



Vers une gouvernance collégiale pour votre association

Petit guide méthodologique établi par France Bénévolat Côte d'Or

Sommaire

Introduction.....	page 2
1 ^{ère} partie : qu'est-ce que la gouvernance collégiale ?.....	page 4
2 ^{ème} partie : mise en place d'une gouvernance collégiale.....	page 11
3 ^{ème} partie : quelques points de vigilance pour vivre sereinement sous le régime de la gouvernance collégiale.....	page 19
4 ^{ème} partie : quelques exemples de documents pour vous accompagner dans votre démarche.....	page 24
Annexes :	
- Les 6 piliers de la bonne gestion des bénévoles.....	page 36
- Faire un cahier des charges	
- Foire aux questions.	

France Bénévolat est une association au service des associations et des bénévoles.

Elle a pour principales missions :

- D'accueillir les futurs bénévoles et de les aider à choisir l'association qui leur convient,
- D'aider les associations à trouver les profils bénévoles dont elles ont besoin,
- D'accompagner les associations pour bien accueillir, animer et valoriser leurs bénévoles,
- De faire connaître et valoriser le bénévolat dans notre société.

Introduction

En 2014, comme bien d'autres avant elle, notre association, France Bénévolat Côte d'Or s'est mise en recherche de solutions pour remplacer sa présidente, arrivée en fin de mandat et statutairement non renouvelable. Personne ne se sentait capable de reprendre la charge que nous estimions trop complexe, trop prenante...

Une gouvernance collégiale nous a semblé être une solution possible. Nous y avons travaillé pendant 2 ans, l'avons expérimentée progressivement puis nous l'avons officiellement mise en place dans nos statuts au début de l'année 2017. Depuis, nous vivons plutôt bien cette nouvelle façon de travailler.

Il nous a paru intéressant de communiquer sur cette expérience qui nous donne satisfaction parce qu'elle peut être une solution pour d'autres associations qui peinent à trouver leurs dirigeants,

La gouvernance collégiale est aussi un mode de fonctionnement qui peut permettre d'intégrer dans les instances dirigeantes des personnes moins disponibles ou moins expérimentées : jeunes, salariés en activité... etc. Ils peuvent prendre une responsabilité progressivement, tout en participant aux décisions collectives.

Le travail sur la gouvernance, sans aller nécessairement jusqu'à la gouvernance collégiale va devenir indispensable pour toutes les associations qui déposent des demandes de subventions. En effet, les critères d'attribution incluent de plus en plus un examen de la gouvernance de l'association demandeuse. Une réflexion sur les modes de fonctionnement et les prises de décision peut faire apparaître des dérives et amener à revoir les usages pour mettre en conformité la pratique avec les statuts...

Dans notre démarche, nous avons été accompagnés à toutes les étapes par Virginie Taupenot, consultante de Co-Alliance, avec l'appui financier de la Direction Régionale du Crédit Mutuel de Champagne-Bourgogne et de la Direction Régionale Bourgogne Franche-Comté d'AG2R La Mondiale dans la phase de construction puis par la Direction Régionale Bourgogne Franche-Comté d'AG2R La Mondiale dans la phase finale et d'évaluation. Nous leur exprimons nos très sincères remerciements.

Ce petit guide est à l'usage des associations et de ceux qui les accompagnent dans leur fonctionnement. Son ambition est de les aider à se lancer dans la réflexion et de leur décrire quelques préalables qu'il est raisonnable de ne pas négliger.

Pour être facilement étudiées en groupe, les 3 premières parties sont présentées sous forme de diaporama commenté. Le fichier du diaporama est joint au guide.

Avant de plonger dans le contenu, il n'est pas inutile de préciser

- Que ce n'est pas toujours facile de changer de mode de gouvernance. Il faut faire évoluer à la fois les habitudes de fonctionnement, les mentalités et les documents juridiques de l'association. Notre **résistance au changement** peut être plus forte que nos idéaux.
- Que **les exemples présentés ici ne sont pas utilisables en simple copie**. Votre organisation ne tiendra debout que si elle est faite par vous et pour vous. Prenez la méthode mais bâtissez le contenu qui vous convient.
- Qu'**un accompagnement externe** est souvent indispensable pour modifier durablement et effectivement le mode de fonctionnement d'une organisation. Un regard extérieur peut vous faire **gagner beaucoup en temps et en efficacité**.



1^{ère} partie

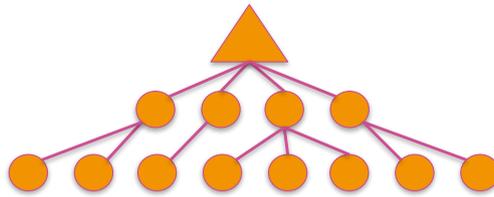
QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE COLLÉGIALE ?

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

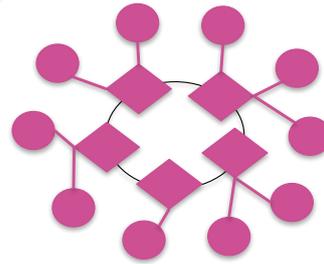
Contenu de cette partie

1. Gouvernance traditionnelle et gouvernance collégiale
2. Une gouvernance collégiale pour quoi faire ?
3. Proposition d'organisation par pôles de responsabilité
4. Choisir entre gouvernance collégiale et semi-collégiale
5. Les principales résistances rencontrées
6. Pilotage et accompagnement du projet

1 - Gouvernance traditionnelle et gouvernance collégiale



Système hiérarchique



Système collégial

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

3

Dans notre pays, on a le culte du chef (le Roi, le Président, le Directeur...) de sorte que lorsqu'on imagine une organisation que ce soit une entreprise, une collectivité, une association ou un mouvement, nous avons en tête un schéma hiérarchique avec un chef, des responsables et des exécutants.

L'organisation pyramidale traditionnelle amène le « chef » à être au courant de tout et à se sentir responsable de tout. De là à ce que le chef se charge de tout, il n'y a qu'un pas...

Aller vers la gouvernance collégiale va nous obliger à raisonner sur un schéma différent où les liens entre les acteurs ne sont pas sur une logique hiérarchique mais plutôt participative et égalitaire.

Les responsables vont devoir apprendre à décider en concertation entre eux et à respecter le domaine des autres, sans qu'il y ait un chef pour trancher et régler les différends.

2 - Une gouvernance collégiale Pour quoi faire ?

- Répartir la charge de travail
- Partager les responsabilités
- Sécuriser le fonctionnement
- Travailler en équipe
- Inciter des jeunes et des actifs à s'engager sur le long terme dans le projet associatif
- Faciliter les passages de relais entre responsables
- Remplacer un(e) président(e) "irremplaçable"
- Mettre en valeur les acteurs de l'association

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

4

On peut mettre beaucoup d'espérance dans la gouvernance collégiale.

On a vu récemment des partis politiques y recourir pour éviter la bataille des egos ou pour combler le manque de leader. Ce ne sont sans doute pas les meilleurs exemples à suivre.

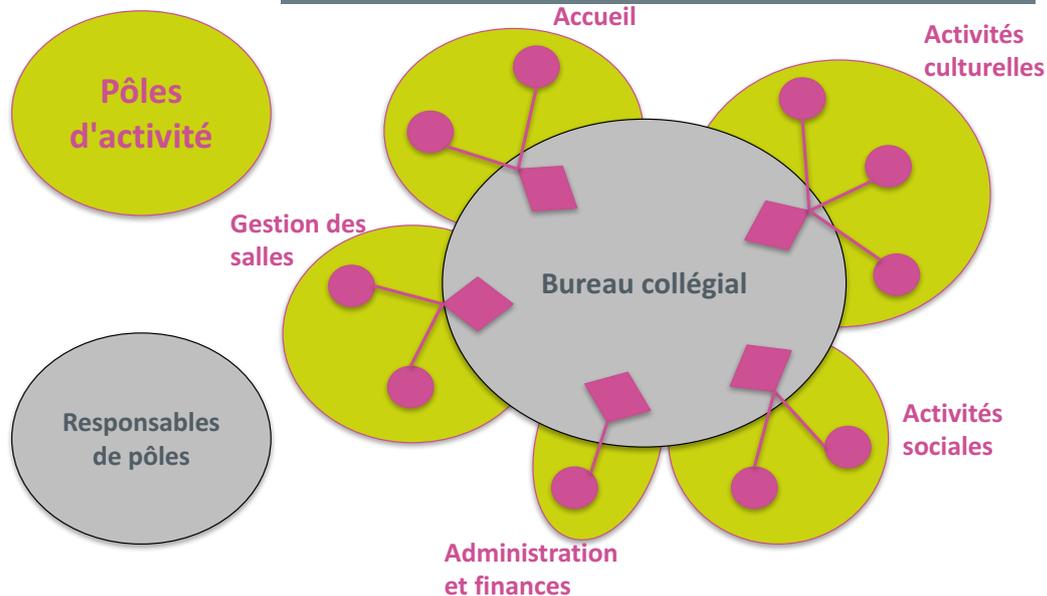
Quelques témoignages :

Un ancien président d'association qui a pris des responsabilités collégiales dans une autre association :

« C'est très reposant de savoir que tout ce qui est financier ou juridique ne repose pas sur moi. Je prends mes responsabilités dans mon secteur et je sais que mes collègues du bureau font de même dans le leur. »

« Je n'aurais jamais pris la présidence de l'association, à cause des obligations de représentation extérieure. Je suis mal à l'aise dans les réunions officielles où il faut prendre la parole. Heureusement, notre responsable communication s'en charge. Moi, Je tiens le secrétariat, j'organise les réunions internes et je fais les comptes rendus, ça me convient très bien ».

3 - Gouvernance collégiale Proposition d'organisation



— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

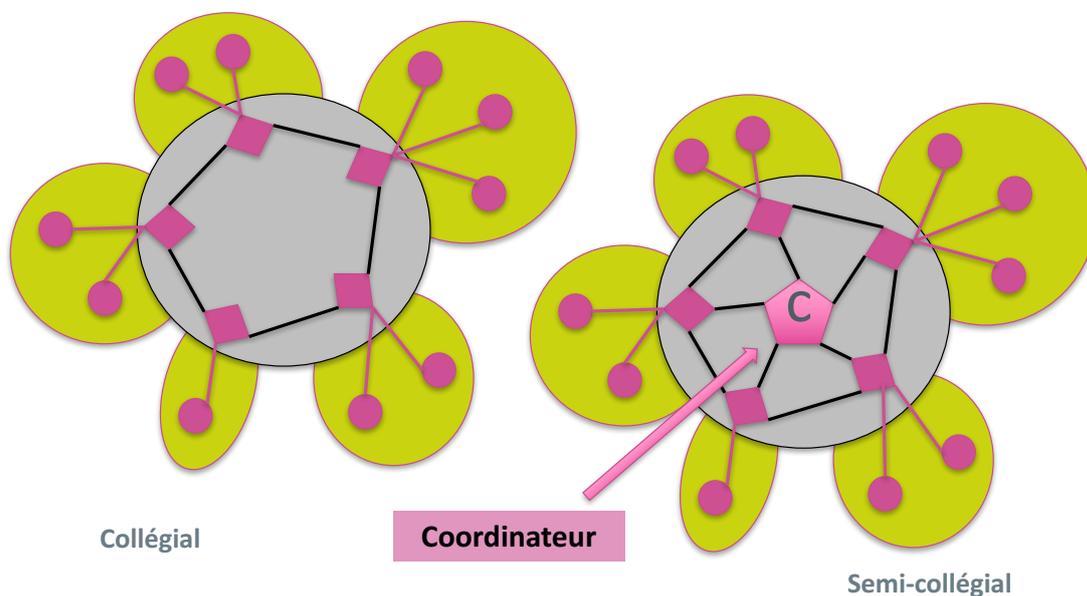
5

Nous vous invitons à structurer l'association en pôles de responsabilités qui correspondent à ses principales activités

Les responsables de chacun de ces pôles se regroupent dans le bureau collégial
La charge de direction (décisions – organisation – représentation...) se trouve répartie entre les différents acteurs

Collégial ne veut pas dire "sans responsable" mais "avec responsabilités partagées"

4 - Gouvernance collégiale ou semi-collégiale ?



— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

6

Si l'on craint de ne pouvoir fonctionner en collégial intégral ou pour une phase transitoire entre le fonctionnement traditionnel et le fonctionnement collégial, il est possible de nommer un coordinateur.

Ce coordinateur a pour mission de s'assurer de la bonne répartition du travail entre les membres du bureau et de vérifier que toutes les missions sont bien prises en charge par un responsable. En principe, il n'a pas autorité sur les membres du bureau.

Le rôle est délicat. Le coordinateur risque parfois de passer pour un "enquiqueur" et il lui sera plus facile de prendre en charge lui-même les problèmes plutôt que de les soumettre à ses collègues du bureau collégial... de là à tenir le rôle de Président de fait, la marge est étroite.

5 - Gouvernance collégiale Quelles résistances allons-nous rencontrer ?

- Ça ne marchera pas
- Ce n'est pas prévu par la loi de 1901
- La banque ... l'assurance ... notre réseau ...n'accepteront pas
- Il faut un seul responsable
- Les statuts ou la liste des dirigeants ne seront pas validés par la DDCS ou la Préfecture
- Ça ne peut pas convenir à notre association

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

7

La résistance au changement s'exprime autour d'arguments juridiques, administratifs ou organisationnels. Ces arguments peuvent être vrais mais ce n'est pas toujours le cas.

Certaines objections, très répandues, ne sont pas fondées. En particulier, la loi de 1901, contrairement aux idées reçues, n'impose aucune forme de gouvernance – voir Questions/réponses en annexe.

En revanche, certains obstacles peuvent être très réels. Telle banque, par exemple, exige d'avoir un nom de président pour ouvrir ou faire fonctionner un compte bancaire. Avant de modifier votre organisation, il est prudent de vérifier auprès de vos partenaires institutionnels qu'ils acceptent un mode de gouvernance collégiale et sinon, de rechercher avec eux une solution qui leur convienne... ou de les quitter pour un nouveau partenaire plus ouvert.

Si votre association fait partie d'un réseau national, il est préférable de vérifier auprès de votre tête de réseau qu'une gouvernance collégiale sera acceptée.

6 – Pilotage et accompagnement du projet

- **Pour être pertinente, la nouvelle organisation doit être construite collectivement mais il faut un chef de projet.**
 - Il est difficile pour le président sortant de conduire le changement vers une gouvernance collégiale
 - Désigner un leader peut le mettre en situation de président de fait
- **Un conseiller extérieur est une aide précieuse pour :**
 - gérer le calendrier d'avancement du projet
 - permettre à chacun de s'exprimer
 - faire émerger des solutions
 - consigner les décisions prises

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

8

Le chef de projet a pour mission d'organiser les réunions pour préparer la nouvelle gouvernance, de s'assurer que des comptes rendus sont faits pour baliser le chemin parcouru et de rappeler les engagements pris s'ils ne sont pas respectés.

Qui peut être chef de projet ?

Si c'est le président sortant qui pilote le projet, les habitudes peuvent faire qu'il se retrouve en position de décider au nom de tous... la gouvernance participative risque d'attendre ! C'est plutôt à l'un des futurs responsables de pôle de prendre le rôle de chef de projet mais il faut qu'il se méfie des habitudes. Il se met en situation de prise de pouvoir et pourrait bien s'entendre dire : « Tu as accepté de nous piloter, tu n'as qu'à continuer comme Président ».

Le conseiller extérieur qui n'est pas impliqué dans le fonctionnement de l'association aura le recul nécessaire pour faire avancer le groupe, sans se trouver lui-même en situation de dirigeant. Son rôle est de **faire décider le groupe**. Il ne peut prendre aucune décision au nom de l'association.



2^{ème} partie

MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE COLLEGIALE

— *France Bénévolat. Du coeur à l'action* —

Contenu de cette partie

1. Lever les résistances internes et externes
2. Préparer la nouvelle organisation
3. Définir la nouvelle articulation entre adhérents, administrateurs et dirigeants
4. La place des salariés dans l'association
5. La responsabilité d'employeur
6. Documents statutaires et d'organisation interne
7. Formalités

1 - Lever les résistances internes et externes

- Identifiez les freins de ceux qui résistent et répondez à leurs objections
- Présentez votre projet à vos partenaires et à votre réseau
- Faites valider le principe de gouvernance collégiale par vos administrateurs
- Prenez le temps nécessaire pour que l'acceptation du changement s'installe

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

10

Vis à vis des acteurs internes :

Prendre au sérieux toutes les craintes et objections et leur apporter des réponses
Donner des exemples d'expériences positives et, si besoin, faire témoigner des associations.

C'est le travail du groupe qui permet de progresser : faites appel à l'intelligence collective

- Réunir les acteurs pour qu'ils discutent entre eux de l'organisation future
- Les objections des uns sont compensées par les arguments des autres
- Le groupe échange sur les inconvénients et avantages de chaque proposition
- L'imagination de chaque participant est stimulée et rebondit sur les propositions de ses collègues.

Vis à vis des adhérents et du réseau auquel appartient éventuellement l'association : dès le début du projet, il faut s'assurer qu'il n'y aura pas un blocage venant d'une instance dont la position est incontournable.

D'où la nécessité de vérifier :

- Que les administrateurs sont prêts à soutenir l'expérience
- Que la tête de réseau ne voit pas la gouvernance collégiale comme un obstacle au fonctionnement du réseau.
- Quelle est la fonction des présidents d'associations dans le réseau ?
- Acceptera-t-on un représentant qui n'aura pas le titre de président ?
- A contrario, vérifiez que votre fonctionnement collégial n'est pas un frein dans les instances du réseau. S'assurer par exemple que le représentant qu'on enverra au siège sera mandaté pour prendre des positions au nom de l'association et n'aura pas à consulter ses collègues avant de voter lors des réunions régionales ou nationales.

Pensez que **le consentement au changement** passe par une phase de refus, puis une phase de doute qui débouche sur la résignation avant de parvenir à l'acceptation. Laissez à vos partenaires le temps de parcourir ce cheminement qui dure généralement plusieurs mois.

2 - Préparer la nouvelle organisation

- Faire le diagnostic de la situation et du fonctionnement actuels :
 - Identifier les pôles de responsabilités et les missions associées
 - Repérer les modes de fonctionnement officiels et réels
 - évaluer ce qui marche et ce qui ne marche pas très bien
- Déterminer les futurs pôles de responsabilité
- Définir et écrire les missions de chaque pôle
 - **vérifiez la cohérence avec le projet associatif**
 - **Relisez les 6 piliers du développement de l'engagement bénévole associatif pour asseoir votre management**

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

11

Définir, dès le début de la réflexion, qui seront les responsables de pôles qui constitueront ensemble le bureau collégial, organe de gestion de l'association.

S'il faut envisager de lancer une offre de mission pour assurer la responsabilité de tel ou tel pôle, mieux vaut le faire en amont pour que le nouveau responsable s'intègre en participant aux travaux

Les responsables de pôles sont-ils des adhérents, des acteurs bénévoles non associés, des salariés ? Il faudra peut-être harmoniser les statuts

Attention, un salarié ne peut être dirigeant de l'association qui l'emploie : il y a conflit d'intérêts.

Veillez à ce que votre équipe dirigeante reflète au mieux la diversité des membres de l'association (parité hommes/femmes notamment)

Dans votre futur fonctionnement, veillez à organiser l'accueil, l'intégration et l'animation des bénévoles de votre association selon les principes des 6 piliers du développement de l'engagement associatif préconisés par France Bénévolat (voir en annexe).

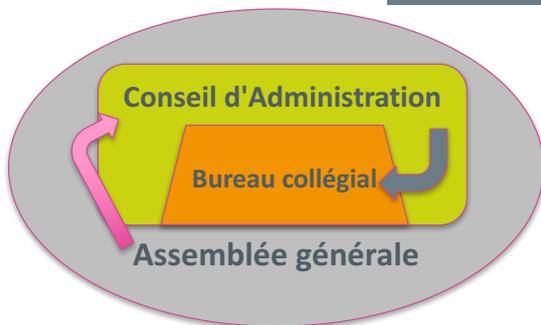
Penser à la place du Président sortant s'il ne quitte pas l'association

- Il est utile de conserver de bons rapports avec lui : sa connaissance de l'association et son carnet d'adresses peuvent être utiles

- S'il reste dans l'association comme simple adhérent, membre du CA ou Président d'honneur, il doit s'abstenir de toute ingérence dans l'opérationnel. On risque de le voir rechausser de fait ses bottes de Président ou entrer en conflit avec les membres du bureau collégial.

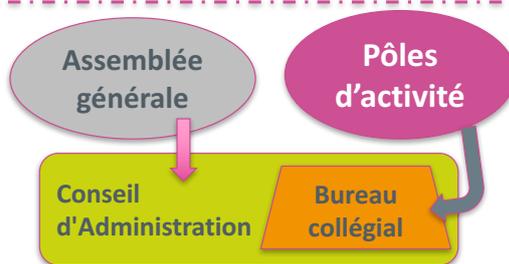
3 - Définir la nouvelle articulation juridique entre les adhérents, les administrateurs et les dirigeants

2 possibilités... parmi d'autres



L'AG élit parmi les adhérents un Conseil d'Administration de 12 membres.
Le Conseil d'Administration désigne parmi ses membres les 5 responsables de pôles qui constituent le bureau collégial

Chaque pôle d'activité propose un des siens pour siéger au bureau collégial qui est agréé par l'Assemblée Générale
Le Conseil d'Administration est composé des 5 membres du bureau collégial et de 5 adhérents élus par l'Assemblée Générale.



— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

Les statuts doivent expliquer comment se fait la désignation des dirigeants.

Il peut être intéressant de se poser la question de la répartition des pouvoirs :

- Qui définit la politique et les orientations stratégiques de l'association (projet associatif) ?
- Qui est responsable de la mise en application la politique définie ?
- Qui contrôle que l'activité de l'association est bien conforme au projet associatif et aux orientations définies ?

Si l'on craint que les activités se dispersent et perdent de vue le projet associatif, il peut être utile de créer une instance de contrôle (comité d'évaluation – conseil de surveillance...) qui rendra compte à l'Assemblée Générale.

4 - La place des salariés dans l'association

- Préciser les missions respectives des salariés et des bénévoles
 - Les salariés sont soumis au pouvoir de direction de l'employeur et sont rémunérés pour leur travail
 - Les bénévoles n'ont pas de lien de subordination avec l'association et ne sont pas rémunérés
- Réfléchir aux relations entre bénévoles et salariés
 - Salariés et bénévoles peuvent participer aux mêmes activités (relations fonctionnelles)
 - Si certains bénévoles ont une autorité hiérarchique sur des salariés, cette autorité doit être bien définie par écrit.

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

Un salarié chargé d'animer une équipe de bénévoles doit être lui-même sous l'autorité d'un responsable de l'association.

Les bénévoles qui sont chargés d'une autorité sur les salariés ont une part de la responsabilité d'employeur. Les limites de leurs prérogatives doivent apparaître au niveau de leur fiche de mission :

- Qui décide de l'embauche ?
- Qui organise le travail ? (horaires, congés, contenu des missions, tâches, responsabilités, conditions de travail et sécurité...)
- Qui récompense, valorise (ou sanctionne) ?
- Qui prononce le licenciement si le contrat de travail ne peut être maintenu ?

Si ces responsabilités ne sont pas précisées, le salarié ne sait pas bien qui est son employeur et toute difficulté rencontrée dans le travail peut devenir un conflit aux conséquences catastrophiques

5 - Qui aura la responsabilité d'employeur ?

- Cette responsabilité, traditionnellement déléguée au Président doit être déléguée à l'un des membres du bureau collégial
- Responsabilité de l'employeur au sens du Code du Travail
 - Conclut et rompt les contrats de travail
 - Organise le travail et les horaires
 - Garantit la sécurité et protège la santé des travailleurs
 - Veille à l'égalité professionnelle et à la non discrimination
 - Assure le maintien de l'employabilité par la formation

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

Dans une association qui emploie de nombreux salariés, la responsabilité d'employeur peut être déléguée au directeur salarié de l'association.

En ce cas, cette délégation doit être établie par écrit, préciser l'étendue des pouvoirs qui sont délégués et acceptée par le directeur.

En tout état de cause, c'est l'association personne morale qui reste employeur. Un des membres du bureau collégial devra quand même être investi du rôle de « patron », ne serait-ce que pour être le responsable hiérarchique du directeur.

- Rédiger la **fiche de missions** de chaque pôle
- Etablir les **délégations de pouvoirs** et de signatures
- Mettre à jour les **statuts** en fonction de la nouvelle organisation
- Rédiger un **règlement de fonctionnement** du bureau collégial

La fiche de mission peut détailler les tâches pratiques qui concourent à chaque mission. Ne pas faire une rédaction trop pointilleuse des tâches à effectuer : il faut laisser une place d'initiative aux acteurs.

Il est enrichissant de définir le contenu des missions et de rappeler les tâches qui s'y rapportent en réunion collective. Chacun décrit ses activités, perçoit mieux son rôle dans l'organisation et le groupe peut résoudre les incohérences (tâches faites en double ou tâches indispensables mais dont personne ne veut)

Faites valider par un juriste les différents documents : s'adresser éventuellement à votre expert-comptable, à l'organisation nationale, tête de réseau de votre association, au responsable du secteur associatif à la Préfecture ou à la Direction de la Cohésion Sociale...

Faites-vous conseiller par votre banque pour rédiger les délégations de pouvoir sur les comptes bancaires.

Voir en 4^{ème} partie des exemples pour chacun de ces documents

7 - Faire les formalités pour rendre officielle votre nouvelle organisation

- **Faire valider statuts et règlement de fonctionnement par le Conseil d'Administration**
- **Faire adopter les nouveaux statuts par l'Assemblée Générale**
- **Faire voter les délégations par l'Assemblée Générale**
- **Déposer les statuts à la Direction Départementale de la Cohésion Sociale ou à la Préfecture selon l'usage de votre département**
- **A réception du récépissé de dépôt, transmettre les statuts et les PV de délégation aux partenaires intéressés (banque, assurance, etc.)**

— *France Bénévolat. Du coeur à l'action* —

16

Reportez-vous à vos statuts pour voir s'il vous faut convoquer une Assemblée Générale extraordinaire si une Assemblée Générale ordinaire suffit.



3^{ème} partie

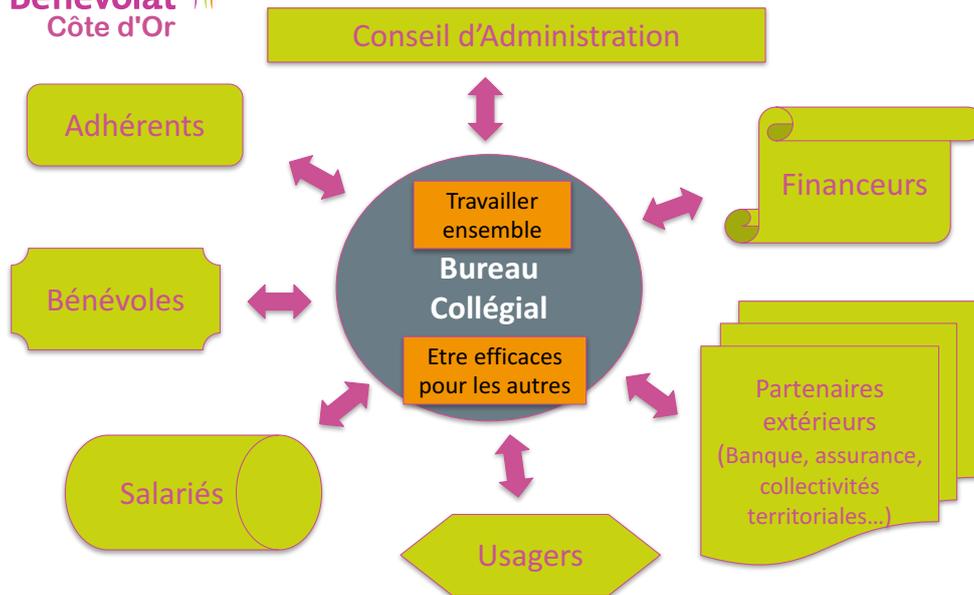
QUELQUES POINTS DE VIGILANCE POUR VIVRE SEREINEMENT SOUS LE RÉGIME DE LA GOUVERNANCE COLLÉGIALE

— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

Contenu de cette partie

1. Prendre conscience des enjeux
2. Apprendre à décider ensemble
3. Se doter de bons outils de communication interne
4. Faire le point régulièrement pour évaluer l'impact de la nouvelle organisation

1 – Prendre conscience des enjeux



— France Bénévolat. Du coeur à l'action —

18

La nouvelle organisation devra répondre aux attentes des divers partenaires et acteurs :

- Les adhérents / usagers doivent trouver les services attendus dans leur organisation,
- Les bénévoles doivent pouvoir remplir leur mission dans de bonnes conditions,
- Les salariés doivent exercer leur travail dans un environnement stable et organisé,
- Les financeurs et partenaires extérieurs doivent avoir un interlocuteur compétent,
- Le conseil d'administration doit pouvoir vérifier que l'association est active et efficace, conformément au projet associatif.

2 - Apprendre à travailler ensemble

- **Le bureau collégial doit prendre le temps de se concerter**
 - pour prendre les décisions utiles à la vie de l'association
 - sans se perdre dans des discussions sans issue
- **Ne pas négliger de consulter et d'informer les autres acteurs de l'association**

— *France Bénévolat. Du coeur à l'action* —

Travailler en groupe nécessite notamment :

- De convenir ensemble d'une méthode de travail qui convienne à chacun – c'est ce qu'on consigne dans le règlement de fonctionnement du bureau collégial ;
- De se frotter les uns aux autres pour s'adapter aux personnalités de chacun et agir ensuite en conséquence (celui-ci qui est toujours vif et pressé devra être modéré alors celui-là qui est timide et réservé devra être stimulé)

Il pourra être utile de donner aux membres du Bureau collégial une formation aux techniques de communication et d'animation de réunions.

3 - Organiser la communication

- **Mettre en place des moyens de communication interne faciles et efficaces**
 - **Entre membres du bureau collégial**
 - **Entre le bureau collégial et les autres acteurs de l'association**
- **Accompagner le changement par une bonne formation à l'utilisation des outils informatiques**
- **Organisez votre communication externe**
 - **Qui communique vers les partenaires externes**
 - **Comment est-on informé en interne de ce qu'on dit de nous vers l'extérieur ?**

— *France Bénévolat. Du coeur à l'action* —

La collégialité nécessite de mettre en place des outils accessibles par chacun des responsables

- Pour qu'ils puissent suivre ce qui se fait, même et surtout s'ils sont momentanément absents
- Pour conserver la trace des décisions prises et s'assurer de leur mise en application

De nombreux outils informatiques existent : fichiers partagés, messageries collectives, audio ou visio-conférences...

Faites un mini cahier des charges avant de vous perdre dans des acquisitions inutiles. Voir en annexe le plan possible d'un cahier des charges.

4 - Après 6 mois de fonctionnement collégial...

- **Evaluez l'impact de la nouvelle organisation pour :**
 - Les responsables
 - Les adhérents, les usagers
 - Les bénévoles
 - Les administrateurs
 - La convivialité au sein de l'association
- **Validez que les pôles répondent aux besoins**
 - Est-ce qu'il y a des secteurs où on se marche sur les pieds ?
 - D'autres qui dorment ?
- **Est-ce que le nouveau fonctionnement correspond au projet associatif ?**
- **Et refaites le point au bout d'un an ...**

— *France Bénévolat. Du coeur à l'action* —

Lorsque le fonctionnement est stabilisé, il est important que chacun des acteurs puisse exprimer ce qu'il a gagné ou perdu dans la nouvelle organisation.

Ça permet de conforter les points positifs, de corriger les dysfonctionnements et de faire évoluer les pôles pour les adapter.



4^{ème} partie

EXEMPLES DE DOCUMENTS

Vous pouvez vous inspirer de la situation de l'association pour le développement du chien d'attelage en Bourgogne (association parfaitement factice) et des documents ci-dessous, qu'elle a rédigés, pour préparer ceux qui correspondront aux spécificités de votre association

- Présentation et historique de l'association
- Projet de nouvelle organisation
- Statuts
- Règlement de fonctionnement du bureau collégial
- Fiches de missions
- Délégations aux membres du Bureau Collégial

Présentation et historique

Edouard est mécanicien et fils d'un sellier bourrellier. En 1980, il a rencontré Muriel, passionnée d'élevage canin. Ils se sont pris de passion pour les chiens de traîneau et, avec quelques copains ont créé l'association pour la promotion du chien d'attelage en Bourgogne.

L'association compte 50 adhérents dont une vingtaine participent régulièrement à toutes les activités.

Depuis la création de l'association, Edouard en est le président et Muriel la secrétaire. C'est elle aussi qui tient les comptes de l'association.

L'association propose à ses adhérents

- Un atelier de réparation des harnais, des voitures et des traîneaux qui est ouvert un jour par semaine. Les utilisateurs font les réparations eux-mêmes sur les conseils d'Edouard.
- Muriel a commencé à donner des conseils pour dresser et conduire les chiens puis, rapidement débordée s'est tournée vers un maître-chien professionnel qui vient animer chaque mois une session pratique de formation d'une journée.
- Jérôme, un jeune adhérent qui est informaticien dans une entreprise a proposé de créer un site Internet pour la diffusion d'informations aux membres de l'association et attirer de nouveaux adhérents. Pour ceux qui ne sont pas familiers des ordinateurs, on lui a demandé de rédiger une lettre d'information périodique que Muriel diffuse à tous les adhérents
- Le site Internet sert de support à une bourse au matériel pour achats, ventes et échanges de harnais, traits, voitures, traîneaux. Gérard suit les offres et les demandes et stocke dans sa grange le matériel en attente d'acquisition
- Tous les mois, une sortie en groupe est proposée aux adhérents avec pique-nique en été et partage de thé et de vin chaud au retour en hiver. C'est Lucie et Marc qui se chargent de prévoir le trajet, les points d'arrêt et l'intendance
- Plusieurs adhérents ont demandé l'organisation de sessions de formation pour les débutants sur tous les aspects de l'attelage (matériel, conduite de l'attelage, nourriture des chiens, etc.) C'est resté à l'état de projet.

Depuis de nombreuses années, Muriel et Edouard gèrent l'association avec l'appui des autres administrateurs et bénévoles mais les responsabilités pèsent sur leurs épaules. Ils souhaitent passer le relais mais personne ne souhaite vraiment assumer le poste de Président, jugé trop prenant et souvent perçu comme à risque. C'est dans ce contexte qu'ils ont eu l'idée de réfléchir ensemble à la mise en place d'une gouvernance collégiale.

Le projet de nouvelle organisation

A partir des activités déjà présentes et de leurs responsables, le groupe envisage 5 pôles d'activités dont les responsables vont constituer le bureau collégial.

1. **Atelier** de réparation : on compte sur Edouard pour l'animer et on lance une recherche de bénévole via France Bénévolat
2. Organisation des **sorties** : on laisse Lucie et Marc décider qui sera responsable en titre et qui sera son suppléant
3. **Bourse aux échanges** sur Internet : Gérard
4. **Information** : Jérôme continuera sa mission
5. **Administration, finances et formation** : on va rechercher par France Bénévolat une secrétaire pour tenir les papiers, suivre les comptes et s'occuper de gérer les journées de formation.

Pensez-vous que l'association peut vivre sur ce schéma ?

N'est-il pas risqué de créer un bureau collégial dont 2 membres sur 5 sont à trouver ?

Le pôle administration finances et formation n'est-il pas trop lourd pour une seule personne, qu'on n'a pas encore trouvée ?

Répartition des principales activités

- Représenter l'association à l'extérieur
- Convoquer et animer les réunions
- Organiser et présider les A.G.
- Superviser l'atelier de réparations
- Superviser les sorties collectives
- Coordonner la rédaction du bulletin mensuel
- Préparer le budget
- Gérer la bourse aux échanges
- Organiser les journées de formation

Responsable
Atelier

Responsable
Information

Responsable
Bourse

Responsable
Sorties

Responsable
Administratif et
Financier

Association pour la promotion du chien d'attelage en Bourgogne

statuts

Ce modèle provient du site "Associathèque" du Crédit Mutuel (rédigé par Gérard Laville - Service1901). Il a été modifié par France Bénévolat Côte d'Or, pour introduire aux articles 8 à 15 des dispositions relatives à une gouvernance collégiale (modifications en bleu dans le texte).

Il est à adapter aux caractéristiques spécifiques de votre association.

Article 1^{er}

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : " Association pour la promotion du chien d'attelage en Bourgogne"

Article 2

Cette association a pour objet d'offrir des moments de convivialité à toutes les personnes intéressées par la pratique de l'attelage du chien de traîneau, de leur proposer des sorties en commun, des possibilités de se perfectionner dans la pratique de l'attelage, d'entretenir leur matériel et leur équipement et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement. Sa durée est illimitée.

Article 3

Le siège social est fixé à la Maison des Associations de Canisville (Côte d'Or)

Il pourra être transféré par simple décision du Conseil d'Administration ; la ratification par l'Assemblée Générale sera nécessaire.

Article 4

L'association se compose :

1/ de membres d'honneur. Ceux-ci sont dispensés de cotisation et cooptés par le conseil d'administration en raison des services qu'ils ont rendus ou sont amenés à rendre à l'association.

2/ de membres bienfaiteurs. Ceux-ci versent annuellement une cotisation de soutien dont le montant minimum est fixé par l'Assemblée Générale.

3/ de membres actifs. Pour être membre actif, il est nécessaire de présenter sa demande et d'être agréé par le Conseil d'Administration qui statue souverainement sur les demandes présentées. Les membres actifs s'engagent à respecter les principes définis dans l'article 2 des présents statuts et versent annuellement une cotisation dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale.

Article 5

La qualité de membre se perd par :

1/ la démission

2/ le décès

3/ la radiation prononcée par le Conseil d'Administration pour non-paiement de la cotisation ou pour motif grave, l'intéressé ayant été invité par lettre recommandée à se présenter devant le bureau collégial pour fournir des explications.

Article 6

Pour faire face à ses besoins de fonctionnement, l'association dispose du montant des cotisations des diverses catégories de membres définis à l'article 4 des présents statuts. Les cotisations sont fixées par l'Assemblée Générale.

Article 7

Pour compléter ses ressources, l'association pourra :

- 1/ solliciter des subventions de l'Etat, des régions, des départements et des communes, des établissements publics ;
- 2/ assurer des services faisant l'objet de contrats ou de conventions ;
- 3/ recevoir des dons manuels ;
- 4/ recevoir toute somme provenant de ses activités et de ses services dans la limite des dispositions légales et réglementaires.

Article 8

L'Assemblée Générale de l'association comprend tous les membres de l'association, à jour de leur cotisation et faisant partie de l'association depuis au moins 3 mois.

Ceux-ci peuvent se faire représenter par un autre membre de l'association faisant partie de l'Assemblée Générale. Nul ne peut être titulaire de plus de 3 mandats.

L'Assemblée Générale est convoquée 15 jours avant la date fixée à la diligence du [responsable du pôle administratif](#) et financier de l'association.

Seuls les membres actifs ont le droit de vote. Les membres d'honneur et les membres bienfaiteurs ont voix consultative.

Pour délibérer valablement, la présence de la moitié des membres ayant voix délibérative est exigée. Les décisions sont prises à la majorité simple. Si le quorum n'est pas réuni, une seconde assemblée se tiendra dans le mois suivant et pourra délibérer valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

[L'Assemblée Générale est présidée par un des membres du Bureau Collégial.](#)

Article 9

La convocation adressée aux membres de l'association doit préciser l'ordre du jour qui comprend obligatoirement :

- 1/ un compte-rendu moral ou d'activité présenté par [un membre du Bureau Collégial](#) ;
 - 2/ un compte-rendu financier présenté par le [responsable du pôle administratif et financier](#) ;
 - 3/ [Le vote du budget pour l'exercice à venir](#) ;
- 3/ s'il y a lieu, le renouvellement des membres du Conseil d'Administration. L'ordre du jour pourra en outre comprendre des questions diverses, mais ne pourront être traitées que celles qui auront été préalablement précisées sur la convocation.

L'Assemblée Générale ne peut délibérer valablement que sur les seuls points précisés à l'ordre du jour.

Article 10

L'association est administrée par un Conseil d'Administration de 10 membres, composé par les 5 membres du "Bureau collégial" et par 5 membres actifs de l'association.

[- élection des membres du Bureau Collégial](#)

Le Bureau Collégial est composé de 5 membres choisis parmi les adhérents qui apportent une contribution régulière au fonctionnement de l'association. Chacun d'eux est responsable d'un des 5 pôles d'activité de l'association :

1. Apporter aux adhérents conseils et outils pour l'entretien de leur matériel et équipement.
2. Constituer un pôle d'échanges et de convivialité entre les pratiquants d'attelage canin, notamment par l'organisation de sorties en commun
3. Promouvoir l'usage des chiens de traineau en Bourgogne
4. Organiser une bourse d'échange de matériel entre pratiquants
5. Administrer et gérer les finances de l'association et proposer des occasions de perfectionnement dans la pratique de l'attelage

D'autres pôles d'activité, dans la limite de 3 au maximum, pourront être créés, sur proposition de Conseil d'Administration approuvée par l'Assemblée Générale, pour assurer de nouvelles missions du projet associatif. Le nombre des membres du Conseil d'Administration sera adapté en conséquence.

Dans la mesure du possible, un suppléant est proposé pour assister et/ou remplacer chaque titulaire de pôle. Seuls les titulaires siègent au Conseil d'Administration.

Les candidats aux postes de responsables de pôle sont soumis au vote à bulletins secrets de l'Assemblée Générale qui donne délégation à chacun d'eux, selon des fiches de missions et de délégations annexées au procès-verbal de ladite Assemblée.

Le mandat des membres du Bureau collégial est de 3 ans et peut être renouvelé 2 fois.

- élection des autres membres du conseil d'administration

Les autres membres du Conseil d'Administration sont élus par l'Assemblée Générale, au scrutin secret, à la majorité des votants, pour une durée de 3 ans. Leur nombre est égal à celui des membres du Bureau Collégial. Leur mandat est renouvelable 2 fois.

Sont éligibles les adhérents à l'association depuis au moins 1 an à la date de l'assemblée générale et à jour de leurs cotisations.

En cas de vacance, le Conseil d'administration peut pourvoir provisoirement au(x) remplacement(s) par cooptation jusqu'à la prochaine Assemblée Générale qui procédera au remplacement définitif. Les pouvoirs des membres ainsi désignés prennent fin à la date à laquelle devait normalement expirer le mandat des membres qu'ils remplacent.

Article 11

Le conseil d'administration se réunit une fois au moins tous les 3 mois sur convocation d'un membre du Bureau Collégial ou à la demande du quart au moins de ses membres. Les décisions sont prises à la majorité des voix. Tout membre du conseil qui, sans excuse, n'aura pas assisté à 3 réunions consécutives pourra être considéré comme démissionnaire.

Article 12

Le Bureau Collégial assure la gestion courante de l'association, il est l'organe exécutif du Conseil d'Administration.

Le Bureau Collégial exerce collectivement son mandat dans le cadre du règlement de fonctionnement approuvé par le Conseil d'Administration. Chacun de ses membres reçoit délégation de l'Assemblée Générale pour représenter l'association dans le domaine correspondant au pôle dont il assure la responsabilité, pour tous les actes de la vie civile, administrative, judiciaire et pour l'exécution du budget de l'association.

Un membre du bureau collégial peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à un autre membre du bureau ou à son adjoint, pour une mission spécifique et pour une durée déterminée.

Le Bureau Collégial est garant de l'application et du respect des présents Statuts.

Toutes les fonctions exercées au sein du conseil d'administration et du bureau **collégial** le sont gratuitement. Toutefois, des remboursements de frais pourront être accordés selon les règles fixées par le conseil d'administration et sur justificatifs.

Article 13

Il sera tenu au siège de l'association :

- un registre des délibérations de l'Assemblée Générale ;
- un registre des délibérations du bureau **collégial** et du Conseil d'Administration.

Article 14

En dehors des Assemblées Générales ordinaires, **le responsable du pôle administratif et financier**, à son initiative ou à la demande de la moitié du conseil d'administration ou du quart des membres actifs, pourra convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire dans les conditions prévues aux articles 8 et 9 des présents statuts.

Si **le responsable du pôle administratif et financier** ne convoque pas dans un délai d'1 mois l'assemblée générale extraordinaire qui lui est demandée dans les conditions ci-dessus, **tout membre du bureau collégial**, voire du conseil d'administration peut alors se substituer à lui.

Ne pourront être débattues que les questions prévues à l'ordre du jour.

Article 15

Les modifications des statuts et la dissolution de l'association sont obligatoirement soumises à une Assemblée Générale Extraordinaire convoquée spécialement à cet effet. La dissolution ne peut être prononcée que si l'Assemblée Générale comprend au moins les 2/3 des membres de l'association présents ou représentés. La décision doit être prise à la majorité des 2/3 des suffrages exprimés. Si le quorum n'est pas atteint, une seconde Assemblée Générale Extraordinaire est alors convoquée dans les 15 jours qui suivent : elle peut délibérer valablement quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

L'Assemblée Générale Extraordinaire de dissolution décide de la dévolution des biens de l'association conformément aux dispositions des articles 9 de la loi du 1^{er} juillet 1901 et du décret du 16 août 1901.

Règlement de fonctionnement du Bureau Collégial

1. Rôle du bureau collégial

Ayant reçu l'agrément de l'Assemblée Générale et une délégation de pouvoir correspondant aux missions qui leur sont confiées, les membres du Bureau Collégial assurent la gestion courante de l'association, suivant les décisions, orientations et sous le contrôle du Conseil d'administration.

Le Bureau Collégial est, avec le Conseil d'Administration, garant de l'application et du respect des statuts par tous ceux qui sont impliqués dans le fonctionnement de l'association.

L'activité de l'association se décline, à ce jour, autour des 5 pôles suivants :

1. Apporter aux adhérents conseils et outils pour l'entretien de leur matériel et équipement.
2. Constituer un pôle d'échanges et de convivialité entre les pratiquants d'attelage canin,
3. Promouvoir l'usage des chiens de traîneau en Bourgogne
4. Organiser une bourse d'échange de matériel entre pratiquants
5. Administrer et gérer les finances de l'association et proposer des occasions de perfectionnement dans la pratique de l'attelage

Le Bureau Collégial exerce collectivement son mandat mais chacun de ses membres est responsable de l'activité du pôle qui lui a été confié.

Les membres du bureau collégial se complètent et s'assistent pour représenter et gérer l'association au mieux de ses intérêts.

Ce fonctionnement collectif exige des membres du Bureau Collégial un partage régulier de l'information entre eux et une concertation préalable à toute décision engageant l'association.

2. Réunions du Bureau Collégial – Fréquence et modalités

Le bureau se réunit au moins une fois par mois pour faire le point sur l'activité et le programme prévisionnel de chaque pôle. Un relevé synthétique des informations échangées et des décisions prises est établi.

En dehors des réunions et à chaque fois que nécessaire, les membres du Bureau Collégial se communiquent mutuellement, par messagerie électronique ou tout autre moyen qu'ils auront décidé, toutes informations utiles sur la vie et le fonctionnement courant de l'association.

A chaque fois qu'il l'estime nécessaire, tout membre du Bureau Collégial peut demander la tenue d'une réunion. En fonction de la nature des informations à échanger ou des décisions à prendre, le demandeur et le responsable du pôle administratif et financier inviteront leurs collègues à une réunion physique, une réunion téléphonique ou organiseront une consultation par voie électronique.

3. Prises de décisions

Chaque membre du bureau décide seul de l'activité de son pôle, suivant les orientations et les missions définies par les statuts, l'assemblée générale et le conseil d'administration.

Il tient les autres membres du bureau informés des décisions qu'il a prises et des activités spécifiques qu'il a entreprises.

Les décisions impliquant la globalité de l'association sont prises en concertation entre les membres du Bureau.

Sauf urgence, le Bureau ne peut pas prendre de décision concernant l'activité d'un membre absent et non représenté par son suppléant. Pendant cette absence, seule une orientation peut être donnée ou un principe établi. L'accord du responsable du pôle concerné devra être recueilli au plus tôt, par tout moyen. A défaut, la décision devra être reportée.

En cas de divergences de vues, pour qu'une décision puisse être valablement prise, elle doit recueillir l'accord d'au moins 4 des 5 membres du bureau. A défaut, la question sera soumise au vote du Conseil d'Administration.

4. Représentation de l'association dans le réseau et vis-à-vis des tiers

Chacun des membres du Bureau Collégial reçoit délégation de l'Assemblée Générale pour représenter l'association dans le domaine correspondant au pôle dont il assure la responsabilité. Cette représentation s'exerce pour tous les actes de la vie civile, administrative, judiciaire et pour l'exécution du budget de l'association.

Par délégation des autres membres, chaque membre du Bureau Collégial peut représenter et engager la responsabilité de l'association dans tous les domaines vis-à-vis des tiers.

5. Remplacements en cas d'absence – rôle des suppléants

Dans la mesure du possible, un suppléant est agréé par l'Assemblée Générale de l'Association pour assister et remplacer en cas d'absence chacun des responsables de pôles.

Un membre du bureau collégial peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à un autre membre du bureau ou à son suppléant, pour une mission spécifique ou pour une durée déterminée.

Lorsqu'il remplace le titulaire d'un pôle, le suppléant dispose des mêmes pouvoirs de décision et de représentation que lui.

6. Démission – Exclusion

Un membre du Bureau Collégial peut à tout moment cesser de participer au Bureau ou arrêter sa collaboration avec l'association. Il s'engage, dans toute la mesure du possible, à respecter un délai de prévenance raisonnable et, le cas échéant, à proposer un remplaçant.

Un membre du Bureau Collégial peut se voir retirer sa mission de responsable de pôle par le Conseil d'Administration, ce qui entraîne son exclusion du Bureau Collégial. Conformément aux statuts, il peut être radié de l'association pour motif grave ou pour absences répétées aux réunions du Bureau Collégial ou du Conseil d'Administration.

7. Conflits et médiation

En cas de conflit entre eux et avant toute décision d'exclusion ou de radiation telle que prévue à l'article 6 précédent, les membres du Bureau Collégial s'engagent à faire appel à un médiateur pour tenter de régler leur différend à l'amiable.

Le présent règlement de fonctionnement du Bureau Collégial a été approuvé par le Conseil d'Administration du ...

Il pourra être modifié à tout moment, à l'initiative du Bureau Collégial ou du Conseil d'Administration. Les modifications entreront en vigueur lorsqu'elles auront été approuvées par le Conseil d'Administration.

Fiches de missions

Pôle promotion et communication

Mission du pôle

Assurer la promotion des activités de l'association

Préparer et mettre en œuvre le plan de communication

Activités

Etre le représentant de l'association vis-à-vis des organismes extérieurs

- Représenter l'association dans les réunions publiques et auprès des services administratifs municipaux, départementaux et régionaux.
- Participer au nom de l'association aux réunions des fédérations régionales et nationales auxquelles elle adhère

Etre garant de la bonne organisation et participation de l'association à des Forums, salons, ...

- Participer aux réunions préparatoires et préparer le matériel et les outils de communication nécessaires sur le stand
- Etablir le planning de présence des adhérents sur le stand
- Etablir le bilan quantitatif et qualitatif

Elaborer et mettre en œuvre la stratégie et les outils de Communication

- Proposer au Bureau Collégial une politique de communication pour faire connaître et développer les activités de l'association
- Faire connaître l'association et ses activités auprès des autres associations de la région, des collectivités locales, des médias et du public
- Animer sur demande des présentations de l'association et être l'interlocuteur des médias
- Proposer des articles, construire des outils de communication et préparer la Lettre Mensuelle

Pôle finances

Mission du pôle

Assurer la gestion comptable et financière de l'association

Activités

Tenir et suivre les comptes

- . Etablir le projet de budget pour le Conseil d'Administration
- . Faire les demandes de subventions annuelles ou ponctuelles en lien avec les responsables de pôle
- . Faire le suivi de la comptabilité et des comptes bancaires,
- . Tenir à jour le fichier des adhésions et suivre le règlement des cotisations
- . Etablir le bilan financier pour le CA et l'AG

Effectuer les paiements et encaissements

- . Gérer les commandes, effectuer le règlement des factures et des notes de frais
- . Etablir des reçus ou factures au nom de l'association en tant que besoin

Autres obligations

- . Suivre les contrats d'assurance
- . Etablir la paie des salariés et les déclarations de charges sociales
- . Répondre à toute obligation d'ordre financier relative à l'association

Pôle fêtes et moments conviviaux

Mission du pôle

Assurer l'organisation du rassemblement festif annuel de l'association

Organiser le pot de l'amitié à la fin de chaque réunion mensuelle des adhérents

Activités

Assurer l'organisation du rassemblement festif annuel de l'association

- Proposer en temps utile au Conseil d'Administration le lieu, le programme et le budget du rassemblement festif annuel (méchoui, barbecue, choucroute...)
- Assurer les approvisionnements et se procurer le matériel nécessaire
- Coordonner l'équipe de bénévoles pour préparer et animer la fête
- Faire le bilan qualitatif et financier

Organiser le pot de l'amitié à la fin de chaque réunion mensuelle des adhérents

- Faire en sorte qu'à l'issue de chaque réunion, les adhérents puissent partager un moment de convivialité de qualité et au meilleur coût
- Etablir le budget annuel correspondant
- Réaliser les approvisionnements en boissons, biscuits et verres
- S'assurer de la mise en place avant la réunion des tables et du matériel nécessaire

Délégations aux membres du bureau collégial

L'Assemblée Générale donne délégation aux membres du bureau collégial pour administrer l'association et agir en son nom :

M. (Mme) X , responsable du pôle promotion et communication reçoit délégation de l'Assemblée Générale de l'association pour la promotion du chien d'attelage en Bourgogne pour :

Représenter l'association auprès des médias, des membres du réseau associatif des Amis des Animaux et de toute institution publique ou privée intéressée par l'activité de l'association

Signer au nom de l'association les communiqués de presse et autres documents de communication

Superviser l'équipe des bénévoles qui contribuent au fonctionnement du pôle promotion et communication

Organiser les activités du pôle et le suivi de ses réalisations pour en optimiser le fonctionnement au bénéfice des utilisateurs, des bénévoles intervenants et garantir l'information des partenaires intéressés.

Date et signatures

M. (Mme) Y , responsable du pôle gestion financière, reçoit délégation de l'Assemblée Générale de l'association pour la promotion du chien d'attelage en Bourgogne pour :

Représenter l'association auprès de toute instance administrative ou financière en lien avec elle ;

Effectuer toute opération bancaire et faire fonctionner tout compte bancaire utile à l'association

Signer tous ordres de paiements, déclarations ou documents contractuels pour le compte de l'association

Souscrire tout contrat d'assurance pour couvrir la responsabilité de l'association et de ses membres ou les dommages qu'ils subiraient du fait de son activité

Organiser le pôle de gestion administrative et financière et le suivi de son activité pour en optimiser le fonctionnement au bénéfice de ses adhérents.

Date et signatures

M. (Mme) Z , responsable du pôle fêtes et moments conviviaux, reçoit délégation de l'Assemblée Générale de l'association pour la promotion du chien d'attelage en Bourgogne pour :

Agir au nom de l'association pour l'organisation des rassemblements festifs qu'elle organise : demandes d'autorisations administratives, organisation de la sécurité en lien avec les forces de l'ordre, etc.

Signer les bons de commandes d'achats de denrées et de location de matériel suivant le budget qui a été alloué à son pôle de responsabilité.

Date et signatures

Les 6 piliers du développement de l'engagement bénévole associatif

En réponse aux associations qui peinent à trouver des bénévoles ou qui ne parviennent pas à les fidéliser, France Bénévolat a identifié 6 bonnes pratiques, à toutes les étapes de la relation entre l'association et le bénévole :

1 – Bien préparer les missions

Pour attirer de bons candidats, il faut présenter une offre de mission attrayante et sincère qui situe la mission dans le projet associatif, décrit les activités qu'il faudra faire, met en avant les points positifs sans omettre les contraintes et exigences de la mission.

Et, cela va sans le dire, indiquer des coordonnées (mail ou téléphone) ou l'on peut facilement vous joindre.

2 – Bien accueillir

Faire connaissance avec le candidat qui se présente et lui donner envie de vous rejoindre.

L'entretien d'accueil aura pour objet de bien comprendre les motivations du candidat, de lui présenter avec précision la mission à remplir et de décider ensemble si on est prêts à travailler ensemble.

3 – Bien intégrer

C'est la période d'essai, à la fois pour le nouveau bénévole et pour l'association. Le bénévole va pouvoir toucher du doigt les réalités de la mission, découvrir les personnes avec qui il devra travailler, vérifier qu'il peut trouver là une utilité, des relations et du plaisir.

L'association va de voir s'assurer que le bénévole trouve sa place, reçoit la formation nécessaire pour remplir sa mission et s'intègre dans l'équipe qui l'entoure.

4 – Bien animer

C'est répondre aux attentes, pour soutenir l'activité de chacun et la cohésion de l'équipe, à l'occasion de contacts individuels avec les uns et les autres et lors des réunions d'information, d'échanges et des moments de convivialité.

5 – Bien former

C'est donner à chacun les moyens de bien remplir sa mission par l'acquisition des connaissances et savoir-faire utiles mais aussi par la maîtrise des outils de communication, la connaissance de l'association, de son réseau, de ses valeurs...

6 – Bien reconnaître

C'est valoriser l'activité des bénévoles en leur donnant des signes par lesquels l'association reconnaît l'utilité de leur action, l'efficacité de leur et des compétences qu'ils ont acquises et mettent en œuvre dans l'accomplissement de leur mission.

LE CAHIER DES CHARGES POUR UN OUTIL INFORMATIQUE DE COMMUNICATION

Avant d'acheter un logiciel ou un lot de smartphones qui vous permettront de gérer votre communication interne et externe, vos ordres du jour convocations et compte rendus de réunions, vos discussions, l'avancement de vos projets... ou d'adopter les yeux fermés l'outil à tout faire que vous propose votre smartphone, il est préférable de faire un petit cahier des charges qui vous permettra de définir vos besoins réels.

Il vous sera facile alors de vérifier dans quelle mesure tel ou tel logiciel vous conviendra.

On peut faire un cahier des charges en répondant simplement aux questions :

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Pourquoi ?	Contexte	Quels sont les principaux objectifs et le périmètre d'utilisation de l'outil ?
Qui ?	Utilisateurs	Quel est le nombre des utilisateurs et leur compétence dans l'usage des technologies d'information ?
Quoi ?	Utilités	Quelles fonctions précises doit remplir le logiciel : messagerie instantanée, courrier, stockage de données, gestion d'agendas collectifs et individuels, suivi de projets, ... ?
Où ?	Stockage Accessibilité et sauvegarde	Où doivent être stockées les données et qui doit en assurer la protection et la sauvegarde ?
Quand ?	Calendrier	Quand doit intervenir la mise à disposition
Comment ?	Outils	Sur quels outils (smartphone, PC, tablette, ...) et comment seront formés les utilisateurs ?

FOIRE AUX QUESTIONS

1. La loi de 1901 n'oblige-t-elle pas les associations à avoir un Président, un Secrétaire et un Trésorier ?

L'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901 précise les obligations de déclaration des associations en ces termes :

" Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique (...) devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs.

La déclaration préalable en sera faite au représentant de l'Etat dans le département où l'association aura son siège social. Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration. Un exemplaire des statuts est joint à la déclaration. Il sera donné récépissé de celle-ci dans le délai de cinq jours. (...)"

Et l'article 1 du décret du 16 août 1901 pris pour l'application de la loi du 1^{er} juillet 1901 précise :

"La déclaration prévue par l'article 5, paragraphe 2, de la loi du 1er juillet 1901 est faite par ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de l'administration de l'association. (...)"

On voit bien que la loi laisse toute liberté aux fondateurs d'une association pour organiser son administration à leur guise.

Depuis 1901, l'usage a consacré un certain nombre de pratiques (assemblée générale, conseil d'administration, ...) qui permettent un fonctionnement efficace et démocratique, mais nulle part n'existe l'obligation d'avoir un représentant unique en la personne d'un Président.

2. Pourquoi conseillez-vous de prendre un accompagnant extérieur et quel est son rôle ?

Le passage d'une gouvernance traditionnelle à une gouvernance collégiale est un changement de fond dans une organisation. On sait que tout changement se heurte à un certain nombre de résistances, qu'il oblige à remettre en question des habitudes individuelles ou collectives et qu'il oblige à des adaptations que certains pourront considérer comme imposées.

La décision, puis la mise en œuvre d'un changement important, sont source de tensions et de conflits. Le rôle sera facilité par la position extérieure de l'accompagnant qui lui confère notamment :

- La neutralité : l'accompagnant ne participant pas à la vie quotidienne de l'association n'est pas suspect de vouloir y prendre le pouvoir et pourra plus facilement faire émerger des propositions et aider à construire des solutions.
- Sa connaissance d'autres associations ou organisations lui permet de montrer des expériences réussies, des solutions originales
- Chargé du secrétariat du projet, il peut rédiger les comptes rendus, rappeler à chacun ce qu'il a à faire, obliger à fixer la date de la prochaine réunion, ...
- Après quelques mois de fonctionnement de la nouvelle organisation, il peut aider à faire le point en s'assurant que chacun a l'occasion d'exprimer ce qu'il estime perdre ou gagner dans la nouvelle organisation.

3. Comment financer un accompagnant ?

En fonction de leur situation les associations les situations ont différentes solutions pour financer un accompagnement pour leur réflexion et la mise en place d'une gouvernance collégiale :

1. Pour toutes les associations

Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) est un dispositif financier de l'Etat, de soutien au développement de la vie associative avec des priorités de financement orientées vers la formation des bénévoles.

En Côte d'Or, il est porté par la direction départementale de la cohésion sociale.

<http://www.associations.gouv.fr/FDVA.html>

2. Pour les associations qui emploient des salariés :

- Financement via le dispositif de formation professionnelle continue (FPC).

S'adresser à l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) auquel l'association verse ses cotisations de Formation Professionnelle.

Les bénévoles ne sont pas éligibles à ce type de financement mais on peut l'utiliser pour accompagner la formation des salariés impliqués dans le projet de réorganisation.

- **Les DLA (dispositifs locaux d'accompagnement)**. Les DLA aident les associations employeurs, les structures d'insertion et autres entreprises d'utilité sociale créatrices d'emploi dans leur démarche de consolidation et de développement (viabilité économique des projets, mise en relation avec des partenaires financiers publics et privés, conseil en matière d'emplois...).

Informations : <http://www.info-dla.fr>

et pour trouver le DLA compétent dans votre département : <http://www.avise.org/dla/>

- Dans quelques temps, le **Compte Engagement Citoyen** permettra aux bénévoles d'utiliser les heures de formations inscrites sur leur Compte Personnel de Formation et acquises par le recensement de activités "citoyennes" qu'ils ont effectuées (service civique, réserve civique, activité de maître d'apprentissage, activité dans le bénévolat associatif...)

NB. Ce dispositif se met en place progressivement à partir de 2018

<https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/le-compte-dengagement-citoyen-cec>

Attention, dans la perspective de réduction des coûts de l'Etat, de nombreux dispositifs qui existent voient actuellement leurs fonds considérablement réduits.

4. Ne peut-on simplement fonctionner en collégial sans modifier les statuts et écrire tous ces documents ?

Si vos statuts ne correspondent pas, ou plus, au mode de fonctionnement réel de votre association, vous risquez de vous trouver en difficulté avec vos partenaires officiels (banque, assurance...) qui auront en face d'eux des interlocuteurs dont la "qualité" (Président – Trésorier) des signataires de vos contrats.

Les critères d'éligibilité et de notation des demandes de soutien financier des associations intègrent de plus en plus la question de la gouvernance. Pour recevoir une subvention, l'association peut être amenée à faire la preuve de la conformité de son fonctionnement et de ses documents officiels.

Enfin, les statuts, règlement de fonctionnement, fiches de mission etc. ne sont pas des papiers inutiles. Si dans l'association, "on écrit ce que l'on fait et qu'on fait ce qu'on a écrit", le fonctionnement démocratique de la structure sera garanti et les tensions ou divergences de vues trouveront une solution pacifique en reprenant les règles écrites ensemble.

5. Gouvernance collégiale : quel lien avec les mouvements holocratiques ou sociocratiques ?

L'holocratie (ou holocratie) est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une structure de s'auto-organiser comme une entité vivante. Chacune des parties prenantes participe à l'organisation sans faire appel à une hiérarchie ou à un organigramme traditionnel (*Toupictionnaire*).

La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une organisation de fonctionner efficacement, sans structure de pouvoir centralisée, selon un mode auto-organisé et de prise de décision distribuée (*Wikipedia*).

La gouvernance collégiale que nous proposons pour les associations ne se revendique d'aucun mouvement mais, comme certains d'entre eux, s'appuie sur la liberté et la co-responsabilité des acteurs et fait appel à l'intelligence collective au service des objectifs communs.