ASSOCIATIONS SANS PRÉSIDENT

Une solution pertinente au manque d'administrateurs ?

Dossier réalisé par
Anne Verniers et Philippe Mobbs,
à partir du rapport du stage de Master II
de Khady Sadio.

Ce stage a eu lieu entre février et juillet 2025,
au sein de l'équipe Bénévolat de Gouvernance
de l'association Passerelles et Compétences.

Passerelles et Compétences

BENEVOLAT DE GOUVERNANCE

SOMMAIRE

RÉSUMÉ 4

INTRODUCTION 5

PARTIE 1
LE MODÈLE TRADITIONNEL FACE À DE NOUVEAUX DÉFIS

1.1 LES ASSOCIATIONS EN FRANCE ET LEUR MODE DE GOUVERNANCE 7

1.1.1 Le contexte d'émergence du monde associatif 7

1.1.2 Pourquoi cette étude ? 10

1.2 QUE DISENT LES CHERCHEURS ? 13

1.2.1 L'engagement bénévole évolue 13

1.2.2 Un nouveau bénévolat, de nouvelles gouvernances 14

1.2.3 L'engagement bénévole est lié au mode d'organisation 15

1.2.4 Renforcer la démocratie favorise-t-elle l'engagement bénévole ? 16

1.2.4 Vers une gouvernance participative ? 17

PARTIE 2
MÉTHODE DE TRAVAIL 19

2.1 MÉTHODOLOGIE 19

2.1.1 Les modalités de recherche : documentation et entretiens 19

2.1.2 Les associations rencontrées 20

2.1.3 Des modes de gouvernance pensés au cas par cas 21

2.2 FREINS ET LIMITES DE LA RECHERCHE 22

2.2.1 Un échantillon ne visant pas la représentativité 22

2.2.2 Un seul regard par association 23

PARTIE 3
VERS UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ? 24

3.1 QUAND PERSONNE NE VEUT PRENDRE LA PRÉSIDENCE 24

3.1.1 Faire face au manque de candidats 25

3.1.2 Coprésidence, collégialité : chacun construit sa solution 26

3.2 PARTAGER LE POUVOIR DONNE-T-IL ENVIE DE S'ENGAGER ? 27

3.2.1 Une grande diversité des profils d'administrateurs 27

3.2.2 Une gouvernance alignée avec les valeurs 28

3.2.3 La légitimité et la reconnaissance se partagent 29

3.3 LIMITES ET DÉFIS DES GOUVERNANCES PARTAGÉES 29

3.3.1 Embarquer tous les acteurs dans le nouveau modèle 29

3.3.2 Un processus de changement qui prend du temps 30

3.3.3 Une acceptation pas toujours facile par les partenaires 31

3.3.4 Une certaine « lenteur » dans la prise de décision 33

3.3.5 Un ajustement en continu des modalités de gouvernance 34

3.3.6 L'indispensable présence d'individus moteurs 34

3.3.7 : Plus de partage = plus de bénévoles ? 35

PARTIE 4
COMMENT FAIRE LA TRANSITION ENTRE LES 2 MODÈLES ? 36

4.1 UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE 36

4.2 SE FAIRE ACCOMPAGNER 37

4.2.1 S'inspirer des réussites 37

4.2.2 Un accompagnateur externe est-il nécessaire ? 38

4.3 IMAGINER SON PROPRE MODÈLE 38

CONCLUSION
SUPPRIMER LA PRÉSIDENCE NE SUFFIT PAS... 39

RÉSUMÉ

Cette étude analyse **les formes de gouvernance associative sans président(e)** et leur capacité à répondre aux difficultés de renouvellement des dirigeants bénévoles. Elle s'appuie sur des entretiens réalisés auprès de quatorze associations ayant adopté une gouvernance partagée.

De nombreuses associations rencontrent des difficultés à renouveler leur gouvernance, notamment la présidence. **L'évolution des formes d'engagement, la professionnalisation du secteur associatif et l'augmentation des responsabilités rendent ces fonctions peu attractives.** Les modèles hiérarchiques traditionnels correspondent moins aux attentes actuelles, davantage tournées vers la participation, la coopération et le partage des responsabilités.

L'enquête révèle que le **passage à une gouvernance partagée est souvent provoqué par une crise**, lorsqu'aucun bénévole ne souhaite reprendre la présidence. Les associations mettent alors en place des solutions comme la coprésidence ou la gouvernance collégiale, où responsabilités et décisions sont réparties entre plusieurs administrateurs. Chaque structure construit son modèle selon ses besoins, sa taille et ses valeurs.

Les résultats montrent que **cette organisation présente plusieurs avantages**. Le partage des responsabilités allège la charge de travail, favorise l'implication des bénévoles et renforce la cohérence entre les valeurs de l'association et son fonctionnement. Cette transition demande toutefois du temps, une définition claire des rôles et une bonne coopération. Certains partenaires restent par ailleurs attachés à la figure d'un président(e), ce qui peut compliquer certaines démarches administratives.

En conclusion, **la suppression de la présidence ne constitue pas une solution à elle seule.** La réussite d'une gouvernance partagée repose sur une organisation adaptée, une répartition claire des responsabilités et un engagement collectif durable. Bien préparée, elle peut renforcer la participation des bénévoles et contribuer à la pérennité des associations.

Depuis 2020, le programme Bénévolat de Gouvernance accompagne les associations dans le renouvellement de leur CA. **Avec ou sans président(e), les préalables restent les mêmes :** réfléchir au fonctionnement des instances et aux facteurs de motivation des bénévoles permet de redynamiser la participation à la gouvernance et de faciliter l'arrivée de nouveaux administrateurs.

INTRODUCTION :

De février à juillet 2025, Passerelles et Compétences a conduit une étude sur les formes de gouvernance associative alternatives, c'est-à-dire les formes d'organisation associative différentes du modèle hiérarchique classique avec Assemblée générale, Conseil d'administration et bureau, le tout dirigé par un(e) président(e).

Ces modes d'organisation alternatifs sont rendus possibles par la loi de 1901 relative aux associations qui ne crée aucune obligation en matière de forme de gouvernance. Ils restent très largement minoritaires dans le monde associatif, puisque l'INSEE, dans son étude sur les associations conduite en 2018, établit à 8% la proportion d'associations qui fonctionnent autrement qu'avec un(e) président(e) et un seul.

Ces modes d'organisation différents pourraient-ils constituer une réponse face aux difficultés du monde associatif à assurer le renouvellement de la gouvernance bénévole ? Ces dernières années en effet, de nombreuses associations font état d'un moindre engagement de bénévoles sur des missions à responsabilité et de désintérêt pour les fonctions comme trésorier(e) ou président(e), un phénomène qui peut rapidement mettre à risque la pérennité de la structure.

Il est déjà constaté, par les membres de Passerelles et Compétences lors de leurs missions d'accompagnement des associations, qu'un travail de répartition de la charge de travail, des pouvoirs et des responsabilités dans le fonctionnement des associations peut avoir un impact positif sur le désir d'engagement bénévole. **Si l'on va plus loin, une modification des statuts pour**

évoluer vers une gouvernance plus collégiale et plus participative que le traditionnel système pyramidal pourrait-elle favoriser une meilleure implication des bénévoles au sein de la gouvernance, et ainsi apporter des options intéressantes à proposer aux associations ? Et dans ce cas, l'organisation reste-t-elle efficace ? Lisible par les partenaires extérieurs ? Comment passer d'un système à l'autre ?

Cette étude propose d'explorer les formes de gouvernance partagée telles qu'elles sont expérimentées par 14 associations. Elle interroge les raisons qui ont poussé ces structures à renoncer à la gouvernance hiérarchique et vise à comprendre leur manière de fonctionner, les avantages de leur modèle et les défis rencontrés. Enfin, elle s'inscrit dans une volonté de produire une réflexion pratique et accessible, à destination des associations et des bénévoles qui s'interrogent sur ces questions.

Dans une première partie de cette étude, nous replacerons l'étude dans son contexte. La deuxième partie sera consacrée au cadre théorique : les recherches universitaires sur la mutation de l'engagement bénévole et la gouvernance associative.

Ensuite, nous exposerons la méthodologie de recherche adoptée ainsi que les difficultés rencontrées sur le terrain d'enquête. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus et discuterons des principales pistes à prendre en compte avant de se lancer (ou pas) dans l'adoption d'un tel mode de gouvernance alternatif.

PARTIE 1
LE MODÈLE TRADITIONNEL FACE À DE NOUVEAUX DÉFIS

1.1 LES ASSOCIATIONS EN FRANCE ET LEUR MODE DE GOUVERNANCE

1.1.1 Le contexte d'émergence du monde associatif

En France, le droit d'association est très ancien, mais le véritable essor moderne de ces structures date du XX^{ème} siècle, avec l'adoption de la loi du 1er juillet 1901 sous la III^{ème} République.

Historiquement, il existait un grand nombre d'organisations collectives de citoyens, sous la forme de corporations de métiers, guildes professionnelles ou associations d'ouvriers. Pour mettre fin aux dérives corporatistes et monopoles de situation, et pour limiter le pouvoir que prenaient ces groupes de pression sous l'Ancien Régime, est votée le 14 juin 1791 par l'Assemblée Constituante, la loi Le Chapelier qui interdit toute association de citoyens d'un même état ou profession, au nom de la liberté d'entreprendre et de la libre concurrence. Elle supprime ainsi tout groupement d'intérêt particulier et toute forme de collectivité entre les individus, que ce soit pour assurer la protection de leurs droits, favoriser

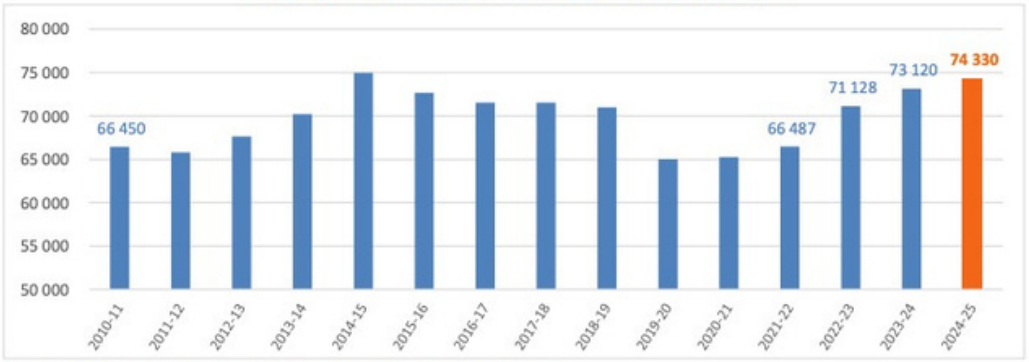
l'entraide ou soutenir leurs intérêts communs. Elle pose également le principe d'un délit de groupement d'acteurs économiques et sociaux.

La loi du 1er juillet 1901 met fin à cette interdiction et permet aux citoyens de se regrouper, en définissant dans son article 1er l'association comme « ***la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices*** ». Par cette définition souple et très ouverte, par la simplicité de ce texte de loi et de son décret d'application (16 août 1901), **le législateur a laissé une grande liberté aux associations :**

- Les buts et missions poursuivis peuvent être très divers, sauf « *objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes mœurs, ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement* » ;
- Les modes d'organisation ne sont pas précisés et sont donc laissés au choix des fondateurs, sous réserve qu'ils soient explicités dans les statuts ;
- L'existence de l'association est avérée très simplement, dès lors qu'elle est rendue publique, par insertion au Journal officiel, par ceux qui sont chargés de son administration.

Ce cadre législatif peu contraignant rend la création d'association facile et assure un très grand dynamisme à ce secteur. L'enquête « *Situation des associations* » de l'INSEE permet ainsi d'estimer à 1,3 million le nombre d'associations actives en France en 2018. Grâce au Répertoire National des Associations, on peut également suivre le nombre annuel de créations (voir schéma repris du rapport La France Associative, publié par Recherches et Solidarités en 2025) : nous constatons qu'il est supérieur à 60 000 depuis plus de vingt ans, pour aller jusqu'à près de 75 000 en 2014-15, ou dépasser 74 000 en 2024-25.

Graphique 1 – Évolution du nombre de créations d'associations

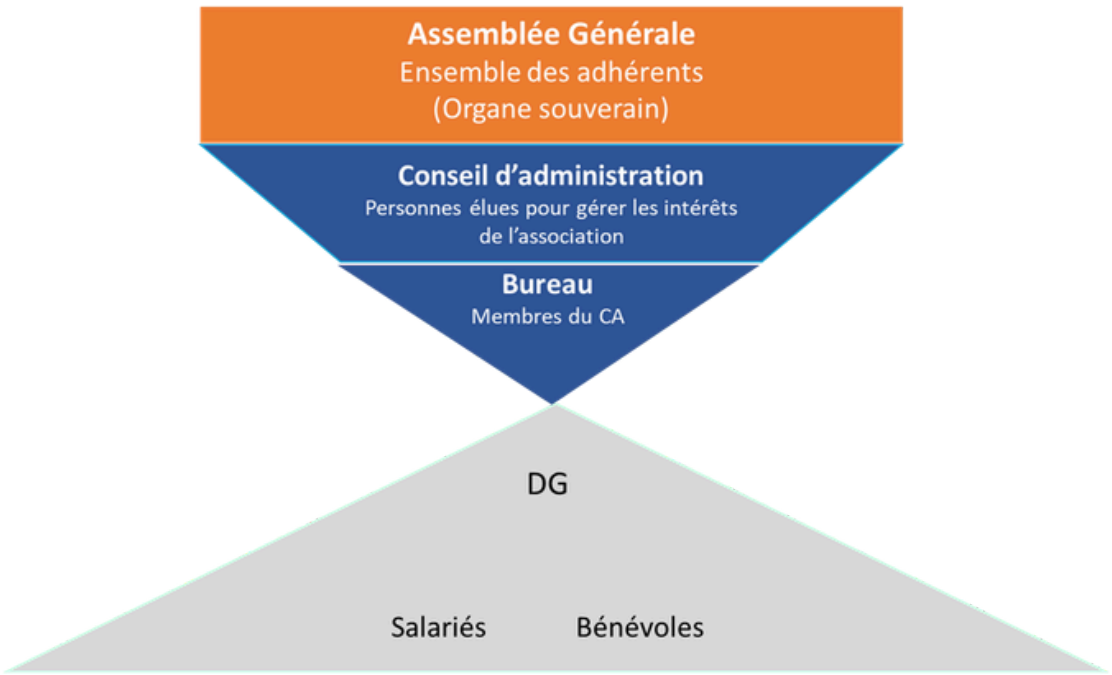


Sources : RNA et tribunaux d'instance de Moselle, du Haut-Rhin et du Bas-Rhin.

Même si le cadre législatif est souple, **il est constaté que la plupart des associations adoptent un mode de fonctionnement assez similaire**, qui est celui imposé pour les associations reconnues d'utilité publique :

- Une Assemblée générale, organe de décision souverain qui regroupe tous ses membres, se réunit régulièrement pour prendre les décisions importantes et délègue une partie de ses pouvoirs de gestion à des représentants élus ;
- Un Conseil d'administration formé des représentants élus par l'Assemblée générale, chargé statutairement de définir la stratégie, prendre les décisions de gestion qui vont assurer la mise en œuvre des activités et la pérennité de l'association ;
- Un bureau constitué le plus souvent par un(e) président(e), un(e) trésorier(e) et un(e) secrétaire qui vont accompagner de manière plus opérationnelle la structure en étant la charnière entre le Conseil d'administration et les opérationnels, bénévoles et salariés éventuels.

Cette organisation est bien représentée dans le schéma ci-dessous, par la double pyramide qui met parfaitement en évidence le système hiérarchique le plus souvent choisi par les associations pour leur gouvernance.



Il est important de noter que le fonctionnement du secteur associatif repose essentiellement sur la ressource humaine bénévole. Rappelons que le bénévole est « *celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial* » (Marie-Thérèse Cheroutre, 1989). Même si le secteur s'est professionnalisé et montre aujourd'hui une présence non négligeable de salariés, le bénévolat reste la principale ressource humaine des associations, avec environ 15 millions de bénévoles de 16 ans ou plus en 2021.

Or, cette ressource est en forte évolution, avec un engagement moins important et plus ponctuel des personnes de plus de 60 ans, qui représentaient historiquement la véritable « colonne vertébrale » des associations. Cette tendance inquiète quant à la capacité future des associations à assurer la pérennité de leur gouvernance.

1.1.2 Pourquoi cette étude ?

Passerelles et Compétences est une association créée en 2002 pour aider les structures de solidarité à développer leurs projets, en leur proposant des bénévoles à forte expertise : des bénévoles qui ont des compétences en informatique, en communication, en ressources humaines, par exemple, sont

ainsi mis en relation avec des associations qui ne bénéficient pas de ces compétences en interne et les aide à conduire une mission à court terme. C'est le programme Bénévolat de Compétences.

Depuis 2020, face à la demande des associations, Passerelles et Compétences a créé en parallèle **le programme Bénévolat de Gouvernance, qui accompagne les associations à renouveler les membres de leur Conseil d'administration**. Afin de faciliter la recherche et l'intégration des candidats administrateurs, le programme s'appuie sur une phase de « diagnostic » de la gouvernance de chaque association accompagnée pour faire le point sur le rôle, le fonctionnement et la composition de ses instances de gouvernance. Avec une centaine d'associations accompagnées par an depuis le lancement du programme, Passerelles et Compétences a acquis une vision large de l'état des gouvernances des associations qui viennent demander son aide.

La principale cause de demande d'accompagnement à la recherche d'administrateurs est le constat, par la direction de l'association, d'un manque de candidatures internes à rejoindre son Conseil d'administration. La mise en place d'une réflexion au sein de l'association, sur son mode d'organisation et de fonctionnement, et sur les moteurs de motivation des bénévoles, permet le plus souvent de trouver diverses améliorations aisées à mettre en œuvre qui faciliteront l'arrivée de candidats, internes ou externes. C'est l'objet de la phase de diagnostic du programme Bénévolat de Gouvernance.

Parmi les bonnes pratiques mises en avant lors de ces diagnostics, on peut citer :

- La réflexion sur la répartition des rôles et responsabilités au sein du Conseil d'administration, afin de limiter la charge reposant sur chacun ;
- La mise en place de binômes ou adjoints pour partager la responsabilité de certaines missions ;
- La création de groupes de travail, commissions, comités, permettant à un groupe de personnes motivées de travailler sur un sujet et préparer les décisions ;
- L'animation de réunions de manière plus participative, plus inclusive, afin de mieux impliquer chaque administrateur ;

- La rédaction de fiches de mission ou de charte de l'administrateur, afin de mieux partager ce qui est attendu d'un administrateur, ce qu'il peut et doit faire ou pas ;
- ...

Il s'agit donc ici de mettre en place les moyens de renforcer le Conseil d'administration, en redonnant du sens à l'engagement bénévole des administrateurs.

Cette méthodologie a montré son intérêt auprès des associations accompagnées depuis 2020. Cependant, en analysant son activité, Passerelles et Compétences s'est rendu compte que plus de 20 % des associations faisaient appel au programme Bénévolat de Gouvernance non pas pour renouveler leurs administrateurs, mais pour les aider à trouver un(e) président(e). Or il est nettement plus complexe de trouver un successeur à un(e) président(e) que de remplacer un administrateur : la disponibilité demandée est large, les responsabilités sont lourdes, les candidats sont souvent jugés insuffisamment compétents par la présidence sortante, et un candidat externe mettra longtemps à acquérir la légitimité nécessaire.

Cette problématique a donné lieu à une première étude, en 2024, sur le rôle de président(e) d'association, qui a permis de produire un guide pratique intitulé « **Présidence d'association : comment faciliter la succession ?** ».

Cette étude approfondit l'idée selon laquelle un Conseil d'administration composé d'administrateurs compétents, aux profils divers, alignés sur la cause et engagés à développer la stratégie de l'association constituait une ressource essentielle pour l'association : ces bénévoles peuvent se partager les missions du Conseil d'administration de manière efficace.

De fait, cela libère du temps pour la présidence, cela allège sa charge de travail ainsi que sa charge mentale, et rend sa mission plus facile à réaliser. Le président(e) n'a plus besoin d'être l'homme fort de la structure, celui qui s'occupe de tout, il peut se consacrer à l'animation de l'équipe qui l'entoure ou à la représentation extérieure.

Une telle conviction mise en œuvre au cours des missions de recherche de président(e) a développé avec succès les propositions de vice-présidence et coprésidence. Il s'agit donc dans le fond, comme dans les missions d'accompagnement à la recherche d'administrateurs, de **chercher à mieux répartir les pouvoirs et les responsabilités, à introduire du collégial, du participatif, dans un modèle de gouvernance parfois très hiérarchique.**

Cela a naturellement conduit Passerelles et Compétences à s'interroger sur l'intérêt éventuel qu'il pourrait y avoir à pousser le raisonnement plus loin et à se pencher sur la question des modes de gouvernance beaucoup moins hiérarchiques et très horizontaux : la gestion collégiale, voire l'autogestion, dans lesquelles les décisions sont prises collectivement et les responsabilités assumées à plusieurs.

1.2 QUE DISENT LES CHERCHEURS ?

1.2.1 L'engagement bénévole évolue

Dès 1997, le sociologue Jacques Ion met en évidence dans « ***La fin des militants*** ? » les évolutions qu'il discerne au sein des associations et notamment la transformation des formes d'engagement bénévole qui les affecte : le militant traditionnel qui adhérait totalement à l'association et y passait le plus large de son temps **est remplacé par un bénévole plus autonome, plus distancié**, qui partage certes des expériences communes, mais valorise aussi des compétences acquises par ailleurs dans différents réseaux interpersonnels.

Selon l'économiste spécialiste de l'ESS Danièle Demoustier, le bénévolat associatif moderne émerge à partir des années 80 des notions de philanthropie, d'entraide et de militantisme (« ***Le bénévolat, du militantisme au volontariat*** », 2002). Il subit une évolution marquée sous l'effet des transformations du monde du travail et de l'évolution de la société : **le bénévolat, plus éphémère, plus ponctuel, est moins altruiste** et davantage considéré comme un investissement par les personnes (notamment par recherche de socialisation, d'amélioration de leur CV, de maintien de son utilité sociale) ; et les bénévoles sont devenus une ressource à gérer professionnellement pour les associations, face à la complexification des tâches de gestion, d'animation, d'accompagnement. Les

exigences croissantes imposées par les politiques publiques et la réglementation conduisent à la formation plus poussée des bénévoles, les compétences gestionnaires, comptables, administratives et managériales étant de plus en plus valorisées. **C'est ainsi une « professionnalisation » du bénévolat qui est constatée**, se rapprochant du volontariat anglo-saxon.

Pour approfondir cette idée, Joseph Haeringer et Samuel Sponem décrivent en 2010 dans « ***Régulation dirigeante et gouvernance associative*** » l'évolution des dirigeants associatifs sous l'effet d'un environnement qui se complexifie : le dirigeant militant qui était un leader incontestable d'une équipe à galvaniser a été remplacé par un dirigeant gestionnaire et raisonnable, plus intéressé par le réalisme que par l'idéal, puis par **le dirigeant manager, attaché à la réalisation d'un projet avec des objectifs, incarnant à la fois l'autorité morale qui porte les valeurs de l'association et l'indispensable gestionnaire des ressources**.

On comprend que ce rôle, exigeant en termes de compétences et de disponibilité, devienne pesant pour certains bénévoles…

1.2.2 Un nouveau bénévolat, de nouvelles gouvernances ?

Si l'évolution de l'environnement associatif a fait changer le profil des dirigeants bénévoles, ce n'est pas nécessairement le cas des modèles de gouvernance associative…

Les modèles de gouvernance sont même qualifiés « d'obsolètes » par Anne Defrenne-Leroy dans son article « ***La gouvernance des associations*** », en 2016. En effet, elle constate que les associations évoluent dans un environnement en forte mutation, doivent répondre à des besoins sociaux croissants, avec des difficultés fortes en matière de recherche de financements, de partenariats, la complexification des réglementations et problématiques juridiques, comptables, fiscales… Or leurs modèles de gouvernance, hérités des origines de l'association, n'ont pas évolué, même si la loi 1901 leur laisse toute liberté de le faire ! Pour aller vers de meilleurs modes de gouvernance, elle recommande aux associations de :

- Améliorer la démocratie interne pour favoriser l'implication de tous les membres ;
- Communiquer de manière transparente et régulière avec tous les membres ;

- Faire participer l'ensemble des membres à la prise de décisions ;
- Équilibrer les participations des experts et non-experts, les professionnels de la gestion et la défense du projet collectif.

1.2.3 L'engagement bénévole est lié au mode d'organisation

Il existe un lien fort entre la manière dont les associations décident et l'évolution de l'engagement bénévole.
Les chercheurs David Ospital et Cendrine Templier l'analysent en 2018, dans leur article « ***La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole*** ». Ils segmentent ainsi les mutations internes des associations sous l'effet des changements de leur environnement :

- L'institutionnalisation, forme de subordination aux institutions, est souvent mal vécue par le bénévole qui peut se sentir instrumentalisé par la puissance publique et non plus libre de son action ;
- La professionnalisation au sens de spécialisation du travail, montée en compétences et clarification des rôles, peut constituer une source de motivation mais est souvent une source de perte de sens pour l'action du bénévole, qui se retrouve encadré et dirigé par des salariés ;
- La logique gestionnaire, par l'intégration de pratiques et outils de gestion venus du privé, génère souvent un conflit de valeurs pour le bénévole entre la recherche de performance et son engagement désintéressé.

Les auteurs formulent alors des recommandations à destination des dirigeants associatifs, pour soutenir l'engagement des bénévoles et favoriser l'action collective qui constitue l'objet de l'association :

- Clarifier le rôle de tous les acteurs dans le projet associatif et le communiquer ;
- Intégrer tous les acteurs dans le projet associatif et ouvrir les espaces décisionnaires aux opérationnels ;
- Assurer le lien et animer le réseau de salariés et bénévoles ;
- Développer des projets cohérents avec la vocation militante des bénévoles et en faciliter l'action ;

- Renforcer la culture du bénévolat et s'appuyer sur les valeurs associées ;
- Élever le niveau de compétence et s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage ;
- Respecter la vocation première de l'association et ses principes fondateurs.

1.2.4 Renforcer la démocratie favorise-t-elle l'engagement bénévole ?

Apparaît donc ici le lien existant entre les pratiques démocratiques de prise de décision au sein d'une organisation et le maintien de l'engagement des bénévoles. Une conviction déjà avancée par Jean-Louis Laville et Christian Hoarau dans leur article « ***De la gouvernance au gouvernement démocratique*** », 2008, en conclusion de l'ouvrage intitulé « ***La gouvernance des associations*** ». Leur analyse des guides de bonnes pratiques de gouvernance montre qu'ils sont construits de manière normative pour assurer l'équilibre des pouvoirs et du contrôle, la transparence financière et la prévention des risques avec des instances comme l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et un comité d'audit au rôle « disciplinaire ». Mais ce fonctionnement purement structurel copié sur la gouvernance des entreprises est déconnecté de la réalité quotidienne des associations et de leurs spécificités. Ils plaident donc **pour une gouvernance associative plus démocratique, qui dépasse ce fonctionnement purement théorique et favorise plutôt l'implication de tous les membres dans la prise de décision**.

Dans leur article « ***La gouvernance des associations en pratiques*** », Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Joseph Haeringer montrent à partir de 9 études de cas poussées que la gouvernance ne se réduit pas aux instances formelles (AG, CA, bureau) mais qu'une véritable dynamique collective peut être à l'œuvre au sein de l'association, pour alimenter la prise de décision et réduire le risque d'un clivage entre acteurs de terrain et dirigeants. Nous retiendrons de cette étude les questions qui concernent les pratiques démocratiques au sein des associations : **Comment soutenir l'engagement des personnes ?** Qui fait-on participer et comment gérer la participation du plus grand nombre ? Comment assurer le renouvellement des membres ?

Les réponses apportées sont nombreuses et variables selon les structures, mais tournent autour de quatre thèmes majeurs :

- **Ouvrir la composition des instances de gouvernance :** réfléchir à favoriser l'inclusion ; créer des comités ou groupes de travail spécifiques, ouverts à tous, éventuellement non pérennes ; nourrir le débat par des intervenants extérieurs ;
- **Anticiper la prise de décision par la préparation des dossiers :** faire remonter les idées en amont de la prise de décision ; créer des espaces favorisant le partage entre les différents acteurs (bénévoles, salariés, usagers) ; proposer des actions d'éducation ou de formation sur des sujets complexes ;
- **Mieux animer les réunions en favorisant la participation :** utiliser des techniques participatives (ordre du jour participatif, outils d'animation collective, partage de documents…) ; laisser un temps de compréhension avant le temps de débat et décision ;
- **Faciliter l'émergence de nouvelles générations :** développer le parrainage ; organiser des évènements fédérateurs permettant de mieux se connaître ; rendre obligatoire le changement régulier des dirigeants salariés et bénévoles pour favoriser l'effacement des acteurs forts ou gourous.

1.2.4 Vers une gouvernance participative ?

S'interrogeant sur les modes d'organisation associatifs pouvant mettre les individus au cœur de la gouvernance, Aurélia Greff approfondit la notion de gouvernance participative, dans son article « ***La sociocratie, un mode de gouvernance alternatif*** ? » en 2015. Pour elle, quatre conditions rendent possible une gouvernance participative : augmenter la capacité d'agir des membres, garantir à chacun d'être sur un pied d'égalité, gérer les conflits qui surviennent inévitablement et permettre un leadership et un pouvoir partagés. Devant le peu d'écrits existants sur la gouvernance participative appliquée aux associations, elle s'appuie sur les nombreuses recherches en matière de sociocratie appliquée aux entreprises, pour évaluer l'application de ce modèle au mouvement associatif Colibri.

Le principe de base de la sociocratie est de faire vivre, en parallèle à la structure d'exécution, en général hiérarchique, **une structure de décision où chaque membre a un pouvoir équivalent basé sur le consentement. L'objectif est de rendre la parole à chacun et de réconcilier pouvoir et coopération**, à partir de quelques règles simples :

- Les lieux de décision en cercles semi-autonomes d'individus ;
- La décision par consentement (zéro objection) des personnes concernées (ou leur représentant) ;
- Le double lien pour mettre en relation deux cercles (deux personnes pour faire circuler l'information entre les cercles) ;
- Et l'élection par consentement (sans candidat).
- Chez Colibri, ces principes sociocratiques permettent le partage des décisions stratégiques et de l'évaluation des actions engagées. La contribution de chacun, qui donne son avis, partage ses craintes ou propose des améliorations, se traduit par un engagement fort des membres, un investissement important.

Si le bilan semble si positif, **on peut s'interroger sur le faible nombre d'associations qui ont adopté un tel modèle de gouvernance participative**… Le fait que le modèle pyramidal traditionnel soit très bien connu des bénévoles et semble incontournable pour la plupart d'entre eux constitue-t-il une réponse satisfaisante ?

Nous avons ainsi décidé de creuser la question auprès de quelques associations sans président(e), pour en savoir plus sur :

- Quelles sont les raisons qui ont entraîné le changement de modèle ;
- De quelle manière sont aujourd'hui prises les décisions ;
- Cela peut-il marcher dans toutes les associations, quelle que soit la cause défendue et quels que soient les profils de bénévoles.

Nos hypothèses de recherche étaient au départ :

- Les associations choisissent un modèle de gouvernance participative pour mettre en cohérence leurs valeurs (démocratie, égalité, bienveillance) et leur fonctionnement ;
- Les fonctionnements des gouvernances participatives s'appuient sur du bénévolat militant ;
- Les formes de gouvernance collectives renforcent l'implication des bénévoles et facilitent leur renouvellement.

PARTIE 2
MÉTHODE DE TRAVAIL

Pour mener cette recherche, nous avons utilisé la méthode qualitative, en recueillant le retour d'expérience d'associations ayant choisi une forme de gouvernance collégiale, sans président(e). Il s'agit ici de présenter la méthodologie et le terrain d'enquête : expliquer le mode de recueil des données, puis détailler le terrain d'étude, avant d'approcher les limites de la méthode.

2.1 MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, l'approche qualitative choisie combine l'analyse documentaire et l'entretien semi-directif, grâce à l'interview d'un représentant par association ayant expérimenté la gouvernance alternative sans président(e).

2.1.1 Les modalités de recherche : documentation et entretiens

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse documentaire afin d'approcher le contexte historique, institutionnel et le mode de fonctionnement des associations étudiées. Les ressources documentaires proviennent directement des associations ciblées et de leur site internet : consultation des

statuts de l'association, de son règlement intérieur éventuel, de la présentation de l'association expliquant son mode de gouvernance, et parfois du rapport d'activité.

En complément de cette analyse documentaire, 14 entretiens semi-directifs ont été effectués, réalisés sur la base d'un guide d'entretien, composé de 6 thématiques principales :

- Présentation de l'association et du membre interrogé ;
- Présentation de la gouvernance actuelle ;
- Analyse des raisons du choix de la forme de gouvernance ;
- Historique de la mise en place de cette forme de gouvernance ;
- Fonctionnement des prises de décision ;
- Évolution de cette forme de gouvernance.

L'objectif principal est de comprendre concrètement leur mode de gouvernance, évaluer pourquoi et comment ils ont été mis en place, approcher les intérêts et les limites de ce type de gouvernance, selon les dires des personnes interrogées.

2.1.2 Les associations rencontrées

Entre février et juin 2025, 14 associations ont été interrogées. La sélection a été faite pour obtenir une certaine diversité en termes de causes défendues, taille et mode de fonctionnement.

La recherche a été réalisée par des canaux différents : un appel à témoignage sur LinkedIn, les contacts au sein de Passerelles et Compétences, les moteurs de recherche en ligne. Au final, 8 des associations proviennent des contacts internes de Passerelles et Compétences et 6 des réseaux sociaux ou recherches en ligne.

La répartition variée des causes défendues nous montre que la question de la gouvernance partagée n'est pas réservée à des associations militantes de la citoyenneté.

- 5 Associations locales qui interviennent auprès de publics fragiles, personnes en situation de précarité, migrants, jeunes et insertion… Elles sont particulièrement confrontées à des défis en termes de gouvernance

car doivent faire face à une gestion administrative complexe, et leur action repose sur une forte mobilisation bénévole.

- 4 Associations environnementales, investies dans la transition écologique, la protection de l'environnement ou la sensibilisation. Elles affichent souvent une culture démocratique affirmée, avec une volonté marquée de mettre en cohérence leurs valeurs et leur mode d'organisation ;

- 5 Associations de promotion du bénévolat qui travaillent sur la valorisation de l'engagement, le lien entre bénévoles et associations. Elles sont donc particulièrement attentives à leur propre mode de gouvernance et peut-être plus réceptives à l'évolution sociétale en matière de participation citoyenne.

La taille des associations rencontrées est également très variable. Certaines sont de petites structures locales qui peuvent compter moins de 20 membres bénévoles actifs : dans ce cas, la volonté de soutenir l'engagement en faisant participer le plus de personnes possible aux décisions collectives semble facile à mettre en place.

Mais nous avons aussi rencontré des structures plus importantes, qui rassemblent plus de 200 adhérents bénévoles, ont des salariés, possèdent des bâtiments… Dans ces cas, la gouvernance partagée semble s'inscrire dans une démarche de projet collectif porté par des valeurs fortes. La question des choix organisationnels pour conserver l'efficacité est d'autant plus déterminante que la taille rend le processus plus complexe à mettre en place.

2.1.3 Des modes de gouvernance pensés au cas par cas

Contrairement à l'uniformité du mode de gouvernance hiérarchique, les modes d'organisation des associations rencontrées sont tous différents les uns des autres, inventés et adaptés par chaque association. Le facteur commun reste un fonctionnement qui s'appuie sur la répartition des pouvoirs de décision.

Deux grandes catégories peuvent être reconnues :

- **La coprésidence : la mission de président(e) est conservée, mais elle est partagée entre deux ou trois bénévoles**. Ce modèle vise d'abord à répartir la charge de travail, afin d'alléger la mission de chacun des présidents. Étant

donné que la responsabilité est assumée par plusieurs personnes, le succès d'une coprésidence repose sur la nécessaire coordination entre les coprésidents.

- **La gouvernance collégiale : la figure centrale du président(e) est remplacée par des administrateurs qui assument collectivement les responsabilités** de gestion et de représentation de l'association. Ce modèle suppose souvent une répartition des rôles principaux (finances, communication, RH, vie associative), mais toujours dans un esprit d'égalité entre pairs. La collégialité est vue comme un moyen d'éviter la concentration du pouvoir, de favoriser la participation de tous et d'aligner la gouvernance avec les valeurs démocratiques de l'association.

La division entre ces différents modèles reste purement théorique, car certaines associations choisissent un modèle de décision collective, tout en conservant un(e) président(e) réduit à un rôle purement symbolique ou juridique, simplement pour répondre aux contraintes administratives ou aux attentes des financeurs. Dans les faits, les décisions sont prises collectivement et l'administration de l'association repose sur un bureau/conseil associatif collégial ou sur des comités.

2.2 FREINS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme toute recherche de terrain, cette étude montre des limites, liées notamment à l'identification des associations rencontrées et à la méthode de recueil des informations.

2.2.1 Un échantillon ne visant pas la représentativité

La première limite de l'étude concerne la difficulté d'accès aux structures qui ont adopté une forme de gouvernance partagée : aucune base de données de ces associations n'existe en France.

Pour les identifier, il a donc fallu recourir à des modes de recherche utilisant les réseaux ou les sites internet. L'échantillon final des associations est ainsi le fruit du hasard. Il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif sur le plan statistique.

Au fil des recherches d'associations, nous avons relevé deux éléments principaux absents de notre échantillon :

- Les très grosses structures, dépassant 1 million d'€ de budget ;
- Les associations intervenant dans le domaine médico-social.

Cela ne signifie pas que les modes de gouvernance partagés sont impossibles ou inadaptés dans ces cas-là. Simplement, nous ne pouvons pas le savoir puisque notre échantillon n'en contient pas. Ce serait certainement un sujet intéressant à creuser.

Il est important également de noter que les associations ayant accepté de répondre à nos sollicitations sont celles pour lesquelles le passage à une gouvernance partagée s'est révélé positif. Nous n'avons pas pu interroger de structure ayant essayé et renoncé…

2.2.2 Un seul regard par association

L'étude a été construite sur la base d'entretiens semi-directifs organisés avec les personnes ayant accepté de nous rencontrer : il s'agit, dans la plupart des cas, d'un membre de la direction, bénévole administrateur ou salarié, pour chaque association. Celle qui était disponible et/ou intéressée par notre demande.

Cette démarche limite donc la diversité des points de vue recueillis par association : nous n'avons pas pu comparer les avis au sein d'une même association, et considérons donc par défaut que le point de vue de la personne interrogée représente plus ou moins l'avis général de l'association.

PARTIE 3
VERS UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Pour analyser les principaux résultats de notre recherche sur la gouvernance partagée, nous nous intéressons d'abord au facteur déclencheur du changement de modèle, aux différentes formes d'organisation choisies, puis aux facteurs d'engagement des bénévoles administrateurs dans ces associations. Enfin nous abordons quelques limites et défis de ces modes d'organisation.

3.1 QUAND PERSONNE NE VEUT PRENDRE LA PRÉSIDENCE

Nous avons constaté au travers de l'enquête INSEE que la très large majorité des associations avait conservé une gouvernance pyramidale. Mais les missions d'accompagnement des associations de Passerelles et Compétences

montrent parfois la fragilité de ce modèle, qui, au fil du temps, concentre les pouvoirs de décision sur les épaules de quelques bénévoles, et désengage les autres. Ce risque se cristallise notamment au départ du président(e), qui peut alors se trouver sans successeur… En effet, un(e) président(e) présent depuis longtemps, très investi, qui assume de nombreuses tâches et responsabilités et a relevé de nombreux défis, est particulièrement difficile à remplacer : sa mission est intimidante pour les bénévoles de son entourage et son engagement fort a souvent provoqué un désinvestissement des autres administrateurs.

3.1.1 Faire face au manque de candidats

Parmi les 14 associations de cette étude, plus de la moitié ont fait face à cette difficulté de remplacement du président(e) et à la crise de gouvernance associée.

Il s'agit dans la plupart des cas d'un président(e) qui annonce son départ pour des raisons variées : manque de temps, difficulté à mener en parallèle engagement bénévole et vie professionnelle, épuisement ou vieillissement… Et il ne trouve pas de remplaçant en interne, ce qui met en péril la survie de l'association.

Une crise de gouvernance bien expliquée par cet administrateur d'un centre social :
« *Le bureau, c'est-à-dire le président, le trésorier, le secrétaire présentent leur démission. Et donc, on se retrouve, les administrateurs restants, une dizaine, à se dire, bon, on fait comment ? On ne peut pas laisser cette association sans une gouvernance qui fonctionne, sans assumer un certain nombre de responsabilités. Et moi, je ne voulais surtout pas devenir président(e). Et personne n'avait vraiment envie d'être président(e). Et pourtant, il y avait autour de la table des gens qui étaient investis dans la gouvernance, et aussi dans le quartier, dans l'association…* ».

La gouvernance partagée semble ainsi s'imposer comme une solution prise face à la nécessité de continuer à faire fonctionner l'association. Pour assurer la pérennité de l'association en l'absence d'un président(e) acceptant de prendre les responsabilités, les membres choisissent de les partager entre eux.

C'est ensuite a posteriori que l'alignement entre ce mode de gouvernance et les valeurs associatives est reconnu, comme le fait cet administrateur d'une

association environnementale : « *Parce qu'en fait, le système collégial, c'est démocratique, c'est-à-dire que chacun donne son point de vue et de fait, sans qu'on soit obligé d'en arriver aux votes, c'est l'expression de chacun qui fera la décision. Je trouve que le système collégial est beaucoup plus approprié au monde associatif.* »

3.1.2 Coprésidence, collégialité : chacun construit sa solution

La gouvernance partagée prend des formes différentes selon les associations, leur taille, leurs ressources, leurs choix.

Certaines ont mis en place une **coprésidence, de manière à répartir la charge de travail de la présidence entre deux ou trois bénévoles différents**. C'est ce qu'explique cet administrateur, ancien coprésident d'une association de promotion du bénévolat :

« *La présidente cherchait un remplaçant mais n'arrivait pas à le trouver. Elle a appelé Xavier qui a dit OK, mais je n'ai pas le temps. Alors ils sont venus me voir, ils savaient que je ne voulais pas être président mais ils m'ont proposé le principe de la coprésidence. Je voyais bien la complémentarité que j'avais avec lui, qui est plus stratégique et moi plus opérationnel, notamment sur les sujets RH ou animation.* »

D'autres associations choisissent clairement un **mode de gouvernance collégiale, avec une répartition étudiée et précisément définie des rôles de chacun**, selon les besoins résultant de l'activité de l'association.

Ainsi le responsable de la vie associative de cette association de promotion du bénévolat explique la collégialité du bureau construite autour de 6 pôles de responsabilités : « *Notre organisation repose sur deux pôles principaux qui sont l'Accueil et l'orientation des bénévoles et puis l'Accompagnement des associations (puisqu'on a 120 associations adhérentes, il faut maintenir un lien avec elles). Et puis autour de ces deux grandes missions, y a quatre autres fonctions qui sont Promotion du bénévolat, Communication et relations extérieures, Formation et conseil, et enfin Administration, finances et vie associative. Donc, on répartit les responsabilités entre les six grandes activités de l'association.* »

Un autre modèle collégial a été construit par un centre social et culturel autour de délégations fonctionnelles et sectorielles : « *Il y a d'un côté des délégations fonctionnelles, pour Finances, Ressources humaines, Vie associative, et de l'autre, des délégations sectorielles pour les activités adultes, les activités familles, les activités jeunesse. Chaque délégation peut avoir 2 ou 3 membres. Par exemple, c'est une délégation de 3 personnes qui joue le rôle de trésorier. Il n'y a pas de Président(e), il n'y a pas de Coprésident(e). C'est vraiment collégial. On les a appelés administrateurs délégués à un secteur. Et puis il y a une fonction qu'on a un peu inventée qui est la coordination, mais qui n'est pas forcément indispensable en fait, elle peut être cumulée avec une autre délégation.* »

On constate donc qu'il ne peut pas y avoir d'organisation-type en matière de gouvernance partagée. Il n'existe pas un modèle idéal qu'il serait facile de copier-coller par une autre association. Chaque structure s'interroge sur ses besoins en matière de missions et de décisions à prendre, puis invente son propre mode de fonctionnement. Des noms différents sont donnés à des instances qui remplacent le Conseil d'administration, que ce soit délégation, commission, comités, pôles… le tout étant que l'ensemble des tâches réalisées par l'ancien Conseil d'administration, bureau et président(e) puisse être repris et réparti différemment.

3.2 PARTAGER LE POUVOIR DONNE-T-IL ENVIE DE S'ENGAGER ?

Si l'abandon du modèle de gouvernance pyramidal se présente souvent comme une nécessité et non comme un choix, l'adoption d'une gouvernance partagée peut cependant montrer des effets positifs sur l'engagement bénévole.

3.2.1 Une grande diversité des profils d'administrateurs

Le premier constat fait en interrogeant ces associations à gouvernance collégiale est la diversité des profils de bénévoles administrateurs rencontrés. On retrouve ainsi de nombreux bénévoles avec des compétences précises, des savoir-faire spécifiques, qui se sentent à l'aise dans une organisation où cette compétence est utile et reconnue.

C'est le cas de ce bénévole administrateur d'une association de promotion du bénévolat : « *J'ai fait des études juridiques, et j'ai travaillé comme directeur des*

ressources humaines dans plusieurs entreprises de l'agroalimentaire et de la chimie. Et j'étais très intéressé par ce projet de gouvernance partagée. »

Mais on observe aussi la présence de nombreux bénévoles simplement là pour défendre la cause, attirés/retenus par la souplesse du mode de fonctionnement. Ils trouvent facilement leur place dans cette forme de gouvernance, qui leur permet un engagement moins lourd, plus compatible avec leur disponibilité, puisqu'ils ne sont pas seuls à porter les responsabilités. L'accès aux instances de gouvernance semble plus facile, plus ouvert, ce qui favorise l'entrée de chacun dans une implication plus active.

Bien sûr, c'est un mode de fonctionnement qui ne correspond pas à tout le monde, puisqu'il exige une forte capacité à coopérer et à prendre des décisions ensemble. C'est ce que rappelle cet administrateur d'une association sociale : « *Pour une bonne partie des gens, quand on leur dit qu'on est organisé de manière collégiale, cela leur plaît. L'ambiance est bonne, les réunions sympathiques, ils s'intègrent facilement. Mais j'ai connu des cas où cela était trop éloigné de leurs habitudes et qui ne sont pas restés.* »

3.2.2 Une gouvernance alignée avec les valeurs

Un bénévole administrateur ne s'engage pas seulement pour défendre une cause, mais aussi par accord entre ce qui se pratique dans l'association et ses propres valeurs.

« *Moi, ça m'a toujours intéressé, j'ai toujours trouvé que l'organisation très hiérarchique qu'on met dans les associations était à l'opposé de la philosophie de la loi 1901* », souligne cet administrateur d'une association de promotion du bénévolat.

De même pour cette administratrice d'une association environnementale : « *Moi, je viens de l'éducation nationale, j'ai été enseignante et directrice d'école. Et j'ai beaucoup souffert du système pyramidal de l'administration, avec un impact sur mon travail au quotidien avec les élèves. Je suis arrivée dans cette association parce qu'elle avait toutes les caractéristiques qui m'intéressaient : la transition énergétique, l'humain, le partage.* »

Il ne s'agit pas, pour ces bénévoles impliqués dans la gouvernance, de militantisme citoyen ou de démarche idéologique, mais plutôt de recherche

d'une correspondance entre leurs valeurs profondes et le fonctionnement de l'association dans laquelle ils s'investissent.

Une association qui fonctionne sur des idées humanistes, applique des principes d'égalité et de transparence, favorise la coopération et la participation de tous, semble pouvoir attirer et retenir plus facilement les bénévoles administrateurs pour qui ces valeurs sont importantes.

Pourtant, les associations interrogées n'affirment pas leur conviction que la transformation en gouvernance collégiale facilite le recrutement de nouveaux administrateurs. La répartition des pouvoirs serait-elle une condition nécessaire mais non suffisante ?

3.2.3 La légitimité et la reconnaissance se partagent

Devenir administrateur d'une gouvernance collégiale permet en outre à ces bénévoles de retrouver un sentiment fort de légitimité, grâce au partage des responsabilités et des décisions collectives.

Contrairement au modèle pyramidal où le pouvoir symbolique est concentré sur la figure du président(e), la collégialité redistribue la légitimité à l'ensemble des décideurs : chaque membre de la gouvernance est reconnu non pas pour son titre, mais pour sa contribution au fonctionnement général, grâce à la part de responsabilité qu'il détient. L'investissement de chacun est visible et donc valorisé, ce qui renforce la motivation des administrateurs bénévoles.

3.3 LIMITES ET DÉFIS DES GOUVERNANCES PARTAGÉES

Cependant, malgré les nombreux atouts que nous venons d'évoquer, tout n'est pas rose dans le passage à une gouvernance partagée.

3.3.1 Embarquer tous les acteurs dans le nouveau modèle

Une des principales difficultés évoquées par les associations interrogées réside dans la nécessité de convaincre chaque acteur de l'intérêt du nouveau mode de fonctionnement. En effet, certains membres adhèrent rapidement et pleinement

au projet, participent activement à sa définition et à sa mise en œuvre. Mais pour d'autres, l'organisation pyramidale qu'ils connaissent bien est un repère sécurisant et le changement n'est pas forcément vu comme positif.

Les premières réunions participatives peuvent être inconfortables pour certains bénévoles, peu habitués à exprimer leur point de vue ou à écouter les autres. C'est le cas de cette association de défense de l'environnement : « *Dans la mise en place de la nouvelle gouvernance, on a eu une première réunion qui s'est très mal passée : manque d'écoute, attitudes agressives, impossible de prendre une décision. On a dû refaire une nouvelle réunion avec mise en place de principes un peu rigoureux de prise de parole, écoute collective, … et cela a beaucoup mieux fonctionné !* »

3.3.2 Un processus de changement qui prend du temps

Les associations rencontrées insistent ensuite sur le fait que le passage d'un modèle à l'autre ne se fait pas en une seule étape, il est progressif et exige un important investissement en temps.

En effet, l'adoption d'une gouvernance partagée ne se réduit pas à la suppression du président(e)… Cela suppose de modifier en profondeur l'organisation et son fonctionnement, repenser la répartition des responsabilités, des tâches et la manière de prendre les décisions.

Cela implique une phase de réflexion puis une phase de transition pendant laquelle les membres testent, expérimentent et s'approprient progressivement le nouveau modèle. Il est normal que la mise en place prenne du temps, que le nouveau mode de fonctionnement ne soit pas trouvé instantanément et que certains éléments doivent être revus au fil de l'eau.

Dans la majorité des associations rencontrées, cette démarche a été facilitée par l'intervention d'un consultant, conseiller, juriste ou cabinet d'expertise. Il peut apporter un regard extérieur et aider l'association à réguler les tensions, partager son expérience, proposer des idées.

En définitive, pour nombre de nos interlocuteurs, cette étape de changement est présentée comme une expérience d'apprentissage. Ils soulignent que

cette phase de transition transforme le rapport à l'engagement, qui est alors moins centré sur une figure d'autorité.

Il n'en reste pas moins que ce type de changement fondamental ne peut se réaliser sans des personnalités dynamisantes et motrices au sein de l'association.

3.3.3 Une acceptation pas toujours facile par les partenaires

L'un des défis auxquels se heurte la gouvernance partagée est lié à la méconnaissance de ce mode d'organisation et donc à une certaine difficulté de compréhension de la part des partenaires extérieurs.

« *À la banque, ils ne comprennent pas qu'on est une collégiale, donc il faut leur dire qui est le président. C'est assez énervant quand on doit faire comme si on avait un président, alors que c'est faux. Pour les assurances, ou si on doit se présenter à d'autres associations, c'est pareil* », explique cet administrateur d'une association collégiale.

Les associations qui optent pour une gouvernance sans président(e) doivent d'abord revoir leurs statuts et y inscrire leur nouveau modèle. Elles ont la possibilité légale de le faire. Mais les institutions et partenaires financiers ne connaissent pas toujours la liberté d'organisation laissée par la loi 1901 et restent attachés à la figure du président(e) qui représente l'association et porte la responsabilité légale de la structure. Nombre de partenaires exigent une signature unique, l'indication d'un seul représentant légal pour savoir à qui s'adresser en cas de difficulté.

Cette exigence entre en contradiction avec l'esprit du modèle horizontal, où « *On est tous responsables et tous coupables, ou pas, en tout cas on est tous solidaires* » explique un administrateur d'une association collégiale.

Pour lever ce blocage, certaines associations utilisent l'alternative de mettre en avant un « faux » président(e), de choisir un représentant pour signer tel document, même si le représentant est différent d'un document à l'autre, d'un moment à l'autre. Par exemple : « *Notre banque refuse catégoriquement d'accepter le principe de notre collégiale. On est donc obligés à chaque*

renouvellement annuel de la commission Finances-administration, de désigner un « président(e) » pour que son nom soit inscrit par la banque. »

« *Quelquefois, on se retrouve bloqués parce qu'il nous faut un nom. On voulait mettre notre nom à tour de rôle mais ce n'était pas possible. Par exemple, sur l'attestation Siren, nous avons inscrit une personne comme représentante légale et les autres comme coreprésentants*. »

Même si le principe d'une gouvernance collégiale est de s'appuyer sur des prises de décision collectives, **il est fondamental de clarifier qui sera le ou les représentants légaux**, qui pourra représenter l'association dans les relations avec les tiers, signer des contrats, ouvrir un compte, demander une subvention…

Les associations rencontrées ont choisi l'une ou l'autre des options suivantes

- Un représentant légal élu ou désigné au sein de la gouvernance ; il est alors la seule personne responsable vis-à-vis des partenaires extérieurs ; il assume les responsabilités usuelles d'un président(e) ;
- Plusieurs personnes assument collectivement la représentation légale ; une situation parfois difficile à comprendre et accepter par les partenaires.

Côté finances, on constate souvent la présence d'un administrateur référent « chargé des finances » qui assume la responsabilité du trésorier, même si les tâches du trésorier sont réparties entre plusieurs personnes.

Par conséquent, les statuts sont rédigés de manière différente selon les associations, par exemple :

- Āvec un seul représentant légal :

« *Chaque administrateur peut représenter le CA. 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. ».

Néanmoins, si certains partenaires n'adhèrent pas au principe de fonctionnement plus horizontal, l'ensemble des associations rencontrées estiment qu'il ne s'agit pas d'un sujet « bloquant » : avec quelques aménagements de forme, les associations arrivent à contourner les réserves des partenaires pour in fine fonctionner comme elles le souhaitent.

3.3.4 Une certaine "lenteur" dans la prise de décision

L'une des principales difficultés évoquées par les administrateurs au sujet de la gouvernance collégiale est la lenteur dans les prises de décision.

Dans le modèle pyramidal classique, un bureau ou un président(e) ont toujours la possibilité de trancher rapidement. Au contraire, dans la gouvernance partagée, la décision repose sur un consensus entre plusieurs personnes, souvent entre 6 et 12. Il n'est donc pas toujours facile de prendre une décision rapidement.

« *Les décisions, c'est un processus. Personne n'arrive en présentant un dossier qui doit être approuvé en levant la main… Il faut accepter des propositions qui sont faites par les membres ou qui viennent de l'extérieur, mais il faut auparavant les discuter, les mûrir. Parfois on attend la réunion suivante pour décider de faire ou de ne pas faire. Ou bien on crée un groupe de travail pour approfondir le sujet.* »

C'est parfois générateur de frustration, puisque la décision est reportée à plus tard. Mais **la lenteur de décision n'est pas toujours un désavantage**. C'est aussi un atout qui facilite les échanges et donc l'adhésion à la décision.

« *L'idée intéressante dans la gouvernance horizontale, c'est que les discussions génèrent de l'enthousiasme, du plaisir et de l'adhésion.* »

Pour améliorer l'efficacité du collectif, plusieurs associations expliquent avoir adopté des méthodes facilitatrices de prises de décision.

« Nous avons à notre disposition une liste de modes de prise de décision et nous nous adaptons selon les situations. Par exemple, pour définir le groupe gouvernance, on a utilisé l'élection sans candidat. Dans les discussions, on utilise l'absence d'objection. Mais en cas de « non » catégorique, on continue à discuter jusqu'à arriver à un consensus ou on crée un groupe de travail. »

3.3.5 Un ajustement en continu des modalités de gouvernance

Un autre défi de la gouvernance partagée réside dans le risque d'instabilité organisationnelle si les rôles et règles sont flous. La transformation vers une gouvernance partagée nécessite de prendre le temps de redéfinir clairement les rôles des administrateurs, de mettre en place des règles de fonctionnement et les outils qui permettent de fonctionner.

« *La collégialité, c'est bien*, précise un administrateur d'une association environnementale, ***mais il faut penser le pilotage***. »

De nombreuses associations ont souligné que la transformation vers ce type de gouvernance ne s'adopte pas immédiatement, mais s'inscrit plutôt dans une logique de tests et réajustements successifs. Cela permet au fil de l'eau d'ajuster l'organisation aux besoins constatés. Certaines associations ont commencé par tester le partage des rôles des administrateurs, avec la mise en place de commissions ou délégations, ou de coprésidence, avant de repenser la démarche de prise de décision et de stabiliser le modèle.

3.3.6 L'indispensable présence d'individus moteurs

C'est paradoxal : si la gouvernance partagée repose sur l'absence de hiérarchie, avec répartition équitable des rôles et des responsabilités, elle nécessite aussi la présence d'individus moteurs. C'est ce que constatent certaines des associations interrogées.

« *Dans un groupe, il y a toujours des gens qui prennent un petit peu le leadership, c'est assez naturel, même si on y est attentifs. Parfois je me retire des discussions, pour éviter d'être trop en avant et pour laisser plus de place.* »

3.3.7 : Plus de partage = plus de bénévoles ?

Alors que toutes les associations rencontrées font un bilan très positif du passage à une nouvelle forme d'organisation, un constat tempère cependant ce regard positif : ce nouveau modèle de gouvernance ne permet pas un renforcement de la gouvernance et ne séduit pas, a priori, de nombreux bénévoles souhaitant y participer.

Parmi les associations rencontrées, certaines ont pu observer le renouvellement régulier de leur instance : c'est le cas de ce centre social, organisé en collégiale, avec une vingtaine de membres au sein du CA. Le passage à ce nouveau mode de gouvernance date d'il y a 10 ans, ayant permis l'appropriation, par l'ensemble de la structure, de cette nouvelle façon de faire.

Pour la plupart des associations rencontrées, passées plus récemment à un modèle horizontal, cette transition a permis une plus forte implication des administrateurs, mais n'a pas permis d'en recruter de nouveaux.

La communication, l'appropriation par l'ensemble de la structure, mais aussi l'engagement plus fort demandé aux nouveaux administrateurs peuvent expliquer cette limite.

PARTIE 4 : COMMENT FAIRE LA TRANSITION ENTRE LES 2 MODÈLES ?

On l'a compris : le passage d'une gouvernance hiérarchique à une gouvernance partagée ne se fait pas du jour au lendemain. C'est un processus progressif, qui exige du temps et de l'énergie, parfois un accompagnement extérieur. Les associations qui l'ont fait partagent leurs recommandations pour faciliter cette transition.

4.1 UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE

Les associations interrogées insistent sur la nécessité de prendre le temps de la discussion en collectif : on ne peut pas passer du jour au lendemain d'un

modèle bien connu et maîtrisé à un modèle inconnu ; on ne peut pas supprimer simplement le président(e), le trésorier(e), le secrétaire et espérer que cela fonctionne…

Il est indispensable bien sûr de redéfinir les rôles, les responsabilités, les méthodes de décision, mais aussi de bien analyser les enjeux, de clarifier les besoins, les motivations, les attentes. Et de prendre le temps de partager les causes du changement, ses implications, ses avantages et éventuellement les limites du futur modèle.

Pour quelles raisons ce changement est-il indispensable ? Que cherche-t-on à obtenir avec ce changement de gouvernance ? Est-on certain que le changement de gouvernance répondra à la problématique ?

Cette réflexion constitue une étape indispensable pour que le changement soit un choix réfléchi et choisi, et non une solution par défaut, un pis-aller.

Une fois cette phase de réflexion terminée, et avant de faire voter les nouveaux statuts en Assemblée générale, il peut être intéressant de tester le modèle de gouvernance pendant un certain temps. Cela permet à la fois de s'assurer de la pertinence des solutions imaginées et de les adapter si nécessaire, mais aussi de prendre le temps de partager les nouvelles pratiques et d'entraîner tous les acteurs, avant le vote décisif.

4.2 SE FAIRE ACCOMPAGNER

Nombre d'associations interrogées soulignent que la mise en place d'une gouvernance partagée est un processus complexe, et qu'il est parfois difficile de mener cette transformation seul.

4.2.1 S'inspirer des réussites

Une bonne pratique souvent évoquée par les associations est le fait de rencontrer d'autres structures qui ont déjà basculé vers une gouvernance partagée. Cela leur a permis d'observer des modes de fonctionnement d'associations différentes et d'en tirer les enseignements.

Bien sûr, il n'est pas question de « copier » un modèle, puisqu'il est indispensable de construire sa propre solution. Mais cela permet de partager

de bonnes idées, des pistes, des questionnements et les solutions qui ont été testées.

4.2.2 Un accompagnateur externe est-il nécessaire ?

L'accompagnement externe est également une bonne pratique recommandée par certaines associations.

La consultation d'un juriste ou d'un avocat pour rédiger les statuts est souvent mise en avant de manière à s'assurer de la légalité. Mais d'autres associations ont fait appel à des formateurs ou consultants, pour avoir une personne externe qui peut susciter le débat, faciliter la discussion, apporter un regard neutre, proposer des outils. Cela sécurise la démarche et peut permettre d'éviter les incompréhensions ou les blocages.

4.3 IMAGINER SON PROPRE MODÈLE

Si, dans le modèle pyramidal classique, les fonctions des dirigeants sont assez normées, la collégialité ou la coprésidence exigent une véritable réflexion sur la répartition des rôles et des responsabilités de chacun : elle doit être explicite, claire, compréhensible et acceptée collectivement.

Si les missions ne sont pas clarifiées, certaines risquent de ne pas être assumées, ou, au contraire, de se concentrer sur les épaules de quelques-uns… ce qui est l'inverse de l'effet recherché ! La répartition peut se faire avec les noms des personnes, mais aussi au travers de la création de groupes, pôles, comités, commissions, ou encore par la formation de binômes, trinômes…

Cette répartition des responsabilités ne signifie pas que les responsabilités resteront figées. Au contraire, il est intéressant d'établir des limitations en termes de durée ou de nombre de mandats, ou d'instaurer des systèmes de gestion tournante, afin de renforcer l'engagement de chacun et l'appropriation des instances décisionnelles par les administrateurs.

CONCLUSION
SUPPRIMER LA PRESIDENCE NE SUFFIT PAS...

Au terme de cette étude, **la gouvernance partagée semble constituer une solution potentielle pour une association confrontée à une crise de gouvernance pyramidale, notamment pour pallier le déficit de candidat à la présidence**.

Le modèle alternatif doit être étudié au cas par cas, en réfléchissant à la répartition des rôles et responsabilités et aux formes de prises de décision. Globalement, il semble favoriser l'implication des membres, rendre les responsabilités plus accessibles et permettre la pérennisation de la structure en absence de président(e).

Certains éléments nous invitent cependant à mesurer notre enthousiasme :

- Nous n'avons rencontré que des associations pour lesquelles la transformation s'est révélée positive, et n'avons pas d'expérience de cas d'échecs, qui doivent exister….

- Le passage à une gouvernance collégiale demande du temps (plus d'une année) et la présence d'au moins un individu moteur ;

- La gouvernance collégiale représente un vrai bouleversement des habitudes des bénévoles, des salariés, une modification des statuts et n'est pas facilement acceptée par les partenaires ;

- Il n'est pas avéré que le passage à une gouvernance collégiale encourage l'engagement de plus d'administrateurs qu'une gouvernance classique bien orchestrée.

Si la suppression du président(e) et le passage à une gouvernance partagée apparaissent comme une solution efficace pour surmonter la crise de succession, elle n'en devient pas pour autant une solution miracle pour pallier le déficit d'engagement d'administrateurs...

Cette étude ne modifie donc pas les recommandations habituelles de Passerelles et Compétences en matière de gouvernance : **pour encourager l'engagement des administrateurs, il faut arriver, par diverses bonnes pratiques, à rendre cet engagement FUN ET SEXY, et ce quel que soit le modèle de gouvernance !**

Nous pouvons, en conclusion de cette étude, rappeler les principaux éléments que nous mettons en avant dans notre pratique d'accompagnement des associations.

Le premier groupe de recommandations vise à **ouvrir et démocratiser le fonctionnement des instances de gouvernance :**

- **Favoriser la participation de tous !** Inclure réellement les administrateurs dans les prises de décision en les faisant travailler sur les dossiers, en leur donnant des missions précises. Fédérer de nouveaux membres en les associant à des projets comme la révision du projet associatif, la construction d'un plan stratégique… ;

- **Partager le pouvoir !** Clarifier le rôle des instances de gouvernance (CA, bureau, commissions), créer des groupes de travail, des binômes ou trinômes pour assumer les missions à responsabilité ;

- **Anticiper !** Anticiper le renouvellement des administrateurs, très en amont de l'échéance, et même plusieurs années dans le cadre de la succession d'un président(e). Favoriser le renouvellement avec une limitation statutaire de la durée et du nombre de mandats.

Le deuxième groupe de recommandations vise à **créer et maintenir l'envie d'engagement de bénévoles** au sein des instances de gouvernance.

- **Informer les bénévoles**. Faire connaître les membres du CA et faire savoir ce qu'ils font. Questionner les bénévoles sur leurs motivations, leurs compétences, leurs envies et leurs freins réels à la prise de responsabilité ;

- **Rassurer et clarifier**. Préciser la disponibilité et les compétences recherchées, clarifier le mode de choix et de sélection. Proposer une intégration progressive, une formation, du tutorat. Intégrer les bénévoles dans des projets avant de leur proposer d'entrer au CA ;

- **Rendre la mission d'administrateur fun et intéressante**. Adapter le contenu et les horaires de réunion. Répartir les missions, créer des binômes, des groupes. Avoir un objectif clair, des projets. Accepter les nouveaux arrivants et leurs idées nouvelles….

Nous avons constaté, depuis 2020, qu'une phase de diagnostic bien conduite, qui fait réfléchir l'association sur le mode de fonctionnement de ses instances et sur les facteurs de motivation des bénévoles, permet de redynamiser la participation au sein des instances de gouvernance et facilite l'arrivée de nouveaux administrateurs. Et le fait qu'il y ait un président(e) ou pas ne modifie pas nos pratiques.

Passerelles et Compétences

BENEVOLAT DE GOUVERNANCE

Passerelles et Compétences

29 boulevard Bourdon

75 004 PARIS

gouvernance@passerellesetcompetences.org

www.passerellesetcompetences.org

Le programme Bénévolat de Gouvernance est soutenu par :

Agir pour le développement humain
FONDATION PIERRE BELLO

Fondation Blancmesnil

AG2R LA MONDIALE

MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE
Liberté
Égalité
Fraternité