

ASSOCIATION SANS PRÉSIDENT :

COMMENT ÇA FONCTIONNE ?

Ce guide s'adresse aux associations qui s'interrogent sur le mode de fonctionnement collégial. Il permet d'appréhender l'organisation des associations sans président, les avantages par rapport au modèle pyramidal, les défis de ce mode de gouvernance, notamment les obligations légales.



**Passerelles et
Compétences**

BENEVOLAT DE
GOUVERNANCE

D'après l'enquête INSEE de 2018, 8% des associations fonctionnent sans président. Face à la difficulté de trouver des bénévoles administrateurs et à la volonté de mieux répartir les responsabilités, ces associations ont adopté un fonctionnement collégial.

A LOI 1901

Le cadre juridique : la loi 1901

La loi 1901 ne fixe pas un mode unique d'organisation, même si traditionnellement, de nombreuses associations adoptent le modèle pyramidal avec une assemblée générale, un conseil d'administration, un bureau (président, trésorier et secrétaire). La loi de 1901 garantit la liberté d'association : les membres fondateurs sont libres de définir le mode de gouvernance qui leur convient : avec ou sans président, avec un bureau classique ou un fonctionnement collégial, à condition que cela soit clairement précisé dans les statuts.

PRÉSIDENT

Qu'est-ce qu'une association sans président ?

Il s'agit d'une association fondée sur des principes de démocratie, d'égalité, de valeurs partagées et d'engagement. Contrairement aux associations traditionnelles, celles sans président ont choisi de répartir les tâches et responsabilités du président entre tous les membres de la gouvernance. Ce mode de fonctionnement peut prendre plusieurs formes, selon l'appellation choisie par ces associations: co-présidence, bureau collégial, comités, commissions, pôles de responsabilités voire même des délégations fonctionnelles ou sectorielles.

AVANTAGES

Quels sont les avantages de ce mode de présidence ?

La gouvernance collégiale présente plusieurs avantages pour les associations

- Répartition de la charge de travail entre tous les administrateurs
- Répartition de la charge mentale
- Implication de tous les bénévoles administrateurs
- Engagement de nouveaux bénévoles
- Cohésion entre les membres
- Adéquation avec les valeurs démocratiques de la loi 1901

COMMENT MARCHE UNE ASSOCIATION SANS PRÉSIDENT ?

Une gouvernance sans président ne signifie pas l'absence de règles ou de pilotage. Au contraire, elle nécessite une organisation claire, partagée et une bonne définition des rôles des tous les membres.

Principes fondamentaux de la gouvernance partagée

- Partage de responsabilités entre tous les bénévoles administrateurs
- Responsabilité légale pouvant être assumée par tous
- Prise de décision collective et consensuelle
- Transparence et renforcement de l'esprit d'équipe
- Réunions régulières, définition des rôles que chacun est prêt à assumer

Quelques exemples inspirants de gouvernances sans présidents

Il n'y a pas un modèle universel de gouvernance mais des exemples inspirants de modèle en fonction de la taille et de l'objectif des associations

Ce centre social et culturel a changé sa gouvernance suite au départ du président en 2018 qui ne pouvait plus allier ses activités professionnelles et ses responsabilités bénévoles. Confrontée à la difficulté de trouver un remplaçant, l'association a adopté une gouvernance collégiale, grâce au soutien du directeur qui a joué un rôle clé dans cette transformation. La gouvernance actuelle repose sur des délégations fonctionnelles de 2 à 3 membres chacune (finances, RH, vie associative) et des délégations sectorielles (activités adultes, familles, jeunesse). Le CA, composé de 21 membres, se réunit 4 à 5 fois par an. L'AG annuelle élit les bénévoles exerçant les délégations fonctionnelles.

Cette association, œuvrant sur des thèmes écologiques et humanistes, a changé de gouvernance en 2021 suite à des dysfonctionnements de son CA. Le changement s'est fait avec l'aide d'une administratrice qui avait déjà expérimenté la gouvernance partagée et d'un cabinet de conseil qui a accompagné l'association à définir les méthodes de décision collective. Leur gouvernance est dirigée maintenant par 6 représentants légaux élus pour un mandat de 3 ans renouvelable 2 fois. Différents groupes de travail ont été établis, notamment le "groupe gouvernance" pour définir les prises de décisions.

Cette association œuvrant pour la promotion du bénévolat a changé de gouvernance en 2017 suite au départ de la présidente qui, après 9 ans de mandat, n'a pas trouvé de remplaçant. Elle a commencé à réfléchir sur la gouvernance partagée avec l'aide de leur association nationale et de leur banque. La gouvernance est dirigée par un bureau collégial, qui anime 6 pôles de responsabilités ("promotion de l'association", "formation et conseil", "accueil et orientation des bénévoles", "accompagnement des associations", "Communication et relations extérieures", "administratif, finances vie associative"). Elle est dirigée par 12 administrateurs élus pour un mandat de 2 ans, renouvelable 3 fois.

LES DEFIS

Même si la gouvernance partagée offre de nombreux avantages, sa mise en œuvre soulève plusieurs défis importants. Surmonter ces obstacles nécessite de l'anticipation, de l'organisation et de la communication en adoptant des méthodes de décision claires comme le consentement, le tour de parole voire le vote, et bien définir ce qui relève du collectif.

Défi 1 : Prendre son temps pour embarquer l'ensemble du collectif dans ce mode de fonctionnement

Il ne suffit pas de supprimer la fonction de président pour que la collégialité se mette en place. Ce processus peut prendre plusieurs mois, voire plus d'une année, selon la taille de l'association.

Certains bénévoles peuvent se sentir "mal à l'aise" avec ce nouveau mode de fonctionnement.

Il est donc essentiel de se laisser du temps, de tester des manières de faire, et de ne pas chercher la perfection.

Solutions concrètes

- Proposer à l'AG la mise en place d'une gouvernance collégiale avec pour objectif de valider un nouveau modèle de gouvernance à l'AG l'année suivante
- Prévoir des temps d'échange individuel avec tous les administrateurs
- Organiser une formation interne sur la gouvernance partagée

Défi 2 : Eviter le risque de désorganisation

Adopter ce modèle suppose de repenser les rôles, les responsabilités, les outils de coordination, mais aussi parfois les statuts et les habitudes de fonctionnement.

Le risque de désorganisation est grand lorsque les règles sont floues ou que les responsabilités ne sont pas clairement réparties.

Solutions concrètes

- Identifier les sujets sur lesquels responsabiliser des administrateurs (par exemple : communication, finances, recherche de partenariats...) et créer une commission sur le sujet, pilotée par un administrateur
- Prévoir tous les 3 mois un temps d'ajustement et de communication

Défi 3 : Accepter de passer du temps pour arriver à prendre une décision. Une fois la décision prise, elle est acceptée plus facilement.

La prise de décision dans la gouvernance partagée est souvent plus lente qu'avec une gouvernance hiérarchique. Le processus décisionnel demande du temps, de l'écoute et parfois plusieurs ajustements pour trouver un consensus

Méthode possible

- Consentement
- Tour de parole
- Vote
- Délégation par groupe de travail

R LE PLAN JURIDIQUE

SUR LE PLAN JURIDIQUE

Les parties prenantes acceptent-elles ce mode de fonctionnement ?

La gouvernance sans président est tout à fait légale, à condition que les responsabilités collectives soient clairement définies dans les statuts. Sans cette formalisation, les associations risquent de rencontrer de nombreuses difficultés, notamment sur le plan administratif.

Les partenaires extérieurs tels que la banque, les financeurs ou certaines partenaires ont parfois du mal à comprendre le principe d'une association sans président. Ils demandent souvent un "responsable" pour la signature. Plus les statuts sont clairs, plus il sera simple de gérer l'association au quotidien et de justifier son fonctionnement auprès de l'extérieur.

Qui est le responsable ?

Dans une gouvernance sans président, il est fondamental de clarifier qui sera le représentant légal. Si le pouvoir est exercé collectivement, certaines démarches administratives ou juridiques doivent être assumées par certains administrateurs : signature de contrats, dépôt des comptes ou demandes de subventions, démarches avec des partenaires...

Les associations fonctionnant de façon collégiale ont deux options :

- Un représentant légal peut être élu ou désigné au sein de la gouvernance ; il sera alors la seule personne responsable vis-à-vis des partenaires externes. Il assumera les responsabilités usuellement assumées par un président ;
- Assumer collectivement la représentation légale. L'ensemble des administrateurs assument alors collectivement l'ensemble des responsabilités. Cette option complexifie les relations avec les partenaires extérieurs qui ont parfois du mal à comprendre les gouvernances sans président ;
- La gestion des finances nécessite très souvent l'élection d'un administrateur référent ("administrateur chargé des finances" par exemple), qui assumera les tâches usuellement assurées par un trésorier

Exemple de statuts d'une association :

Avec un représentant légal

"Chaque administrateur peut représenter le CA et un représentant légal et un représentant financier sont élus par le Conseil d'Administration. En cas de vacance de poste, le CA pourvoit à leur remplacement. Les décisions concernant la vie de l'Association et sa gestion courante sont assurées par les membres du CA."

Avec plusieurs représentants légaux

"Le CA met en œuvre les décisions de l'AG, organise et anime la vie de l'association, dans le cadre fixé par les statuts. Chacun de ses membres peut être habilité par le conseil à remplir toutes les formalités de déclaration et de publication prescrites par la législation et tout autre acte nécessaire au fonctionnement de l'association et décidé par le CA. Tous les membres du CA sont responsables des engagements contractés par l'association."

LES RECOMMANDATIONS POUR CHANGER DE GOUVERNANCE

Réfléchir avant d'agir : poser les bases du changement

- Prendre le temps de réfléchir et de repenser le mode de fonctionnement, car ce n'est pas un modèle-universelle à dupliquer, chaque association doit réinventer son organisation et réécrire des statuts selon ses attentes et ses besoins
- Repenser le pilotage de l'association avant de réformer la gouvernance, afin de s'assurer que le modèle choisi pourra être mené efficacement
- Tester le modèle de gouvernance sur une période d'essai pour évaluer son fonctionnement avant de l'adopter définitivement, en apportant des ajustements si nécessaires
- S'assurer que tous les membres sont d'accord ; la modification des statuts devra de toutes façons être votée en Assemblée Générale

Clarifier les rôles de tous les membres pour un bon fonctionnement

- Définir clairement les missions, les responsabilités et les rôles de chaque membre de la gouvernance
- Organiser des temps d'échange, des ateliers ou des formations internes pour que chacun.e comprenne les principes de ce fonctionnement
- Rédiger des fiches de mandat pour chaque administrateur
- Formaliser les rôles et les responsabilités des administrateurs, par exemple dans le règlement intérieur

S'inspirer des associations qui fonctionnent ainsi

- S'inspirer des exemples en adoptant le modèle qui correspond à chaque situation
- Rencontrer des associations qui ont déjà des coprésidences ou qui fonctionnent en collégialité
- Construire sa gouvernance avec des bénévoles qui connaissent l'association

Se faire accompagner pour faciliter le changement

- Demander des conseils auprès d'experts en gouvernance
- Trouver une personne extérieure pour accompagner le changement
- Consulter un juriste pour les statuts

QUIZZ / ÊTES-VOUS PRÊTS À ESSAYER UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

1. Vous avez déjà rencontré une association qui fonctionne sans président :

- a) Ce n'est pas légal
- b) Nous allons faire exactement comme eux
- c) Oui, ça nous inspire

2. Dans votre conseil d'administration :

- a) C'est le président qui fait tout
- b) Quelques administrateurs sont engagés
- c) Tous les administrateurs sont actifs et engagés

3. Lorsque des décisions importantes doivent être prises :

- a) Nous attendons la décision du président
- b) Nous discutons et le bureau tranche
- c) Nous prenons les décisions collectivement

4. Notre présidente nous annonce qu'elle ne se présentera pas à la prochaine AG :

- a) C'est la catastrophe
- b) Nous finirons par trouver quelqu'un, mais ça ne sera pas facile
- c) Nous nous sommes déjà organisé collectivement pour anticiper cela

5. Avez-vous déjà réfléchi à un autre modèle de gouvernance ?

- a) Non, notre organisation actuelle fonctionne bien
- b) On en a parlé, mais on ne sait pas trop comment s'y prendre
- c) Oui, on commence à envisager une gouvernance partagée

Réponse majoritaire A : Votre association repose encore sur un fonctionnement pyramidal. La responsabilité est concentrée, souvent sur une seule personne, ce qui peut fragiliser l'organisation. Essayez donc de mieux répartir les tâches dans votre CA.

Réponse majoritaire B : Votre association montre quelques signes d'ouverture au changement, mais la transition vers une gouvernance plus horizontale n'est pas encore mûre. Vous pourriez commencer par expérimenter ou rencontrer des associations qui fonctionnent ainsi.

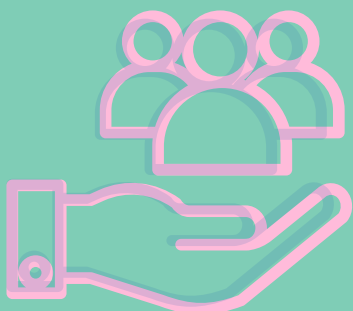
Réponse majoritaire C : Vous êtes déjà bien engagés dans la démarche participative. Vos modes de fonctionnement sont proches d'un modèle collégial : n'hésitez pas à partager votre expérience avec d'autres associations !

VOUS AVEZ BESOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT ?

PASSERELLES ET COMPETENCES

Depuis 2002, Passerelles et Compétences met en relation des associations de solidarité exprimant un besoin de soutien précis avec des citoyens désireux de proposer bénévolement leur compétence et leur savoir-faire.

En fonction de vos besoins, nous pouvons vous mettre en relation avec un bénévole pour vous aider à construire un plan stratégique, revoir vos statuts...



LE PROGRAMME BÉNÉVOLAT DE GOUVERNANCE

En 2020, Passerelles et Compétences a lancé le programme Bénévolat de gouvernance (BdG), qui accompagne les associations souhaitant renforcer leur conseil d'administration

Le programme BdG se déroule en deux phases :

1 : un diagnostic de gouvernance

Il permet au CA d'analyser le contexte, partager les enjeux et mobiliser l'ensemble du conseil d'administration existant en définissant les missions des futurs administrateurs.

2 : une recherche multicanale de candidats

Une recherche de candidats est effectuée sur de multiples canaux de diffusion de Passerelles et Compétences. Chaque candidat est reçu, afin de faciliter le choix du conseil d'administration.

NOUS CONTACTER

PASSERELLES ET COMPETENCES



29 bd Bourdon - 75 004 PARIS

www.passerellesetcompetences.org



gouvernance@passerellesetcompetences.org

