

# Bonne gouvernance pour l'association

Auteur-e-s: Prof. Georg von Schnurbein, CEPS / Maja Graf, Centre de compétences  
vitamine B

---

Le terme «bonne gouvernance» («Good Governance») désigne un bon système de contrôle et de régulation d'une unité politico-sociale, telle qu'un État ou une commune. Il est important pour les associations également, en particulier pour celles de moyenne et grande taille, d'appliquer les principes de la bonne gouvernance. Les associations sont les obligées de leurs membres. Dans l'association «idéale», les décisions du comité sont prises avec la participation active de tous ses membres. Lors de l'assemblée générale, on procède à un vote démocratique, les prises de décisions et les débats sont ouverts et transparents. En maints endroits toutefois, la réalité est bien différente.

La bonne gouvernance existe de l'action conjuguée de plusieurs mesures et méthodes. Pour toutes les propositions, il convient de définir la mesure adaptée aux spécificités de sa propre association.

Les règles de bonne gouvernance ne sont pas des lois. Ce sont des recommandations permettant de lutter contre la concentration du pouvoir et le népotisme. Elles soutiennent la structure démocratique et contribuent à éviter les conflits.

## Les trois piliers de la bonne gouvernance

La bonne gouvernance repose sur les trois principes suivants : transparence, équilibre des pouvoirs et efficacité.

**Transparence** : signifie libre circulation de l'information, communication ouverte, participation et obligation de rendre des comptes à toutes les personnes concernées (comité, membres, clients). Grâce à des règlements et au controlling adéquat, il est possible d'améliorer la transparence.

Pour l'association :

- un processus décisionnel compréhensible, réglé et documenté. Les membres du comité et les membres de l'association savent comment les décisions se prennent.
- les relations (mandats, charges) et les conflits d'intérêts sont mis au grand jour.
- les honoraires, les compensations et notes de frais sont réglés par écrit et connus de tous.

## Équilibre des pouvoirs / Checks and Balances

Comme dans toute démocratie saine, il devrait y avoir dans les associations également, un contrôle réciproque («Checks») des organes ayant pour but l'équilibre des pouvoirs («Balances»).

En font partie :

- la séparation des pouvoirs, il n'est donc pas possible pour un employé d'être en même temps membre du comité.
- une répartition équilibrée des pouvoirs au sein du comité et dans l'association dans son ensemble.
- «le principe des quatre yeux», très utile. Il implique qu'il faut être au moins deux pour prendre une décision ou conclure un accord et que les documents ayant valeur juridique doivent porter deux signatures.
- éviter de concentrer trop de fonctions et de charges sur une même personne et mettre les conflits d'intérêts au grand jour.

## Efficacité

L'association devrait être organisée et devrait fonctionner de manière à réaliser son but. Voici ce que l'on peut considérer utile au sens de la bonne gouvernance :

- taille optimale du comité : 5 à 7 personnes dans une association moyenne, 3 personnes dans une petite association.
- une organisation adaptée au but que l'association s'est fixé : la taille du comité, le bureau externe, les groupes de travail et les délégations doivent être adaptés à l'association et à sa taille.
- rapports réguliers sur les prestations du comité : son travail est évalué.

## Délimitation entre le comité et la direction

Dans les associations qui ont un bureau externe (rémunéré), la délimitation et la collaboration entre le comité et la direction constituent un facteur déterminant de bonne gouvernance. Les deux organes sont importants en matière de «bonne conduite».

**Comité** : le comité représente les membres et assume la fonction d'organe responsable. En tant qu'organe de direction stratégique de l'association, il est l'«acteur de gouvernance» le plus important et assure la mise en oeuvre de la bonne gouvernance. En tant qu'organe de direction stratégique, il

- définit la stratégie de mise en oeuvre des buts de l'association.

- fixe les principes applicables à la comptabilité.
- supervise l'affectation des moyens financiers.
- élabore les règlements internes.
- élit et supervise une direction éventuelle.
- veille à la prise en charge des bénévoles.
- garantit l'échange d'informations entre les membres et les organes de direction.

**Direction** : la direction de l'association assure le lien entre la «partie bénévole» (comité et membres) et les éventuels autres employés. Souvent, la direction dispose de plus d'informations que le comité ou les membres et exerce ainsi plus de pouvoir. Au sens de la bonne gouvernance, la direction assume aussi bien la préparation des affaires du comité que l'exécution des décisions de ce dernier. La direction se charge de

- conseiller le comité
- préparer les décisions du comité
- représenter les intérêts de l'association

**Gouvernance partagée «qualifiée»** : la bonne gouvernance est une question qui devrait rester au centre des préoccupations des deux organes, comité et direction. Pour y contribuer, les mesures organisationnelles suivantes ont fait leurs preuves :

- une conduite collective de l'association (bonne collaboration au sein du comité, compétences de la direction clairement définies) et développement de l'association.
- un bon système de rapport et d'information
- une subordination claire de la direction

## **Conseils pour l'élaboration et la mise en oeuvre de la bonne gouvernance**

**Travailler au sein du comité** : au moment de former le comité, il est judicieux de tenir compte de ce qui suit :

- taille optimale du comité : 5 à 7 personnes dans une association moyenne, 3 personnes dans une petite association.
- régler les questions de la durée des mandats et de la réélection. Un mandat d'une durée totale de 12 à 15 ans au maximum garantit un renouvellement périodique du comité. Il

faudrait en principe veiller au remplacement régulier de quelques-uns des membres du comité (roulement), alors que d'autres restent (continuité).

- veiller à réunir au sein du comité aussi bien des compétences de représentation que des compétences professionnelles (finances, économie de gestion, ressources humaines, etc.)
- planification à long terme du renouvellement du comité :
  - o élaborer une liste de candidat-e-s potentiel-le-s («Longlist»)
  - o choisir 1 à 2 candidat-e-s pour les prochaines élections («Shortlist»)
  - o prévoir un roulement = garantir un accès aux connaissances

### **Rapports entre le comité et la direction**

- Clarifier précisément les responsabilités (le comité est chargé de tâches stratégiques, la direction de tâches opérationnelles).
- Veiller à donner à la direction une certaine liberté d'action organisationnelle.
- Standardiser l'échange d'informations et les processus de décision.
- Créer un instrument simple pour la diffusion d'informations importantes (bulletin paraissant régulièrement, infolettre).
- La direction assiste aux séances du comité avec voix consultative.
- Veiller à assurer un contact direct entre le comité et les membres de l'association.

**Organisation de l'assemblée générale :** l'assemblée générale est l'occasion pour le comité et les membres de l'association d'entretenir des contacts directs. En effet, c'est à l'assemblée que le comité prend le pouls de l'association et reconnaît l'engagement de ses membres. Le but est donc de motiver les membres à y participer en nombre.

- Ne pas surcharger l'assemblée générale (traiter uniquement les affaires essentielles)
- Lors de l'assemblée générale, prévoir des activités favorisant l'échange (informel également), comme un apéro, des pauses, etc.
- Impliquer les membres
  - o au moyen de nouvelles méthodes participatives (World Café, etc.)
  - o en répartissant les tâches entre plusieurs personnes
  - o en mettant à leur disposition des informations supplémentaires