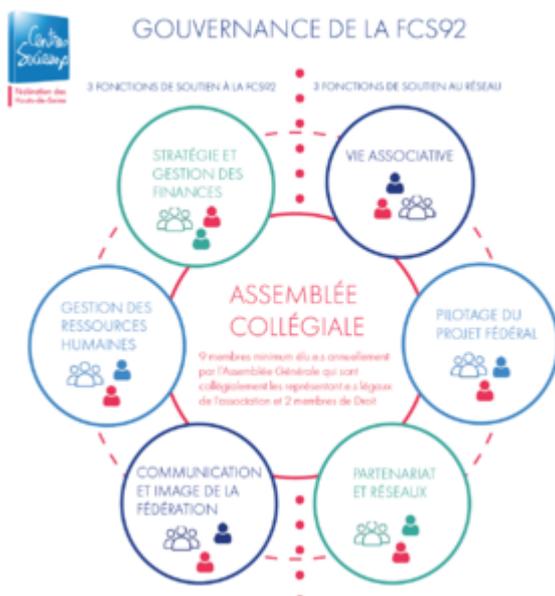


Association collégiale

Les associations sont généralement structurées sur un modèle hiérarchique qui a fait ses preuves dans de nombreuses entreprises et organisations : l'assemblée générale charge le conseil d'administration de gérer l'association et ce conseil élit un président, investi des pouvoirs nécessaires pour la faire fonctionner. Il est généralement assisté d'un secrétaire et d'un trésorier mais c'est bien sûr lui qui représente l'association, prend les décisions courantes et endosse la responsabilité.

Dans la [gouvernance](#) collégiale^[1], les responsabilités sont partagées et l'autorité est distribuée entre plusieurs personnes qui n'ont pas de lien hiérarchique entre elles. Chacune est responsable d'une partie de l'activité de l'association et elles prennent ensemble les décisions importantes.

Certaines associations sont organisées en collégialité intégrale : tous les membres sont à égalité et prennent ensemble les décisions à la majorité ou en recherchant le consensus.



Exemple de gouvernance collégiale de la Fédération des Centres Sociaux du 92

Que peut apporter une gouvernance collégiale ?

La gouvernance collégiale peut être une solution pour remplacer un dirigeant sortant par une équipe dont les membres se partagent la mission de direction. Chaque membre de l'équipe agit dans son domaine de compétence, la charge de travail est moins lourde pour chacun et les responsabilités sont partagées.

La gouvernance collégiale offre la possibilité de piloter une association de façon plus conviviale, en s'appuyant sur des décisions prises en commun au lieu de déléguer le pouvoir à une seule personne. La cohésion du groupe peut s'en trouver renforcée.

La gouvernance collégiale permet aussi de confier une part de la responsabilité de direction à des personnes qui n'ont pas le temps disponible ou pas toutes les compétences nécessaires pour assumer une présidence. On pourra ainsi intégrer dans l'équipe de direction des jeunes qui se feront ainsi une première expérience ou des actifs qui ont peu de temps libre mais dont le réseau ou les

compétences peuvent être utiles.

Enfin, la gouvernance collégiale facilite la mise en valeur des bénévoles engagés car chacun des membres de l'équipe dirigeante étant amené à représenter l'association dans son domaine de compétence, ce n'est pas toujours la même personne qui est mise en avant.

Dans l'exemple ci-contre de la Fédération des Centres Sociaux des Hauts-de-Seine (92), l'association a opté pour un bureau collégial de 6 personnes qui ont reçu l'agrément de l'assemblée générale et gèrent les différentes activités.

Combattons quelques idées reçues

Lorsqu'on évoque la collégialité, de nombreuses résistances apparaissent qui ne sont pas toujours fondées. Par exemple :

La loi de 1901 impose d'avoir un président, un secrétaire et un trésorier.>

C'est faux. Une association a toute latitude pour organiser son mode de gouvernance à sa convenance. L'obligation réglementaire est de déposer auprès de l'administration le nom, la profession, le domicile et la nationalité de celles et ceux qui sont chargés de l'administration de l'association ([Imprimé Cerfa n° 13971 *03](#)).

Il faut un seul responsable de l'association, civilement et pénalement.

C'est inexact. La responsabilité du fonctionnement de l'association peut être déléguée à plusieurs personnes. Bien entendu, cette délégation multiple devra être établie par un document officiel (procès-verbal d'assemblée générale, par exemple).

Notre réseau (ou notre banque, ou notre assureur...) n'acceptera pas.

C'est possible. A vous de convaincre les organisations résistantes... ou de changer de partenaire !

Les conditions de succès

Quelques principes :

- Avant toute modification de l'organisation, se mettre d'accord sur le projet associatif qui est le cadre de référence pour toutes les décisions à prendre. Si les membres sont d'accord sur la finalité première de l'association, ce sera plus facile de se trouver un consensus, en vérifiant que telle ou telle proposition est conforme à l'objet et aux valeurs communes.
- Définir avec une précision suffisante les missions et responsabilités de chacun des membres de l'équipe de direction. Chacun doit savoir dans quels cas il peut agir seul et dans quels cas il doit soumettre son projet à ses co-responsables.
- S'assurer que toutes les activités habituelles de l'associations sont couvertes par un responsable.
- Mettre en place des moyens de communication efficaces entre responsables et un lieu de

stockage des documents communs accessible à tous. Les outils numériques le permettent facilement, à condition de les utiliser avec rigueur et de former les utilisateurs à leur manipulation.

- Etre prêts à s'engager vers un fonctionnement basé sur la confiance et la bienveillance et à rechercher le succès collectif plutôt que la reconnaissance et la valorisation personnelle.
- Réfléchir à la place qu'aura - ou n'aura pas - le Président sortant dans la nouvelle organisation. Il va lui falloir s'effacer pour laisser la place à l'équipe de nouveaux responsables.
- Pour piloter le changement, animer la concertation, construire la nouvelle organisation et rédiger les documents juridiques et organisationnels, il est utile de se faire accompagner par un consultant extérieur.

Avantages et inconvénients

Avec un peu de patience pour se mettre d'accord sur l'organisation, un peu de compréhension les uns envers les autres pour apprendre à travailler ensemble et la mise au point de quelques règles de fonctionnement, cela ça fonctionne très bien.

Trois avantages :

- la possibilité de mieux maîtriser le temps qu'ils consacrent à l'association grâce au partage des tâches ;
- l'ambiance conviviale des réunions où la parole circule plus librement entre responsables et les autres bénévoles ;
- la sérénité qu'apporte la prise de décisions collectives : si on a décidé ensemble de s'engager dans une action, on sait que tous y participeront et si, au contraire on a décidé de décliner une proposition, on sait que personne ne viendra contester ce choix.

Parmi les inconvénients que peut avoir une organisation collégiale, on peut citer :

- la nécessité de se concerter avant de décider, ce qui prend plus de temps et peut alourdir le fonctionnement ;
- le risque de voir l'un des responsables se trouver peu à peu en situation de prendre tout en charge, parce qu'il est plus disponible, plus réactif, plus ambitieux... On va naturellement s'adresser à lui pour toute question, quel qu'en soit l'objet et il pourrait se retrouver bientôt en situation de Président de fait et/ou en conflit avec les autres responsables.

En résumé

On peut estimer que la gouvernance collégiale est un moyen convivial et efficace pour faire fonctionner une association mais comme dans toute organisation humaine, le succès repose sur les efforts de chacun pour « faire ensemble ». Il est toujours possible que des personnalités se heurtent, que des incompréhensions apparaissent et que des tensions se révèlent. La capacité du groupe à mettre avec simplicité les problèmes sur la table dès qu'ils surgissent pour éviter des conflits est un gage de stabilité.

Sources

François Marin, France bénévolat Côte d'Or - 20 Août 2019

Notes

1. [↑ https://www.associatheque.fr/fr/avis-expert-gouvernance-collegiale-association.html](https://www.associatheque.fr/fr/avis-expert-gouvernance-collegiale-association.html)

http://wiki.niskacolades.org/Association_coll%C3%A9giale