoles de se retrouver seuls à assumer cette fonction en plus de leurs responsabilités, peuvent conduire les membres d'une association à modifier leur organisation statutaire en considérant que la collégialité les engage réciproquement les uns vis-à-vis des autres. Ce mode de gouvernance peut aussi être adopté pour sortir d'une situation de crise. Il répond à une tendance au sein du monde associatif à rechercher des modes d'organisation qui laissent plus de place au collectif. La recherche d'égalité, de coresponsabilité, le besoin de partage des compétences, deviennent, d'une certaine manière, aussi importants que le but à poursuivre.

Répartition des tâches

Chaque association doit définir les modalités de sa gestion collective en fonction de sa capacité à porter plus ou moins collectivement le projet, et des ressources dont elle dispose. Quelques points se retrouvent fréquemment :

- faire tourner les postes à échéance constante. Cela oblige chacun à s'engager à tour de rôle de manière plus active et peut inciter certaines personnes à prendre des responsabilités qu'elles auraient refusées au prétexte d'un engagement trop lourd ;
- plutôt que de surcharger un petit nombre de personnes, répartir les missions sur un plus grand nombre. Ce travail peut commencer par un recensement de tout ce qu'il y a à faire, en classant les responsabilités en fonction de leur degré d'autonomie. Il sera alors possible de proposer des tâches adaptées à tout le monde ;
- identifier un « capitaine de navire », et faire tourner cette fonction, pour légitimer un profil d'animateur en charge de rassembler, de faire vivre l'équipe, pour éviter le « quand c'est tout le monde, c'est personne » ;
- déléguer tâche par tâche. Pour tout ce qui concerne la représentation de l'association, l'action en justice, l'engagement de dépenses, la signature bancaire, l'hygiène et la sécurité ou encore la réglementation en droit du travail, il faut une décision du CA ou de l'AG.

Statuts et règlement intérieur

La gouvernance collégiale est d'abord un engagement moral entre les futurs administrateurs. Les statuts doivent acter l'essentiel des pouvoirs dévolus à chaque organe de l'association. C'est un gage de sécurité juridique pour toutes les parties prenantes. L'assemblée générale reste le primo-délégrant et son rôle sera d'autant plus important dans le cadre d'une gouvernance collégiale que beaucoup de décisions y seront prises directement. Attention : le règlement intérieur ne peut pas créer des pouvoirs non prévus par les statuts. Il doit en revanche préciser les modalités de fonctionnement de la collégialité et le contenu des délégations inscrites dans les statuts. La mise en oeuvre de la gouvernance collégiale peut être définie dans les statuts au moment de la création de l'association, ou faire l'objet de modifications apportées par les parties prenantes lors d'une assemblée générale extraordinaire. Son expression doit être le résultat de convictions et non un choix par défaut, sinon elle risque de mettre rapidement en danger l'association et ses administrateurs du fait de défaillances liées à des responsabilités non assumées. Dès lors, des mises en cause de responsabilité personnelle pour faute de gestion pourraient être recherchées par des plaignants.

Points de vigilance

Le partage de la connaissance facilite la prise de responsabilité, l'engagement et démultiplie ainsi les forces vives de l'association. Il évite la personnalisation de l'association à travers son président et rappelle qu'elle est d'abord un projet collectif créé et conduit par plusieurs individus. La gouvernance collégiale ne doit cependant pas avoir pour effet de diluer les responsabilités mais au contraire permettre que celles-ci soient assumées pleinement grâce à la réflexion

collective qui prévaut à toute décision à enjeu. Les freins sont d'abord d'ordre administratif. Les formulaires Cerfa, les dossiers de demande de subventions et différents documents communiqués par les assureurs et les banques ne sont pas toujours adaptés et réclament le nom du président, du trésorier et du secrétaire. De plus, des regards souvent formatés sur des schémas d'organisation plus classiques nécessitent de faire preuve de pédagogie, de clarté pour expliquer les nouvelles modalités d'organisation interne de l'association.

Exemples de dispositions statutaires

Association A

L'association est administrée par un conseil d'administration composé de tous ses membres. Chaque membre peut représenter un et un seul membre de l'association. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par mois. L'association A est administrée par son CA sous forme collégiale. Pour délibérer valablement, il devra être composé a minima des 4/5es de ses membres en exercice. Les décisions sont prises à la majorité des 3/5es des voix. Le conseil d'administration est l'organe qui représente légalement l'association en justice. En cas de poursuites judiciaires, les membres du conseil d'administration en place au moment des faits prendront collectivement et solidairement leurs responsabilités devant les tribunaux compétents. Les modalités d'organisation des tâches du CA sont précisées dans le tableau des délégations défini par celui-ci.

Association B

Le collectif est élu pour un an par l'assemblée générale. Le collectif est composé d'au moins X et d'au plus Y membres actifs. Les décisions sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés des membres présents et mandatés. Le collectif est investi des pouvoirs nécessaires au fonctionnement de l'association. Il peut ainsi agir en toutes circonstances au nom de l'association. Il peut désigner un de ses membres pour représenter l'association dans tous les actes de la vie civile. Chaque membre du collectif peut être habilité à remplir toutes les formalités de déclaration et de publication prescrites par la législation et tout autre acte administratif nécessaire au fonctionnement de l'association et décidé par le collectif. Le mandat des membres du conseil d'administration est fixé à 1 an, renouvelable. Le collectif se réunit périodiquement et chaque fois qu'il est convoqué sur la demande d'au moins la moitié de ses membres actifs. Leurs décisions sont prises en majorité simple. Chaque réunion du collectif donne lieu à un procès verbal et est transcrite sur le registre ordinaire de l'association.

Et si l'association emploie des salariés ?

Par souci de cohérence avec le fait de privilégier un fonctionnement collectif, il faut associer les salariés. D'un point de vue pratique et juridique, il est essentiel que soient expressément identifiées les responsabilités déléguées et les responsabilités collectives en matière de suivi des ressources humaines de l'association. Même si l'esprit du fonctionnement est collégial, il faut savoir qui est l'interlocuteur des salariés, qui peut embaucher, exercer le pouvoir disciplinaire, licencier... au nom de l'association. En cas d'erreur de procédure interne, les juges pourront faire annuler les décisions prises en cas de réclamation

(cf. Cour de cassation, chambre sociale, 17 mars 2015, n° 13-20452 et Cour de cassation, chambre sociale, 10 juillet 2013, n° 12-13985).

Sources : Association mode d'emploi - RNMA

[RESAM](#)

7, place du Dossen - 29600 MORLAIX
T : [02 98 88 00 19](tel:0298880019) | M : contact@resam.net