

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Cahier de recherche

**La relation entre le conseil d'administration et
l'équipe de direction dans les grandes
associations françaises**



Édouard Tricard

Juin 2013

Majeure Alternative Management – HEC Paris
2012-2013

La relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction dans les grandes associations françaises

Ce cahier de recherche a été réalisé sous la forme initiale d'un mémoire de recherche dans le cadre de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande École d'HEC Paris. Il a été dirigé par Denis Bourgeois, Professeur à HEC Paris et soutenu en juin 2013.

Résumé : Le monde associatif français se caractérise actuellement par d'importants défis, comme la nécessité de faire face à une contrainte économique croissante, alors même qu'en contexte de crise, les terrains d'action sont plus nombreux. En plus de cela, les associations françaises doivent mener à bien la coexistence, en leur sein, de bénévoles et de salariés, dont l'emploi est en plein essor. Dès lors, quel rôle donner aux salariés dans les associations ? Comment faire en sorte que la professionnalisation des associations n'éteigne pas leur flamme militante ? Cette étude tente d'apporter des réponses à ces questions en analysant, à partir d'entretiens, les relations entre instances de direction et de décision de grandes associations et les réponses que les acteurs du monde associatif proposent d'apporter aux dysfonctionnements observés.

Mots-clés : Association, Economie sociale, Gouvernance, Professionnalisation.

The relationship between the board and the executive team in major French associations

This research was originally presented as a research essay within the framework of the "Alternative Management" specialization of the third-year HEC Paris business school program. The essay has been supervised by Denis Bourgeois, Professor in HEC Paris, and delivered on June 2013.

Abstract : The French associations are currently characterized by significant challenges, such as the need to cope with an increasing economic constraint, while at the same time, in a crisis situation, action sites are more numerous. In addition, the French associations are characterized by the coexistence, within them, of volunteers and employees, whose employment is booming. Therefore, what role to give employees in associations? How to ensure that the professionalisation of associations does not extinguish their militant flame ? This study attempts to provide answers to these questions by analyzing, from interviews, the relationship between the board of directors and the executive team of major associations as well as the responses that the various actors offer in order to reduce the observed dysfunctioning.

Key words : Association, Governance, Professionnalisation, Third sector.

Charte Éthique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Remerciements :

Je remercie le cabinet REOR d'avoir proposé ce sujet d'étude et de m'avoir donné la possibilité de m'appuyer sur ses méthodes, expertises, moyens techniques et carnets d'adresses pour mener l'enquête.

Je remercie spécialement Jérôme Carpe et Laurent Dufourt qui ont mené l'étude pendant plus de trois mois et m'ont permis d'appréhender le métier de consultant.

Je remercie Denis Bourgeois, professeur à HEC, de m'avoir conseillé pendant toute l'étude sur des points de méthode et d'organisation et de m'avoir orienté sur des lectures pertinentes.

Je remercie les trente responsables associatifs qui se sont rendus disponibles et ont accepté de me recevoir longuement pour échanger librement et en confiance sur le sujet de l'étude.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 6 |
| Partie 1.Particularités de la gouvernance associative | 9 |
| Partie 2. Méthode de recherche..... | 16 |
| Partie 3. Typologies des associations étudiées..... | 20 |
| Partie 4. Problèmes, dysfonctionnements..... | 25 |
| 4.1. Problèmes majeurs communs à l'ensemble des associations de la typologie :..... | 26 |
| 4.1.1. Palettes de compétences présentes au CA à élargir..... | 26 |
| 4.1.2. Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA..... | 27 |
| 4.1.3. Tendance à l'ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées..... | 28 |
| 4.2. Problèmes particulièrement fréquents dans les « associations de bénévoles » : | 29 |
| 4.2.1. Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée..... | 29 |
| 4.2.2. Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles..... | 30 |
| 4.2.3. Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires..... | 30 |
| 4.3. Problèmes particulièrement fréquents dans les associations dotées d'une direction salariée très structurée et ayant un CA plutôt intrusif et jouant un véritable rôle de contrôle :..... | 31 |
| 4.3.1. Différence de vision sur le futur de l'association entre direction salariée et CA..... | 32 |
| 4.3.2. Perte de confiance ou défiance entre dirigeants bénévoles et salariés..... | 33 |
| 4.4. Problème particulièrement fréquent dans les associations très proches de l'organisation d'une entreprise classique : difficulté à recruter une équipe de direction compétente et légitime. | 34 |
| 4.5. Problèmes moins fréquemment cités : | 35 |
| 4.5.1. Conflits interpersonnels..... | 35 |
| 4.5.2. Salaires inférieurs à ceux d'autres secteurs..... | 36 |
| 4.5.3. Sentiment de manque d'autonomie de l'équipe salariée..... | 36 |
| 4.5.4. Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée..... | 37 |
| 4.5.5. Sous-effectifs salariés..... | 37 |
| 4.5.6. Tensions sociales..... | 38 |
| Partie 5. Solutions, bonnes pratiques en réponse aux problèmes..... | 39 |
| 5.1. En réponse aux problèmes majeurs et communs à l'ensemble des associations de notre typologie :..... | 41 |
| 5.1.1. Palettes de compétences présentes au CA à élargir :..... | 41 |
| 5.1.2. Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA..... | 43 |
| 5.1.3. Tendance à l'ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées :..... | 46 |
| 5.2. En réponses aux problèmes particulièrement fréquents dans les associations « de bénévoles » :..... | 48 |
| 5.2.1. Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée :..... | 48 |
| 5.2.2. Face au manque de disponibilité des dirigeants bénévoles, il convient de cadrer le rôle du CA par une charte d'administrateur..... | 51 |
| 5.2.3. Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires..... | 52 |
| 5.3. En réponse aux problèmes fréquents dans les associations ayant une structure de direction entièrement salariée mais ayant un CA plutôt intrusif..... | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.1. Souder le couple Président/DG..... | 53 |
| 5.3.2. Mettre en place des manifestations collectives, séminaires entre administrateurs et directeurs salariés pour souder et permettre la diffusion des informations..... | 54 |
| 5.4. En réponse aux problèmes fréquents dans les associations très proches de l'organisation d'une entreprise classique : | 55 |
| 5.5. Autres solutions moins fréquemment évoquées dans l'étude: | 56 |
| 5.5.1. Accorder une place aux salariés dans le CA..... | 56 |
| 5.5.2. Ne pas permettre aux salariés de devenir administrateurs dans les statuts..... | 57 |
| 5.5.3. Ouvrir à l'équipe de direction salariée dans les statuts la capacité à prendre part aux propositions, orientations et décisions du CA..... | 58 |
| 5.5.4. Encourager occasionnellement le passage d'administrateur bénévole à dirigeant salarié..... | 59 |
| 5.5.5. Favoriser les relais du CA dans l'opérationnel..... | 59 |
| 5.5.6. Permettre une autonomie/marges de manœuvres des directions salariés dans la prise de décisions et d'initiatives..... | 60 |
| 5.5.7. Définir un processus d'intégration d'un nouvel administrateur..... | 60 |
| 5.5.8. Intégrer le concept de loyauté dans les contrats de travail et dans la charte d'administrateur..... | 61 |
| 5.5.9. Rendre les CA pédagogiques pour permettre aux administrateurs de progresser..... | 62 |
| 5.5.10. Rétribuer le président..... | 62 |
| 5.5.12. Limiter la durée des mandats des administrateurs et la possibilité de les renouveler..... | 64 |
| 5.5.13. Calquer le contrat du DG sur le mandat du président qui le choisit..... | 65 |
| 5.5.14. Développer le service des ressources humaines..... | 65 |
| Partie 6. Recommandations de bonnes pratiques selon la typologie..... | 67 |
| 6.1. Associations de bénévoles : | 67 |
| 6.2. Associations ayant une structure de direction entièrement salariée mais ayant un CA intrusif et jouant un véritable rôle de contrôle : | 69 |
| 6.3. Associations ayant une structure de direction et une approche organisationnelle très proche d'une entreprise classique..... | 71 |
| 6.4. Recommandations personnelles après étude de la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée..... | 72 |
| Conclusion et limites..... | 74 |
| Bibliographie : | 77 |
| Annexes – Guide d'entretien..... | 78 |

Introduction

REOR, cabinet de conseil en organisation, management et formation, consacre une partie de son activité aux formes alternatives d'entreprises et à l'économie sociale et solidaire. Ses consultants, forts d'une longue expérience dans les missions de conseil à destination du monde associatif, ont relevé dans la période actuelle la nécessité d'étudier la question de l'articulation de la relation, au sein des associations, entre le conseil d'administration (CA) et l'équipe de direction salariée.

Dans un contexte économique, social et environnemental difficile, les grandes associations doivent pleinement jouer leur rôle de soutien aux populations et de défense des causes militantes. Par grandes associations, nous comprenons les associations employant un nombre de salariés conséquent pour qu'il puisse exister une véritable relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée. Ces associations font face à une exigence d'efficacité accrue pour répondre aux maux de la société. La question de leur organisation et de leur gouvernance est dès lors une réflexion légitime et nécessaire si les associations veulent garantir leur efficacité dans leurs combats quotidiens. Par efficacité, nous comprenons la réponse adaptée et assidue de l'association aux demandes et enjeux auxquels elle fait face.

Le monde associatif est l'un des rares secteurs de l'économie à être en plein essor en ce qui concerne l'emploi. Aujourd'hui, près de 16 millions de bénévoles sont investis dans les associations en France. Mais surtout, le secteur représente plus de 1,9 millions d'emplois salariés, ce qui atteint 6% de la population active¹ et qui prouve l'importance croissante que prennent les associations dans l'activité économique. Par ailleurs, cette poussée du salariat est certainement la première réponse des associations pour favoriser l'efficacité de leurs activités dans la mesure où le salariat amène de fait un cadrage des fonctions et une permanence des individus par contrat que ne permet pas *a priori* le bénévolat. Le salariat semble donc s'imposer comme une évidence dans le monde associatif s'il veut répondre à ses besoins croissants d'efficacité et de résultats.

Pourtant, le monde associatif est traditionnellement perçu comme donnant la primauté au bénévolat pour son côté militant et spontané qu'on ne peut attendre immédiatement du salariat. Dès lors, les premières questions se posent : D'abord, quel rôle donner aux salariés dans les associations ? En quoi la montée du salariat change le rôle des dirigeants bénévoles ? Comment concilier la défense de causes et le militantisme avec une professionnalisation croissante des grandes associations ? Ces questions posent le dilemme entre la sauvegarde du modèle associatif traditionnel et l'adaptation aux évolutions de société nécessitant toujours plus de réactivité, de disponibilité et d'efficacité. Et si cela n'était pas un dilemme ? Et s'il était possible de conserver

¹ Tchernonog V. (2007), *Les associations en France – poids, profil et évaluation*, Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale, disponible sur http://www.addes.asso.fr/IMG/pdf/2007-5_Tchernonog-2.pdf

l'esprit associatif tout en s'ouvrant à la professionnalisation? A quelles conditions ?

C'est justement ce que REOR souhaite étudier en partenariat avec la Majeure Alternative Management d'HEC Paris : savoir comment concilier le bénévolat et le salariat au niveau de la direction des associations pour favoriser l'efficacité de la mission associative et permettre l'épanouissement des acteurs, chose qui ne semble pas évidente *a priori* dans la relation entre bénévole et salarié, tant les attentes de ces deux catégories d'acteurs peuvent être différentes. A la question « *Donnez trois mots pour caractériser la relation entre le CA et l'équipe de direction salariée dans votre association* », les réponses les plus fréquentes données par les administrateurs et par les directeurs salariés sont :

| Réponses Positives | Réponses Négatives | Réponses Neutres |
|---------------------|------------------------------|------------------|
| Claire | Connivence | Affective |
| Cohérente | Défiance | Contrôle |
| Complémentaire | Excès de délégation | Exigence |
| Complicité | Frustrante | Pragmatisme |
| Confiance | Incompréhension mutuelle | Régularité |
| Congruence | Manque de vision stratégique | Subordination |
| Conviviale | Méconnaissance des sujets | |
| Cordiale | Opacité | |
| Écoute | Pas d'épanouissement | |
| Efficace | Pas assez formelle | |
| Équilibrée | Préjugés | |
| Esprit d'entreprise | | |
| Harmonieuse | | |
| Levier d'action | | |
| Paritaire | | |
| Partage | | |
| Porteuse de progrès | | |
| Précise/cadrée | | |
| Professionnelle | | |
| Proximité | | |
| Reconnaissance de | | |
| Compétences | | |
| Respect mutuel | | |
| Travail commun | | |

On note que cette relation est appréhendée totalement différemment selon les individus et les associations. Notre enquête nous a montré qu'au sein d'une même association, il n'est pas rare qu'un administrateur et un directeur salarié considèrent cette relation de manière opposée, notamment quand l'administrateur la définit comme étant harmonieuse et créatrice d'idée et de progrès, alors que le salarié la considère avant tout comme étant frustrante et peu épanouissante. Une telle différence de perception est révélatrice de non dits et d'inadéquation des approches entre administrateurs et salariés, ce qui est nécessairement nuisible à un fonctionnement efficace de

l'association. La relation entre le CA et l'équipe de direction est si importante pour élaborer la stratégie et permettre sa mise en œuvre au sein de la direction de l'association, qu'il est primordial que les deux catégories d'acteurs s'entendent sur une vision et une approche commune. Cela nous conforte dans notre volonté de trouver les conditions pouvant rendre cette relation adéquate avec les exigences d'efficacité et de résultats de l'association.

Cette étude porte autant sur des questions de gouvernance que sur des questions plus organisationnelles et de management. Si le cœur de la recherche concerne l'articulation de la relation entre conseil d'administration et équipe de direction salariée, REOR a choisi de concentrer son étude sur les grandes associations Françaises employeuses dans les domaines de la solidarité et de l'environnement. L'étude s'attache en particulier à évaluer la structure politique des associations, et le fonctionnement du conseil d'administration dans ses interactions avec les dirigeants salariés. Son but est d'identifier les éventuels problèmes se posant dans cette relation et surtout les bonnes pratiques leur correspondant, afin de proposer des recommandations permettant d'optimiser le fonctionnement et les processus de décision.

Partie 1. Particularités de la gouvernance associative

Cette partie sur les particularités de la gouvernance associative a pour objectif de nous faire saisir les points clés nous permettant de faire émerger les bonnes questions pour notre étude. Elle a été réalisée suite aux renseignements pris lors de la lecture de différents documents sur le monde associatif, que ce soit sur la gouvernance comme l'étude CPCA-CNAM² ou sur le thème de la relation entre salariés et bénévoles comme l'étude sur la responsabilité des dirigeants associatifs de France Bénévolat³. Elle est également le fruit des discussions préalables avec les consultants du cabinet REOR. Mais surtout, c'est lors de nos rencontres avec les acteurs du monde associatif que nous avons pu en appréhender les spécificités. Nous n'avons donc pas élaborer des hypothèses que nous avons ensuite cherché à valider avec nos interlocuteurs, mais au contraire nous avons progressivement élaboré nos hypothèses avec l'aide de nos interlocuteurs. Il faut donc comprendre que nos questions et hypothèses se sont forgées surtout dans la première moitié de nos entretiens.

Le monde associatif regroupe bon nombres d'acteurs pouvant parfois être nommés différemment selon les organisations alors qu'ils assument le même rôle. Un point de définition est nécessaire pour distinguer les différents acteurs du monde associatif :

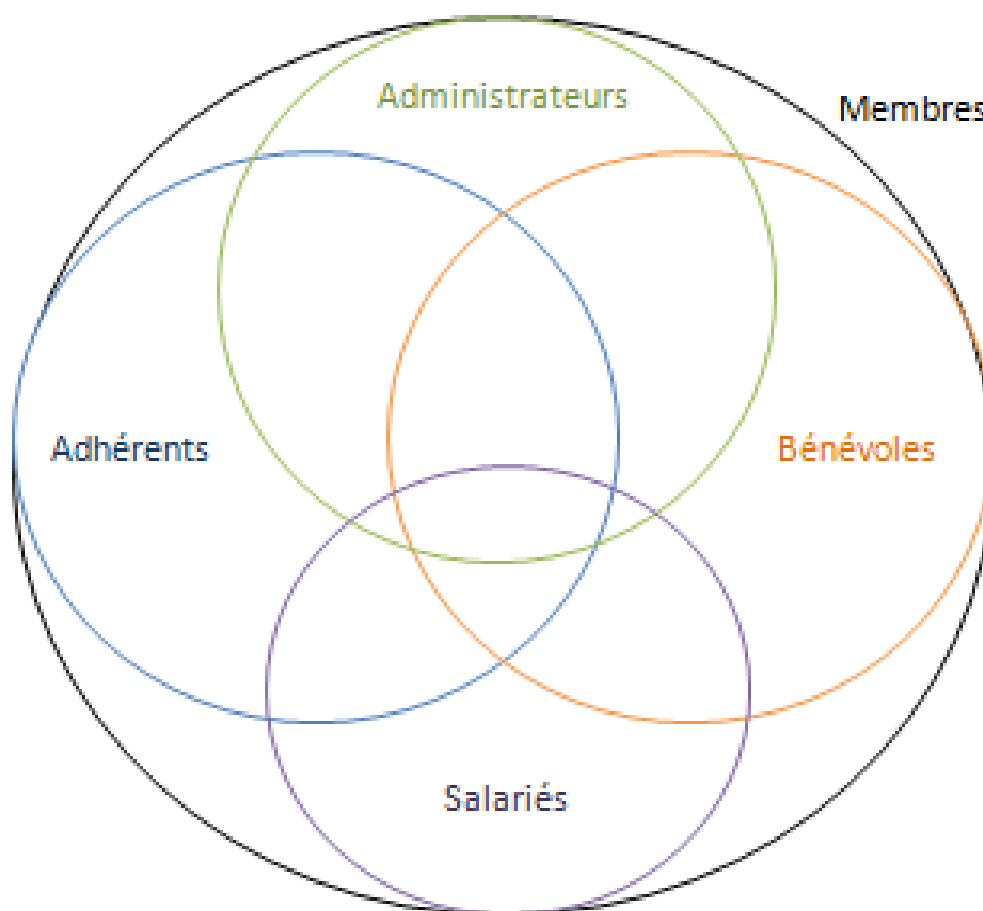
- les membres : toutes les personnes, physiques ou morales, qui participent à l'association, en y adhérant, en y travaillant bénévolement ou encore en ayant un emploi salarié ;
- les adhérents : les personnes qui entrent dans l'association moyennant une cotisation, qui leur donne, dans la majorité des cas, un droit de regard sur l'association lors de l'Assemblée Générale ;
- les bénévoles : les personnes qui consacrent une partie de leur temps, sans être rémunérées, aux activités de l'association ;
- les salariés : la relation salariale est caractérisée par un certain nombre d'éléments : versement d'une rémunération et existence d'un lien de subordination. Dans une association, le salarié exercera son activité sous l'autorité et la subordination juridique du conseil d'administration, du président ou d'une personne déléguée à cet effet ;
- les volontaires : ils se distinguent à la fois des bénévoles et des salariés. Le volontaire s'engage d'une manière formelle (par contrat), pour une durée limitée, à temps

² Étude gouvernance associative CPCA CNAM 2012

³ Courbage M. & Moles G. (2011), « Dysfonctionnements éthiques et de gouvernance des associations : la responsabilité morale des dirigeants », *France Bénévolat*, disponible sur <http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/b8ef11403d69c429bc9b052e19ecaa2da42fe36f.pdf>

plein, pour une mission d'intérêt général et reçoit en contrepartie une indemnité qui n'est pas assimilable à un salaire. Le volontariat est dérogoire au code du travail et n'implique pas de lien de subordination.

- les administrateurs : ils sont élus lors des assemblées générales. Les administrateurs sont les représentants de l'association dans tous les actes de la vie civile. Ils sont chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'association et l'application des décisions prises lors des Assemblées Générales. Les conditions de désignation des administrateurs sont définies par les statuts : élection, désignation d'administrateurs siégeant de droit, nomination statutaire, cooptation... Souvent, les administrateurs doivent être au préalable adhérents de l'association pour assumer ce rôle ;
- les donateurs : ils participent au financement de l'association reconnue d'utilité publique sans attendre d'autres contreparties qu'une déduction fiscale.



Les acteurs du monde associatif peuvent donc cumuler plusieurs titres et fonctions dans la limite de ce que les statuts de l'association autorisent. Par exemple, il n'est pas rare qu'il soit statutairement interdit pour les salariés d'être également adhérents et de pouvoir postuler à un poste

d'administrateur. Mais ces réglementations statutaires sont laissées à la discrétion de chaque association. Et au contraire, on constate souvent que des salariés s'impliquent bénévolement dans leur propre association pendant leur temps libre. Cela nous montre déjà qu'on ne peut pas séparer le salariat du militantisme et donc purement opposer le salariat au bénévolat.

Les administrateurs sont également le plus souvent des membres bénévoles adhérant de l'association et rien ne leur interdit d'être aussi donateurs. Les administrateurs consacrent donc une partie de leur temps aux activités de l'association pendant leur mandat sans toutefois être rémunérés pour cela. On peut donc également les qualifier de dirigeants bénévoles de l'association.

Le monde associatif français se définit comme étant un projet d'utilité sociale mené par une gestion autonome avec des principes de gouvernance participatifs.⁴ Patrick Valéau relie cette définition aux valeurs françaises de fraternité, de liberté et d'égalité.⁵ On comprend alors que le cadre associatif français est tout à fait particulier à une certaine tradition héritée des valeurs de la Révolution. Cette identité du modèle français est certainement la cause du foisonnement d'initiatives associatives en France et peut également expliquer que beaucoup de grandes associations internationales sont d'origines françaises.

Les associations de notre étude reposent toutes sur le droit des associations issu de la loi de 1901. Cela pose les bases de leur mode de gouvernance ensuite spécifié dans les statuts. Selon la définition proposée par C. Hoarau et J.L. Laville en 2008 dans leur ouvrage *La Gouvernance des associations*⁶, la gouvernance serait « *l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* ». Le mode de gouvernance peut quelque peu varier d'une association à une autre selon les réglementations statutaires. Pourtant, le monde associatif repose sur un socle commun de gouvernance dont nous allons détailler les spécificités.

L'assemblée générale de l'association est l'instance souveraine. Elle seule prend les décisions relatives au contrat d'association comme le changement de statuts. Elle a pour rôle de nommer les dirigeants de l'association, le plus souvent par élection dans le cas de notre échantillon d'associations. Puis, elle en contrôle la gestion et garde le droit de révoquer les administrateurs élus. Les dirigeants choisis deviennent alors responsables de l'association devant la loi. Ils forment le Conseil d'Administration de l'association dont le Bureau est l'émanation.

Les administrateurs des associations sont bénévoles et ne représentent rien d'autres que la visée

⁴ Charte Européenne de l'économie sociale, disponible sur <http://www.cresspaca.org/upload/contenu/ess/charte-europeenne-de-l-economie-sociale.pdf>

⁵ Valéau, P., Boncler J. (2010), *Créer et manager une association loi 1901 - Une gestion au service de valeurs éthiques*, Coll. Petites entreprises et entrepreneuriat, de Boeck.

⁶ Hoarau C. et Laville J-L. (2008) *La Gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, Coll. Sociologie Économique.

de l'association. Ils sont les garants de la mission associative. Le conseil d'administration oriente et décide des axes stratégiques et politiques ensuite mis à exécution par l'équipe de direction qui est désormais le plus souvent salariée au sein des grandes associations. C'est-à-dire qu'au niveau de l'organisation de la structure associative, les bénévoles élus décident et les salariés mettent en œuvre.

Dans les grandes lignes, cette organisation de gouvernance ne semble pas différente d'une gouvernance d'entreprise classique à cela près que les actionnaires sont remplacés par les adhérents. Mais cette différence est fondamentale car elle implique que les administrateurs ne représentent rien d'autre que l'intérêt de l'association et de sa mission plutôt que des intérêts personnels ou financiers. Les membres du conseil d'administration partagent donc le plus souvent des valeurs communes vis-à-vis de la visée associative qui les rendent légitimes devant l'assemblée générale.

Dès lors, on comprend que ces valeurs communes qui poussent à l'engagement associatif peuvent créer une ambiguïté dans le rôle des administrateurs et du conseil d'administration. En effet, le rôle premier du conseil d'administration est de nommer les dirigeants de l'association, de contrôler l'exécution et la mise en œuvre des décisions, de suivre leurs résultats, de surveiller sur le plan financier les actions de l'association et de statuer sur les décisions stratégiques. Or, l'attachement militant des membres du CA les pousse naturellement à vouloir plus s'investir dans l'opérationnel et la gestion de l'association que ce que leur rôle d'administrateur implique alors que ce sont des prérogatives confiées *a priori* à l'équipe de direction salariée permanente. Le conseil d'administration devient alors un véritable lieu de débat où les différentes visions stratégiques s'expriment et où les discussions peuvent aller jusque dans les détails de la mise en œuvre tant les administrateurs sont portés par un élan militant, voire idéologique et se sentent investis par leur mission vis-à-vis de l'association. Cela s'accompagne généralement d'une dimension affective au sein du CA entre administrateurs et également entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. La gouvernance des associations est en effet rarement froide et distante, l'aspect humain importe beaucoup, ce qui peut mener à adopter des méthodes managériales parfois inadaptées à un fonctionnement efficace car trop dans l'affectif. La question de la répartition des rôles entre conseil d'administration et équipe de direction salariée, entre gouvernance et management, entre politique et exécutif prend donc toute son importance dans les associations afin d'optimiser leur efficacité globale. C'est justement l'objet des statuts d'organiser le mode de fonctionnement interne de l'association, d'attribuer aux sociétaires des droits et des obligations et de définir la répartition des pouvoirs entre les divers organes de l'association.

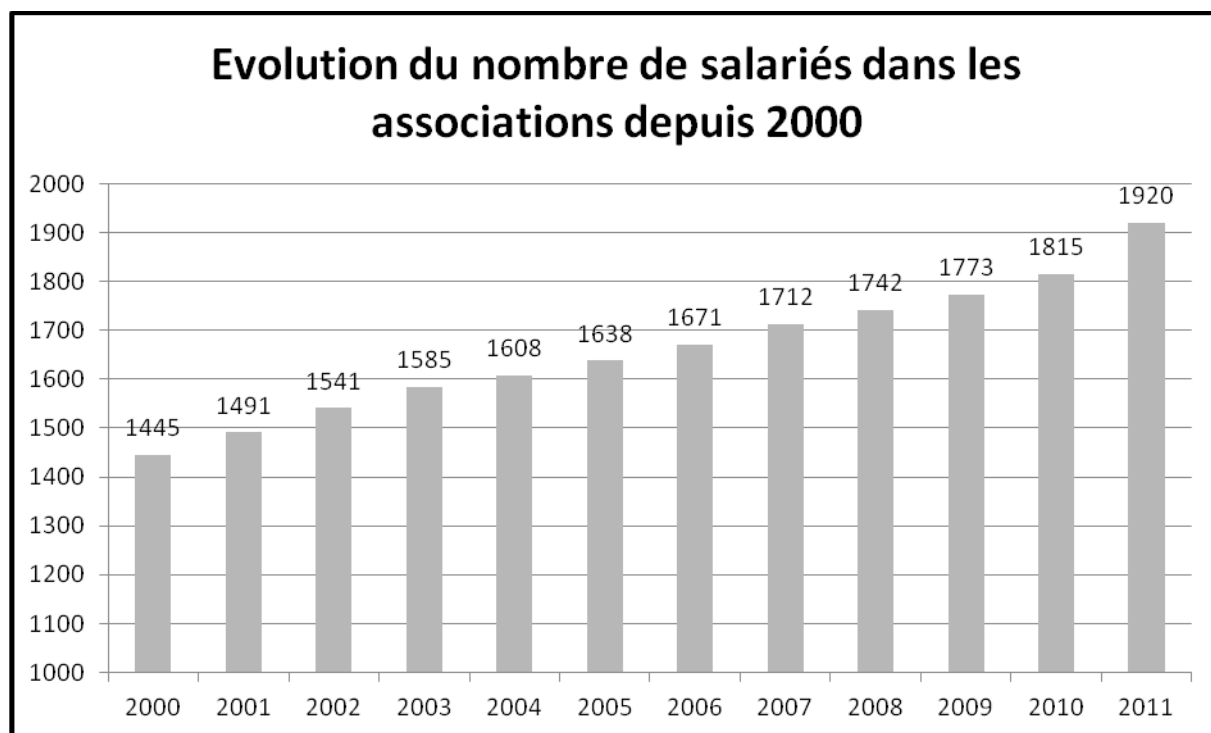
D'autre part, les administrateurs sont élus pour être en même temps responsables et garants de la mission associative et également dirigeants de l'association. Cette double mission peut soulever des questions sur le profil typique qu'un administrateur doit avoir pour mener à bien sa mission. Les administrateurs doivent-ils avant tout être des bénévoles militants engagés et impliqués dans la vie de l'association et ayant une connaissance de terrain qui les rendrait légitime pour garantir la visée associative? Ou bien doivent-ils prioritairement être de bons gestionnaires ayant fait leurs preuves au cours de leurs parcours professionnels, ce qui les rendrait légitime pour diriger l'association ?

Ces questions sont importantes pour les associations tant leur CA a à la fois un rôle d'élaboration et de décision de la stratégie, un rôle de contrôle et de suivi des opérations et également un rôle politique. Le conseil d'administration doit parvenir à prouver sa légitimité vis-à-vis de l'assemblée générale, de la direction salariée, des financeurs et des bénéficiaires de l'action associative.

L'équipe de direction salariée est donc, pour sa part, avant tout un organe de mise en œuvre opérationnel des décisions du conseil d'administration même si nous avons vu que le cadrage de la répartition des pouvoirs n'est pas nécessairement strict au sein des associations, ce qui peut provoquer des dysfonctionnements dans la relation entre le CA et l'équipe de direction si les délégations ne sont pas explicitement établies. Le côté affectif des associations tend à exacerber ce manque de cadrage car ces organisations recherchent avant tout des individus de bonnes volontés pour mener leur projet, or s'il s'agit d'un salarié qui souhaite s'exprimer, il est rare que l'association le bride pour la seule raison réglementaire. D'ailleurs cela serait contraire aux valeurs de liberté et d'égalité portées par les associations et propices au travail participatif.

Les associations sont donc un lieu de cohabitation entre bénévoles et salariés, entre droit des associations et droit du travail. Cette complexité de cohabitation s'est renforcée ces dernières années avec la forte montée du salariat dans le monde associatif qui n'est désormais plus l'apanage du seul bénévolat. Les salariés souhaitent de plus en plus être de véritables parties prenantes des associations et poussent pour que leur voix soit entendue. Il semblerait que les salariés ne souffrent plus de complexes à afficher leurs opinions sur les associations qui les emploient, ils se sentent légitimes à relever les failles et manquements qui pourraient être corrigés et sont force de proposition. La preuve de cette poussée du salariat est la création en 2010 du syndicat ASSO, affilié au syndicat SUD, qui s'est spécialisé dans la promotion et la défense des droits professionnels, individuels et collectifs, des salariés du secteur associatif, alors que c'est un secteur historiquement très peu syndiqué et encore moins revendicatif du fait de la pression affective que ces organisations font peser sur les salariés. Cependant, ces derniers n'hésitent donc plus à afficher leurs revendications et à réclamer une place qu'ils jugent légitime dans les instances et processus de

décisions des associations aux côtés des bénévoles. Ces revendications constituent donc un risque de créer un clivage entre salariés et bénévoles sur des questions de partage de pouvoir. Par ailleurs, le salariat du monde associatif est toujours dans un mouvement de recherche de structuration malgré sa forte croissance et l'ampleur qu'il a pris. Par exemple, on peut citer l'absence de convention collective propre aux associations malgré leur importance.



Source : Étude ACOSS-URSSAF

Ce tableau nous montre la forte croissance de l'emploi associatif, de l'ordre de 30%, dans une période pourtant marquée par la montée générale du chômage. Cette augmentation du salariat s'est-elle faite au détriment du bénévolat de telle manière que les salariés auraient désormais la responsabilité d'activités qui étaient auparavant l'apanage du bénévolat ?

En résumé, on comprend que l'association est dirigée dans ses activités courantes par l'équipe salariée, qui n'est pas *a priori* animée par la même flamme militante que les bénévoles. Ces salariés sont permanents dans la structure, au contact quotidien des activités de l'association, et pleinement conscients des problèmes de gestion inhérents à une organisation économique. Cependant, la gouvernance associative est telle que ce sont les bénévoles qui orientent les grandes décisions stratégiques, politiques et financières. Or, par définition, l'acte de bénévolat implique une disponibilité moindre, une propension à avoir moins accès aux informations, et donc en conséquence un risque de plus faible connaissance des dossiers de l'association. Nous sommes donc

parvenus à un point où les salariés sont devenus les détenteurs du savoir au sein des associations mais restent dans leur rôle d'exécutant. Pourtant, nous avons également constaté qu'ils prennent de plus en plus d'importance en termes d'effectifs. La pression des salariés sur la gouvernance des associations est donc de plus en plus forte et répandue. Et au-delà de cette augmentation quantitative du salariat associatif, on note que les équipes de direction rassemblent de plus en plus d'individus hautement qualifiés et ayant souvent d'autres expériences professionnelles que le monde associatif. Dès lors, comment le conseil d'administration bénévole parvient-il à être légitime dans sa prise de décision vis-à-vis des salariés ? Le recours au salariat et la professionnalisation doivent-ils être vus comme l'annonce de la fin du militantisme, voire du bénévolat au niveau décisionnaire des associations ? Les associations vont-elles devenir des organisations économiques classiques gérées comme des entreprises si elles veulent optimiser leur efficacité ? Ces questions peuvent être porteuses de craintes et de tensions au sein du monde associatif vis-à-vis du salariat, ce qui pousserait les associations à en limiter le recours mais elles se priveraient en conséquence des avantages qu'il apporte dans la gestion courante des opérations.

Partie 2. Méthode de recherche

La relation entre bénévoles et salariés dans les associations a déjà fait l'objet de nombreuses recherches et articles. Mais REOR se concentre exclusivement sur cette relation au niveau de la direction de l'association entre administrateurs élus bénévoles et membres de l'équipe de direction salariée. Cette étude porte donc sur ces deux catégories d'acteurs et ne s'intéresse pas à la relation entre bénévoles et salariés de terrain.

Pour nourrir son enquête, REOR a voulu que les problèmes identifiés et les recommandations présentes dans ce rapport viennent des acteurs du monde associatifs eux-mêmes car nous considérons qu'ils sont les plus légitimes pour évoquer cette relation et émettre des recommandations, tant ils en sont les témoins au quotidien. L'objectif de REOR est d'approcher des grandes associations employeuses pour lesquelles cette problématique de l'articulation des relations entre bénévoles élus et direction salariée est un réel sujet d'actualité dans le souci d'optimiser en permanence leur fonctionnement et leur efficacité.

Dès lors, nous avons effectué des recherches documentaires sur le sujet de la relation entre CA et équipe de direction lui permettant de cadrer l'étude et de clarifier les notions y étant rattachées.

Ensuite, REOR a ciblé les grandes associations employeuses pouvant nourrir l'étude. L'objectif étant de rencontrer pendant trois mois, des responsables d'une vingtaine de grandes associations françaises dans les domaines de la solidarité et de l'environnement⁷, en rencontrant pour chacune d'elles des administrateurs et des directeurs salariés afin d'avoir les ressentis et impressions des deux catégories d'acteurs. Les entretiens, menés sur une heure, portaient sur les modes de gouvernance des associations et leurs évolutions récentes, sur l'identification de dysfonctionnement dans la relation et la réflexion sur les bonnes pratiques et garde fous mis en place pour assurer une relation entre élus bénévoles et direction salariée propice au bon fonctionnement de l'association. Ces entretiens qualitatifs ont été cadrés par la réalisation d'un guide d'entretien commun aux administrateurs et directeurs salariés.

REOR a également rencontré des observateurs privilégiés du monde associatif que sont Le Comité de la Charte et la Fondation de France pour recueillir leur vision sur cette problématique.

Au total, trente entretiens ont été menés dans dix-neuf structures différentes. Notre volonté de rencontrer pour chaque association un directeur salarié et un administrateur n'a pas toujours été assouvie. En effet, il est parfois arrivé que nous ne parvenions à rencontrer qu'une personne dans une association et d'autres fois trois personnes dans une même association. Nous avons rencontré

⁷ Action contre la Faim, AIDES, Le Centre d'action sociale protestant, La Croix Rouge Française, Emmaüs France, La Fédération des Banques Alimentaires, La Fédération Handicap International, La Fondation de l'Armée du Salut, La Fondation pour la Nature et l'Homme, Greenpeace, Le Groupe SOS, Habitat et Humanisme, La Ligue Nationale contre le Cancer, La Ligue de Protection des Oiseaux, Médecin du Monde, Les Restos du Cœur, et WWF France.

douze administrateurs d'associations et dix-huit directeurs salariés. Nous expliquons cela par la plus grande difficulté à convenir de rendez-vous avec des bénévoles moins enclins à être disponibles et présents dans la structure que les salariés.

Ces entretiens « qualitatifs » ont servi à comprendre les structures politiques et organisationnelles des différentes associations, ainsi qu'à mettre en exergue les éventuels dysfonctionnements, problèmes et tensions qui se posent dans cette relation entre conseil d'administration et direction salariée, et à relever d'autre part les solutions et bonnes pratiques pensées et mises en place dans ces associations employeuses. Cependant, même si notre étude était centrée sur la compréhension des problèmes qui peuvent se poser, il est arrivé que nous ayons des entretiens avec des responsables associatifs ne relevant pas spécialement de problèmes, non pas pour dissimuler la réalité, mais au contraire car ce sont des individus qui semblent s'épanouir dans leur engagement associatif et qui ne voient honnêtement pas de problème dans cette relation. Selon nous, ce type de réaction est en elle-même un problème quand dans le même temps nous interrogeons un autre responsable de l'association qui relève pour sa part de nombreux problèmes. Cela signifierait que le premier interlocuteur ne perçoit pas les éventuels problèmes et que même s'il s'épanouit dans son engagement associatif, il risque de tomber de haut dès lors que certaines tensions seront exacerbées au point qu'il ne pourra plus les ignorer. Ces entretiens ont été assez rares et il concernait surtout des administrateurs heureux dans leur fonction. Mais généralement, tous nos interlocuteurs avaient des problèmes à relever et des solutions à proposer. Ils étaient très intéressés par les conclusions de notre étude, ce qui nous a confortés dans l'idée que le sujet était pertinent et d'actualité dans le monde associatif.

Ensuite, nous avons souhaité élargir notre champ de réponse par un questionnaire plus « quantitatif » destiné à être diffusé au sein de chaque association rencontrée auprès de l'ensemble des administrateurs et des membres de l'équipe de direction salariée. L'objectif de ce questionnaire était d'apporter des réponses aux questions soulevées lors des entretiens « qualitatifs » et également de tester les solutions évoquées par les responsables associatifs pendant ces entretiens. Mais nous avons fait face à un véritable échec concernant ce questionnaire. Peu d'associations ont accepté de le diffuser auprès de leurs administrateurs et de leur direction salariée. Les raisons évoquées pour ce refus étaient souvent que les associations menaient elles-mêmes leur propre enquête interne sur les sujets de réflexion de la gouvernance associative. D'autre fois, le refus était dû à la volonté de ne pas éveiller de suspicion au sein de l'association concernant le fait que l'association travaille avec un cabinet de conseil sur ces sujets de gouvernance. Les responsables associatifs craignaient que le simple fait d'évoquer cette relation puisse faire ressortir des non dits et provoquer des tensions.

Le questionnaire a donc été un échec mais il nous a permis de constater très clairement que ce sujet de la relation entre CA et direction salariée est un véritable sujet d'actualité au sein de ces

grandes associations employeuses, ce qui nous a confortés dans la pertinence de notre étude.

L'objectif de ce rapport est de réfléchir aux pistes de recommandation pour améliorer cette relation. Étant bien conscient de la grande hétérogénéité du monde associatif, je me suis efforcé d'élaborer une typologie des associations afin que les recommandations évoquées soient crédibles selon les types de structures et de gouvernance.

Les problèmes évoqués et les solutions proposées sur le sujet de la relation entre administrateurs et dirigeants salariés peuvent donc totalement varier selon le profil de l'association. Par exemple, une bonne pratique évoquée pour un groupe d'association peut apparaître comme un dysfonctionnement dans un autre groupe. L'objectif est également de permettre aux associations de pouvoir se reconnaître à travers cette typologie.

Partie 3. Typologies des associations étudiées

Le tableau ci-dessous, présentant quelques caractéristiques des associations de notre étude nous montre combien les grandes associations employeuses françaises peuvent avoir des profils différents. C'est pourquoi l'élaboration d'une typologie apparaît indispensable.

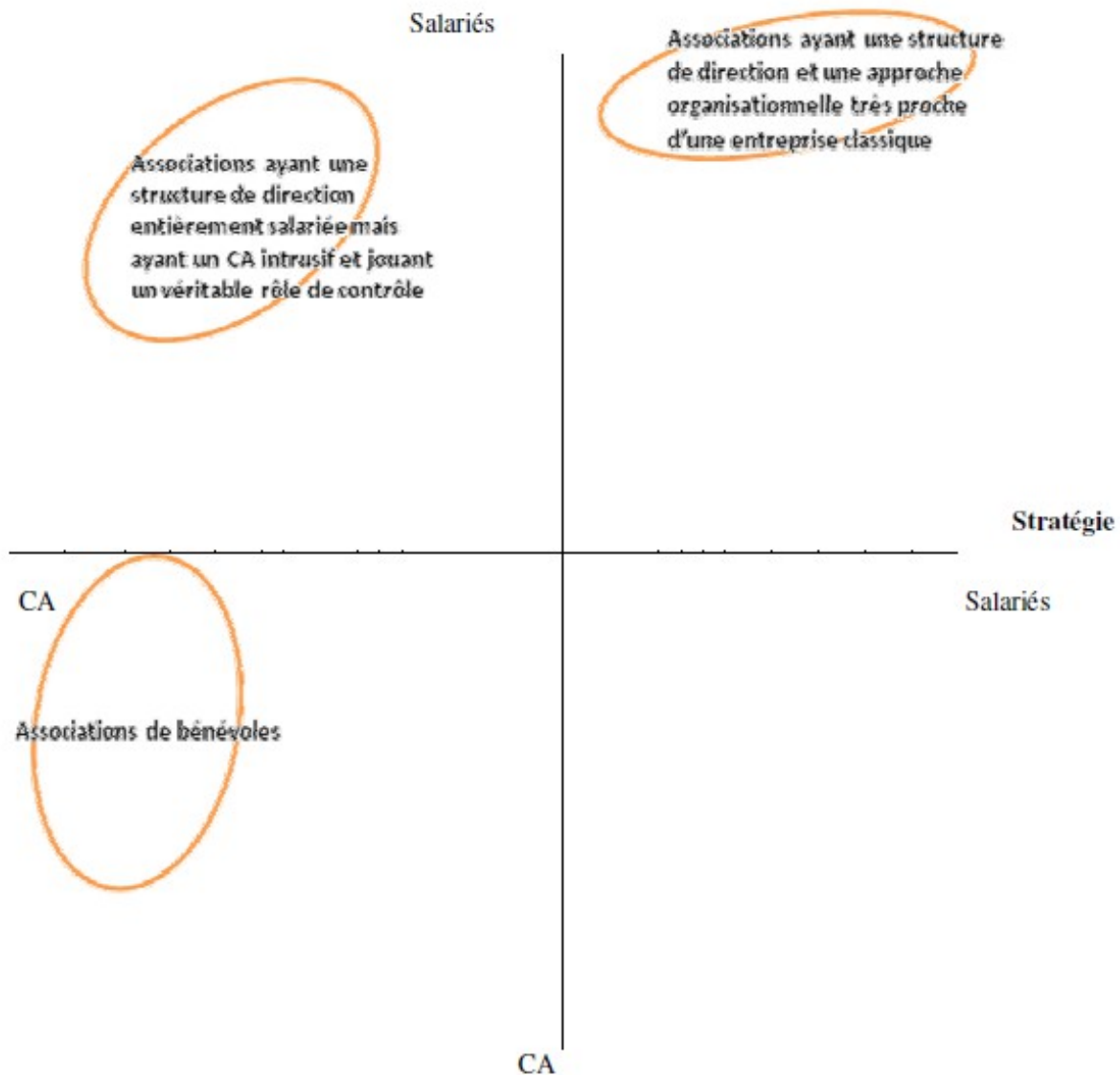
| Association | Budget total (M€) | Nombre de salariés total | Nombre de salariés au siège | Bénévoles actifs | Nombre d'Administrateurs | Fréquence de réunion du CA | Composition du CA | Implication CA dans la direction opérationnelle | Structure de direction au siège |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------|---|---|---|
| Croix Rouge Française | 1 000 | 18 000 | 400 | 53 000 | 31 | 4 / an | Mixte (Elus locaux et personnalités qualifiées) | Fort | Salariés uniquement |
| Groupe SOS | 560 | 10000 | | 100 | 27 dans 3 CA | 2 / an | Externe; profils complémentaires | Très faible | Salariés uniquement |
| Emmaüs France | 380 | 4365 | 50 | 7 100 | 25 | 6 / an | Fermé (adhérents bénévoles) | Fort | Salariés uniquement |
| Restos du Cœur | 168 | 400 | 50 | 63 000 | 24 | 12 / an | Fermé (bénévoles locaux et bénévoles siège) | Très fort | Binômes |
| Fondation de l'Armée du Salut | 122 | 1 800 | | 2 600 | 7 | 4 / an | Externe; profils complémentaires | Faible | Salariés uniquement |
| Fédération Handicap International | 121,4 | 4500 | 250 | 500 | 12 | 4 / an | Mixte (Elus locaux et personnalités qualifiées) | Fort | Salariés uniquement |
| Action Contre la Faim | 104 | 2843 (dont 206 expatriés) | 200 | 440 | 19 | 7 / an | Externe; profils complémentaires | Fort | Salariés uniquement |
| Ligue Nationale contre le Cancer | 96,6 | 351 | 100 | 12800 | 30 | 4 / an | Mixte (adhérents de terrain et administrateurs de compétence) | Fort | Salariés uniquement |
| Médecin Du Monde France | 64,5 | 328 (dont 100 expatriés) | 165 | 2000 | 12 | 12/ an | Fermé (adhérents bénévoles) | Très Fort | Binômes |
| AIDES | 40 | 450 | 100 | 900 | 24 | 6 / an | Mixte (Elus locaux, bénévoles et personnes qualifiées) | Fort | Salariés uniquement |
| Habitat et Humanisme | 33,4 | 230 | 20 | 2 600 | 28 | 6 / an | Fermé (adhérents bénévoles) | Fort | Binômes |
| Fédération des Banques Alimentaires | 24 | 402 | 12 | 4 078 | 19 | 6 / an | Plutôt Fermé (Bénévoles locaux) et représentants d'associations partenaires | Fort | Mixte (selon les services de direction) |
| Centre d'Action Social Protestant | 18,6 | 300 | | 100 | 23 | 4 / an | Externe; profils complémentaires | Faible | Salariés uniquement |
| WWF France | 16,5 | 100 | 100 | 5000 | 11 | 4 / an | Externe; profils complémentaires | Faible | Salariés uniquement |
| Greenpeace France | 14,5 | 70 | 70 | 600 | 5 | 12 / an | Plutôt fermé (tous les administrateurs sont adhérents mais la moitié est élue et l'autre moitié est nommée) | Faible | Salariés uniquement |
| Ligue de Protection des Oiseaux | 13,7 | 410 | 160 | 5000 | 22 | 4 / an | Mixte (adhérents de terrain et administrateurs de compétence) | Fort | Salariés uniquement |
| Fondation Nicolas Hulot | 4,5 | 40 | 40 | | 12 | 3 / an | Externe; profils complémentaires | Faible | Salariés uniquement |

Les associations de notre étude sont différentes tant au niveau des modes de gouvernance que de l'organisation et du management. Il existe en effet des disparités sur la place des salariés dans la structure, sur le profil des administrateurs, sur l'attribution et le partage des rôles entre politique et exécutif.

Ainsi, selon la fréquence de réunion du CA, le degré d'implication opérationnelle des administrateurs, la répartition des responsabilités entre salariés et bénévoles dans les services de direction et la propension des salariés à orienter la stratégie de l'association, REOR a élaboré une typologie plaçant les associations étudiées sur un double axe répartissant l'élaboration de la stratégie et la conduite des opérations entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée. Cela fait ressortir trois groupes distincts.

- les associations de bénévoles ;
- les associations ayant une structure de direction entièrement salariée mais ayant un CA intrusif et jouant un véritable rôle de contrôle ;
- les associations ayant une structure de direction et une approche organisationnelle très proche d'une entreprise classique.

Conduite des opérations



Sans le rechercher, la répartition des associations de notre échantillon est équitable entre les trois groupes de notre typologie (entre cinq et sept associations par groupe), dont nous présentons les caractéristiques :

- *Les associations de bénévoles :*

Sur notre typologie, ces associations apparaissent comme étant menées par le Conseil d'Administration tant sur les questions stratégiques que dans la conduite des opérations. L'équipe de direction salariée est en appui. Ces associations se caractérisent avant tout comme donnant la primauté au bénévolat, c'est-à-dire qu'elles ont une conception du monde associatif comme étant bénévole et militant et n'ont recours au salariat qu'en cas de nécessité. L'effectif humain est souvent très important avec une base bénévole conséquente. Cela dit, le salariat s'impose naturellement au sein de la direction de l'association tant l'importance de la structure nécessite une permanence de la gestion. Souvent, ces grandes associations nationales sont l'émanation des structures locales. En conséquence, le conseil d'administration est composé exclusivement d'adhérents bénévoles locaux et est fermé à toute personne extérieure ou non impliquée localement. Le conseil d'administration a pour habitude de se réunir très souvent, c'est-à-dire plus de six fois par an. Et nous constatons une assez forte intervention du CA dans les opérations courantes, que ce soit par des décisions de CA plutôt opérationnelles ou par intervention directe des administrateurs dans les pôles et services de la direction de l'association. L'équipe de direction salariée cohabite donc généralement avec les bénévoles au sein des pôles de direction du siège par le concept de binôme bénévole-salarié, même sur des sujets très opérationnels. Les bénévoles sont régulièrement les dirigeants des services et sont responsables des salariés.

Souvent, les associations se retrouvent dans ce groupe car elles ont la volonté de conserver une forte accroche avec le militantisme de terrain. Cette force du bénévolat de base est rendue possible par l'aspect peu technique de l'activité de l'association. En effet, ce sont souvent des associations d'aides sociales où l'engagement bénévole se fonde sur la bonne volonté et la disponibilité des individus et ne nécessite pas d'expertise technique particulière pouvant faire figure d'obstacle à l'engagement.

Sur la question de la relation entre les élus bénévoles et la direction salariée, ces associations travaillent avant tout sur la recherche de cohésion au sein des services de direction, notamment sur les questions de cadrage des rôles et de travail en commun entre salariés et bénévoles.

- ***Associations ayant une structure de direction entièrement salariée mais ayant un CA intrusif et jouant un véritable rôle de contrôle :***

Sur notre typologie, ces associations apparaissent comme ayant un CA entièrement responsable de la stratégie et une équipe de direction salariée structurée responsable de la conduite des opérations mais subissant cependant un fort contrôle de la part du CA.

Ces associations se caractérisent par leur moindre attachement au socle militant dans la prise de décision stratégique et la conduite des opérations, dans la mesure où le conseil d'administration est mixte, c'est-à-dire qu'il est composé en partie par les adhérents bénévoles impliqués dans l'association et en partie par des administrateurs extérieurs à l'association ayant un regard plus décalé et distant. La structure de direction de l'association est entièrement composée de salariés. L'équipe salariée prend une ampleur conséquente et se structure en véritable direction de l'association alimentée par des services dans la plupart des métiers de l'association. Dès lors, l'équipe de direction salariée prend un poids au point de réclamer de plus en plus de responsabilité et a également une forte exigence envers le conseil d'administration.

Le CA est pour sa part fortement impliqué dans les opérations courantes en se réunissant souvent et en instaurant la notion d'administrateur référent au sein des pôles de direction. On comprend ainsi que le CA laisse beaucoup de liberté à l'équipe de direction mais exerce un contrôle continu et strict de son action.

Souvent, les associations se retrouvent dans ce groupe car leur cœur d'activité est assez technique et requiert en conséquence que des professionnels y soient dédiés entièrement. Cependant, la force militante est très présente et le bénévolat conserve toute son importance dans les opérations de terrain de grande ampleur.

- ***Associations ayant une structure de direction et une approche organisationnelle très proche d'une entreprise classique :***

Ces associations sont définies sur notre typologie, au-delà de la séparation stricte des rôles entre le CA et le management, par une prédominance de la direction salariée dans la conduite des opérations mais aussi dans l'orientation stratégique de l'association.

Ces associations se caractérisent par un conseil d'administration composé exclusivement d'administrateurs de compétences, de personnalités qualifiées externes aux opérations courantes de l'association. L'association met l'accent sur la recherche d'un prisme de compétences représentatives des besoins de l'association au sein du CA, qui se réunit moins souvent, de l'ordre

de deux fois par an. L'équipe de direction salariée gère entièrement les opérations courantes et oriente le CA qui reste sur des décisions très stratégiques et politiques. Les administrateurs assurent le rôle de garant de la mission associative mais se contentent d'intervenir sur les sujets politiques. Les administrateurs ont l'exigence de prendre beaucoup de recul dans la réflexion et la prise de décision. Le bénévolat est d'ailleurs régulièrement déresponsabilisé dans les opérations courantes tant l'action de ces associations a une portée technique peu abordable sans formation soutenue au préalable.

Souvent, les associations de ce groupe ont des activités très techniques et ciblées qui ont besoin d'être menées par des professionnels. Aussi, les actions de terrain sont moins fréquentes et de plus petite ampleur ce qui rend moins nécessaire une force de bénévolat conséquente. Cette culture de la professionnalisation de l'association peut être l'héritage du modèle anglo-saxon de l'action associative ou de la rigidité des organisations issues de confession religieuses.

Ces trois groupes d'associations forment la typologie que nous utiliserons dans ce rapport. Nous sommes conscients que toutes les organisations sont différentes et que les regroupements peuvent être considérés comme artificiels et schématiques, mais ils nous permettent de différencier les problématiques selon des groupes d'acteurs et également de ne pas citer explicitement des associations.

Partie 4. Problèmes, dysfonctionnements

Nous allons désormais détailler les différents problèmes et dysfonctionnements qui nuisent à la relation entre conseil d'administration et équipe de direction salariée au point de gêner le bon fonctionnement de l'association et son efficacité. Si la plupart des problèmes semblent communs à l'ensemble du monde associatif, l'étude nous montre que certains sont plus spécifiques à un groupe de notre typologie.

Ces problèmes ont tous été évoqués au cours des entretiens de notre étude.

Le premier constat est que les directeurs salariés ont été plus enclins à relever des problèmes et dysfonctionnements que les administrateurs. Souvent, nous avons eu l'impression que les salariés sont contents de pouvoir exprimer leur ressenti sur tous les dysfonctionnements de l'association, comme si ces entretiens étaient pour eux l'occasion de confesser un poids qui pèserait sur eux. D'ailleurs, les directeurs salariés répondaient souvent avec beaucoup d'ironie aux questions comme s'ils étaient désabusés. Nous avons donc réellement ressenti, dans l'ensemble, une frustration des directeurs salariés sur ce sujet de leur relation avec le CA. Alors que dans le même temps, les entretiens avec des administrateurs faisaient plutôt ressortir un épanouissement et un entrain, comme s'ils idéalisaient l'action associative et leur engagement.

Les problèmes évoqués sont donc majoritairement des reproches faits par les salariés aux administrateurs et qui nuiraient à l'efficacité de l'action. Cela est intéressant dans la mesure où la catégorie d'acteurs, qui détient le pouvoir d'orienter et de décider de la stratégie, semble s'épanouir au sein des associations. Alors que les salariés qui sont parfois réduits au simple rôle d'exécutants font preuve de mécontentements et de frustration. Cela nous révèle bien un enjeu de pouvoir au sein des associations. Et le constat est simple que ce sont ceux qui n'ont pas le pouvoir qui poussent actuellement pour un équilibre.

Par ailleurs, nous considérons important d'évoquer que les entretiens les plus riches pour notre étude en termes de révélations, de propositions et de clarté étaient ceux menés avec des administrateurs n'étant pas président et avec des directeurs salariés n'étant pas DG. En effet, nous avons constaté que les présidents et DG ont tendance à « protéger » leur association en limitant la portée des problèmes et en ayant une parole finalement assez peu libérée. Nous comprenons tout à fait cela dans la mesure où ces deux acteurs sont les premiers responsables de l'association donc s'ils révélaient que l'association souffrait de nombreux problèmes, cela pourrait être imputé à leur responsabilité. Nous avons remarqué cela après une dizaine d'entretiens et avons ensuite essayé de favoriser des rencontres avec des administrateurs non présidents et des directeurs non DG.

| Problèmes majeurs communs à toutes les associations | Associations "de bénévoles" | Associations ayant une direction entièrement salariée mais ayant un CA intrusif | Associations ayant une structure et une organisation proches d'une entreprise classique |
|---|---|--|---|
| Palette de compétences présente au CA à élargir Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA Tendance à l'ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées | Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires | Différence de vision sur le futur de l'association entre direction salariée et CA Perte de confiance ou défiance entre direction salariée et CA | Difficulté pour recruter une équipe de direction compétente et légitime |

4.1. Problèmes majeurs communs à l'ensemble des associations de la typologie :

Les trois problèmes suivants ont été cités dans tous les types d'associations de notre typologie de manière récurrente.

4.1.1. Palettes de compétences présentes au CA à élargir

Une source de tension régulière entre direction salariée et conseil d'administration concerne le profil des élus, notamment quand les administrateurs ont des profils trop homogènes. Dans ce cas là, le conseil d'administration risque de manquer de diversité dans les compétences pour administrer parfaitement tous les aspects de l'association. Cette homogénéité des profils est fréquente quand les administrateurs sont issus du métier de l'association. Par exemple, dans le cas d'une association de prévention sanitaire où la plupart des administrateurs sont médecins, on perçoit immédiatement que le conseil d'administration va manquer de profils plus atypiques et purement administratifs ou de

management. L'autre cas d'homogénéité des profils se produit quand le conseil d'administration de l'association est une émanation des groupes locaux et où les administrateurs nationaux sont également des élus locaux et manqueraient de distance avec leur enracinement local pour se mettre au niveau des intérêts nationaux de l'association. Dans ce cas là, on peut déceler une ambiguïté et confusion des genres des administrateurs dans la mesure où ils pourraient se servir du CA national pour régler leurs problèmes locaux. Ce manque de hauteur stratégique des élus locaux met à mal l'intérêt général de l'association. L'autre paradoxe de cette organisation est que les administrateurs nationaux décident de la stratégie que la direction salariée mettra en œuvre, puis le DG dirige le réseau donc ces mêmes personnes. Cela peut ajouter de l'ambiguïté dans la relation entre administrateurs et directeurs salariés. Les salariés ressentent un « risque sur la technostucture » quand l'organisation n'est pas adaptée du fait que les responsables de la gouvernance ne représentent pas une palette de compétences suffisamment élargie pour administrer l'association.

4.1.2. Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA

Les salariés sont souvent considérés comme des militants au même titre que les bénévoles au sein des associations, et cela pour faire accepter le fait que les salaires sont parfois inférieurs et que les horaires de travail sont souvent inhabituels. Pourtant, au contraire des bénévoles, ils n'ont pas de droit de regard sur l'élaboration de la stratégie et l'orientation politique de l'association. Les salariés peuvent alors développer une certaine frustration face aux décisions du conseil d'administration qu'ils jugent trop autocentrées et peu adaptées à la réalité de leur action. Ils en viennent à considérer que les élus ne sont pas nécessairement les plus à même pour orienter la stratégie et que cette inadéquation nuit à l'image et l'efficacité de l'association. La direction salariée prend conscience du déséquilibre de savoir et de connaissances des dossiers de l'association à son avantage vis-à-vis des administrateurs, ce qui la pousse à vouloir prendre les décisions fondamentales. Dès lors, on constate une récente poussée des salariés à réclamer un droit de regard sur les activités du CA, soit en acquérant le droit de siéger au conseil d'administration, soit en étant force de proposition dans l'élaboration de la politique. Or, les administrateurs s'opposent à ces revendications qui seraient créatrices de conflits d'intérêt et installeraient beaucoup de méfiance au sein même du conseil d'administration. Cela participe à renforcer un clivage entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée qui nuit à l'efficacité de l'association.

4.1.3. Tendance à l'ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées

L'équipe de direction salariée peut souffrir des interventions parfois intempestives des administrateurs dans leurs activités opérationnelles, pouvant même être ressenties comme de l'ingérence au point de provoquer des tensions. Les administrateurs sont portés par les valeurs diffusées par l'association, ils vivent pleinement leur engagement au point de parfois outrepasser leur rôle pour s'occuper de l'opérationnel qui est normalement la responsabilité des directions salariées. Même si cela part de la bonne volonté des administrateurs à être des appuis dans l'opérationnel, cette ingérence est créatrice de confusion des genres et de parasitages nuisibles au bon fonctionnement de l'association si elle n'est pas cadrée. La tension peut s'exacerber si l'administrateur se comporte comme un hiérarchique vis-à-vis des directeurs salariés. Cela est d'autant plus compliqué que les salariés n'osent pas toujours exprimer à l'administrateur qu'il empiète sur leur travail du fait même de la figure autoritaire qu'il représente dans l'association, ce qui a pour conséquence que les administrateurs faisant preuve d'ingérence ne reçoivent pas de reproches et considèrent donc que la situation est normale. Ce phénomène d'ingérence est surtout répandu dans les cas où les administrateurs sont pour la plupart issus du métier de l'association et sont naturellement poussés à vouloir s'investir dans l'opérationnel et l'exécutif.

Dans les associations ayant mis en place une séparation stricte des rôles entre le CA et l'équipe de direction, le phénomène d'ingérence est moins présent. Mais on constate que l'attention portée au quotidien, pour justement veiller à prévenir et éviter cette ingérence, est telle qu'elle peut être propice à développer une méfiance à la moindre intervention d'un administrateur auprès des salariés et inversement.

4.2. Problèmes particulièrement fréquents dans les « associations de bénévoles » :

Les trois problèmes particulièrement récurrents dans ces associations : D'une part, le flou dans la répartition des rôles et des responsabilités entre dirigeants bénévoles et direction salariée conséquence d'un manque de cadrage. Ensuite, le manque de disponibilité des administrateurs ressenti par les salariés dans ces structures où leurs grandes responsabilités impliqueraient une présence conséquente pour assurer l'efficacité de l'association. Et enfin le manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires.

4.2.1. Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée

Des problèmes se posent dans la relation entre administrateurs et directeurs salariés quand il y a un flou dans la répartition des rôles. On considère habituellement que le conseil d'administration est responsable de la détermination de la politique et de la stratégie et que la direction salariée est pour sa part responsable de la conduite des opérations au quotidien. Or, le constat est clair que cette distinction est rare dans les associations, notamment lorsqu'il s'agit d'associations donnant la primauté au bénévolat. On observe souvent que des administrateurs s'impliquent dans les services de direction et en parallèle que les directeurs salariés peuvent être appelés à participer à l'élaboration de la stratégie. Cela n'est pas un dysfonctionnement en soi. Ce qui pose problème est le manque de cadrage du rôle de chacun, notamment lorsque le partage des responsabilités et la délégation de pouvoirs sont à « géométrie variable » entre bénévoles et salariés selon les services de direction. Ce manque de clarté conduit nécessairement à une certaine inefficacité de l'organisation et à des pertes de temps que les individus ressentent, notamment quand salariés et administrateurs doivent s'entendre pour cadrer et répartir les responsabilités sur chaque dossier. Ces moments de recherche d'accord sur la répartition des rôles sont la conséquence d'un manque de cadrage et sont propices aux pertes de temps répétées.

Il s'agit du problème le plus cité par les interlocuteurs de notre étude (cité dans près de 2/3 des cas dont l'immense majorité dans les associations de « bénévoles »). Souvent, ce sont des salariés qui l'évoquent mais il faut ajouter que beaucoup d'administrateurs le perçoivent également.

4.2.2. Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles

Dans le cas des associations qui demandent à leurs administrateurs de plus ou moins s'impliquer dans le quotidien des opérations, le constat est clair qu'elles se heurtent à un certain manque de disponibilité des administrateurs pour assurer ces missions du fait même du caractère bénévole de l'engagement des élus. Les administrateurs ne sont pas soumis à un contrat de travail de la même manière que les salariés et n'ont donc pas le même encadrement de leur fonction. Cela provoque de fait une certaine « hétérogénéité des motivations, du niveau d'informations et de compréhension des enjeux » entre administrateurs et salariés. Ce manque de cadrage entraîne parfois de la volatilité dans l'engagement des administrateurs à assumer leurs responsabilités au sein de l'association. Ces associations, qui insistent pour que les élus soient au contact régulier de la direction des services, demandent donc beaucoup de travail et d'implication aux administrateurs qui cumulent déjà souvent d'autres activités et qui ne peuvent que difficilement assumer ce rôle avec le risque d'être surmené ou justement de passer à côté de l'essentiel, ce qui est mal vécu par les salariés travaillant avec eux.

Par ailleurs, dans de nombreux cas où les directions salariées ont besoin de la validation d'un administrateur pour entériner une décision, on constate que le manque de disponibilité des administrateurs et leur moindre présence dans la structure peut entraîner des pertes de temps nuisibles à l'efficacité de l'action associative.

Ce problème est majoritairement cité par les salariés comme un reproche envers les administrateurs.

4.2.3. Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires

La relation entre conseil d'administration et équipe de direction salariée peut se détériorer au fur et à mesure que le fossé se creuse entre les salariés et les administrateurs sur la connaissance technique et opérationnelle des sujets de l'association, ce qui risque de provoquer un décalage nuisible entre le CA et la réalité des salariés. En effet, les salariés sont permanents dans la structure, ont accès rapidement aux informations et sont constamment au contact des dossiers, ce qui n'est pas immédiatement le cas des administrateurs qui doivent savoir conjuguer leur engagement associatif avec leur vie professionnelle et personnelle. En conséquence de cet inégal accès à l'information, les salariés reprochent souvent aux administrateurs de manquer de connaissances opérationnelles sur les sujets de fonds de l'association, ce qui les décrédibilise dans la prise de décision stratégique.

Le risque principal est la perte de temps et la lenteur dans la prise de décision quand les salariés

doivent en permanence informer les administrateurs sur les dossiers pour leur permettre de prendre des décisions légitimes au moment du CA. L'autre risque serait que les décisions du CA ne soient pas adaptées aux besoins de l'association si le travail d'information des administrateurs n'est pas fait par les salariés. Les administrateurs eux-mêmes se rendent compte de l'ambiguïté de leur rôle et de la difficulté à appréhender le niveau d'informations adéquat à avoir pour mener légitimement la mission d'administrateur au moment des CA. Cela relève le paradoxe du rôle des administrateurs à qui on demanderait de prendre des décisions stratégiques avec hauteur et recul mais à qui on reproche également de ne pas suffisamment coller à la réalité du terrain ce qui les conduirait à prendre des décisions inadaptées.

Ce manque de connaissances opérationnelles des administrateurs peut être due à la faiblesse de leurs contacts avec l'opérationnel de l'association, mais peut également être une question de profil quand les administrateurs ne sont pas issus *a priori* des métiers de l'association ou n'ont pas de connaissances particulières sur les sujets d'administration d'une organisation. Cette situation peut s'aggraver dans les cas où on demande à ces administrateurs de diriger et manager des services de directions. Dans ce cas là les salariés peuvent sentir une inefficacité du management venant de l'administrateur, ce qui conduit nécessairement à une rupture.

Ce problème est très souvent cité par les directeurs salariés et assez peu par les administrateurs, ce qui signifierait que les administrateurs, à qui on reproche ce manque de connaissances, n'en auraient pas conscience.

4.3. Problèmes particulièrement fréquents dans les associations dotées d'une direction salariée très structurée et ayant un CA plutôt intrusif et jouant un véritable rôle de contrôle :

Les problèmes récurrents dans ces associations entre CA et direction salariée concernent la vision du futur de l'association et l'orientation à donner à la stratégie et une certaine perte de confiance, voire une défiance, entre ces deux catégories d'acteurs.

4.3.1. Différence de vision sur le futur de l'association entre direction salariée et CA

Une source de tension pouvant créer des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'association est la différence de vision sur le futur de l'association entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée. Souvent, les administrateurs peuvent reprocher aux salariés de s'écarter progressivement de la visée associative fondamentale en formant une direction des opérations de plus en plus structurée, détachée de la base militante et mettant en place un management froid et distant. Le conseil d'administration est garant des valeurs et des objectifs de l'association, il assume donc une position de contrôle du respect de la ligne directrice de l'association. Au contraire, les salariés peuvent reprocher aux administrateurs de conserver une position défensive dans un environnement économique changeant qui nécessiterait des évolutions pour permettre le bon fonctionnement de l'association et l'adaptation de ses moyens aux besoins auxquels elle fait face. Ce reproche des salariés peut être amplifié par le fait qu'ils considèrent être en permanence au contact de la réalité du terrain et conscients des enjeux au contraire du conseil d'administration qui manquerait alors de visibilité pour décider du futur de l'association.

Le manque de vision de longs termes des administrateurs dans la réflexion stratégique peut également être dû à leur présence temporaire dans le conseil d'administration du fait de leur mandat limité dans le temps. Dès lors, les administrateurs se concentreraient sur le court terme et l'urgence pour que leur action ait des retombées rapidement. Ils délaisseraient donc la véritable stratégie de longs termes, ce que leur reprochent les directeurs salariés qui sont pour leur part permanents dans la structure et souvent présent dans le plus long terme.

Quand le conseil d'administration et l'équipe de direction ont une vision différente de la stratégie à adopter et des actions à mener, la relation entre la gouvernance et le management n'est plus en adéquation et on risque d'assister à des décalages entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre.

4.3.2. Perte de confiance ou défiance entre dirigeants bénévoles et salariés

Un dysfonctionnement majeur dans le fonctionnement des associations se produit quand on assiste à une perte de confiance ou une défiance mutuelle généralisée entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée. Cela se produit quand le conseil d'administration montre une méfiance envers les salariés en jugeant la moindre action du DG, qui joue alors le « rôle de tampon » entre les instances de gouvernance et la direction. Les administrateurs perdent confiance dans le DG et redoutent qu'il ne respecte plus les instances en tentant d'outrepasser son rôle pour gouverner seul l'association. Cette perte de confiance peut être la conséquence d'une différence de vision sur les actions à mener entre le CA et la direction salariée. Mais cela peut également être la conséquence de la plus grande autonomie qu'acquiert la direction salariée dans la conduite des opérations au sein de ce type d'associations pour deux raisons liées : d'une part, les salariés structurés en une véritable entité peuvent développer leur propre vision de l'action associative en se détachant progressivement de l'influence du CA, qui pour sa part développe une méfiance vis-à-vis des directeurs salariés qui pourraient ne plus être aussi fidèles et coopératifs pour accepter les ordres du CA. On note ici que l'acquisition d'une plus grande autonomie pousse nécessairement les salariés à quitter le rôle de simples exécutants.

Pour leur part, les salariés perdent confiance dans le conseil d'administration quand ce dernier n'apparaît plus légitime à leurs yeux dans la prise de décision et dans le management. A ce moment là nous assistons à un risque de rupture du dialogue pouvant mener à des départs multiples tant du côté des administrateurs que des salariés et nécessitant à chaque fois des réorganisations. Ce phénomène de défiance est amplifié dans les cas où les président du conseil d'administration centralisent le pouvoir de décision et commencent à vouloir également jouer le rôle de DG, et inversement quand le DG tente d'outrepasser les instances de gouvernance. La conséquence de ces situations de défiance est que les administrateurs et directeurs salariés ne coopèrent plus et au contraire se défient ou se désinforment.

4.4. Problème particulièrement fréquent dans les associations très proches de l'organisation d'une entreprise classique : difficulté à recruter une équipe de direction compétente et légitime.

Ces associations rencontrent principalement le problème de la direction salariée à prouver sa légitimité vis-à-vis du conseil d'administration. Dans la mesure où cette dernière dirige et oriente l'association en ayant beaucoup de pouvoirs, les administrateurs lui laissent beaucoup d'autonomie mais réclament en retour que l'équipe de direction serve réellement la visée associative.

Le conseil d'administration recrute un directeur général (DG) salarié pour assurer la gestion de l'association. Le directeur général s'entoure ensuite d'une équipe de direction des opérations. La difficulté vient des attentes du CA envers l'équipe de direction salariée. En effet, d'une part le CA attend légitimement que les directeurs soient compétents en ce qui concerne la gestion et le management. Et d'autre part, le conseil d'administration attend que les directeurs servent la cause associative comme de véritables parties prenantes, comme s'ils étaient des militants, afin d'éviter un management froid et une gestion trop classique. Cette dernière attente est particulièrement forte dans les associations très professionnalisées car le CA donne justement beaucoup d'autonomie et de pouvoir à la direction salariée et est lui-même plutôt en retrait. Il ne joue donc pas son rôle de garant de la visée associative et de contrôle aussi fortement que dans les autres associations au quotidien. Le CA a donc besoin d'avoir une pleine confiance dans la direction générale. Les administrateurs peuvent souvent reprocher aux membres de la direction salariée de ne pas avoir de connaissance du terrain et du militantisme de l'association. On comprend donc la difficulté des associations à recruter un DG parfaitement légitime pour tenir ce rôle et ensuite s'entourer de directeurs également légitimes. Souvent, le DG doit en permanence prouver sa légitimité, ce qui peut être source de tensions et d'instabilité dans le long terme. Cette relation entre le conseil d'administration et le DG peut même devenir suspicieuse et hostile quand le DG est le seul choix du président et qu'il ne parvient plus à prouver sa légitimité à l'ensemble du CA ou que le président qui l'a choisi achève son mandat.

4.5. Problèmes moins fréquemment cités :

Les problèmes suivants ont été évoqués de manière plus ponctuelle au cours des différents entretiens. Il semble donc que les responsables associatifs ne les considèrent pas comme des priorités dans l'explication d'une relation entre CA et management peu propice au bon fonctionnement et à l'efficacité. Cependant, ces problèmes apparaissent suffisamment importants pour être évoqués.

4.5.1. Conflits interpersonnels

Les conflits interpersonnels peuvent paralyser toute la structure, notamment quand ils s'exercent au niveau de la direction entre le président et le directeur général, entre administrateurs ou au sein des binômes entre administrateur et directeur dans les services de direction. Le monde associatif court un risque particulièrement fort vis-à-vis des conflits interpersonnels qui peuvent s'y trouver exacerbés dans la mesure où la part d'affectif est très importante dans les relations au sein de l'association et que l'engagement bénévole et volontaire peut rapidement prendre fin si l'individu souffre de ces conflits interpersonnels.

La cause de ces conflits peut être un problème purement humain entre plusieurs individus qui ne s'entendent pas. Mais ils pourraient casser la dynamique associative car les parties prenantes de l'association partagent *a priori* des valeurs communes concernant la visée associative qui les soudent et créent la dynamique de l'action. Ces conflits peuvent donc casser la seule véritable raison de l'engagement des parties prenantes dans le projet associatif. Aussi, lorsque ces conflits concernent des luttes de pouvoir au sein des associations pour, par exemple, renverser un président ou tout faire pour nuire à la réussite d'un DG, on atteint une situation totalement paralysante pour le bon fonctionnement de l'association et littéralement incompatible avec la valeur de fraternité *a priori* portée dans les associations.

Lorsque la cause de ces conflits est un non respect du rôle et de la fonction d'autrui, cela peut être réglé plus facilement par les associations en portant la priorité sur le cadrage des fonctions de chacun.

La conséquence de ces conflits non maîtrisés peut aller jusqu'à la démission d'individus, voire de l'ensemble du conseil d'administration ou de tout le comité de direction dans le cas de conflits insurmontables. L'attention doit donc être très vive au sein des associations pour prévenir ces conflits et savoir les gérer quand ils se produisent.

4.5.2. Salaires inférieurs à ceux d'autres secteurs

La relation entre administrateurs et direction salariée peut se tendre quand les directeurs salariés font remonter des revendications salariales jusqu'au niveau du CA afin que les administrateurs décident d'étendre la masse salariale.

Même si les administrateurs reconnaissent que les revendications salariales sont naturelles, ils ont des difficultés à comprendre que les salariés puissent chercher à gagner d'avantages dans un contexte associatif où l'intérêt général de la cause associative doit passer avant l'intérêt individuel. Ces revendications sont donc des sources de tensions quand les administrateurs les rejettent systématiquement et cela empire lorsque le débat est porté sur « la frugalité » des salariés de l'association. Dès lors, les représentants du personnel salariés se braquent face aux instances de direction et on risque d'assister à des conflits sociaux paralysants.

4.5.3. Sentiment de manque d'autonomie de l'équipe salariée

La question de l'autonomie de l'équipe de direction est également un sujet de tensions au sein des associations. Il est établi que le CA décide des budgets et de la stratégie que l'équipe de direction met en œuvre et dont le CA contrôlera l'application conforme aux directives. Mais la tension naît dès lors que le CA pousse son rôle de contrôle jusqu'à orienter les actions de la direction. La direction salariée peut être frustrée de devoir rendre compte au conseil d'administration de la moindre de ses actions et de ne pas avoir de marge de manœuvre dans son travail. Les salariés ont parfois le sentiment qu'ils pourraient faire le travail plus efficacement s'ils avaient plus d'autonomie. En réponse à ce manque d'autonomie, les salariés se déresponsabilisent d'eux-mêmes et ne jouent plus le rôle de moteur au sein de l'association. Cette question de l'autonomie est donc préoccupante car elle influence la motivation des salariés et a des conséquences sur l'efficacité de l'action associative.

4.5.4. Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée

En lien avec le dysfonctionnement précédent concernant le manque d'autonomie ressenti par l'équipe de direction dans la conduite de ses actions, les salariés des associations peuvent également souffrir d'un certain manque de considération de la part des élus du conseil d'administration dans la mesure où ces derniers ne les considéreraient que comme des exécutants. Les salariés en souffrent car ils estiment être les parties prenantes les plus présentes au sein de l'association et donc les plus au fait des sujets d'actualité et des problématiques. Malgré ces avantages que leur confère leur statut de permanents, les salariés sont rarement invités par le conseil d'administration à participer à la réflexion et à l'orientation de la stratégie et de l'action associative. Cette déresponsabilisation des directions salariées à un simple rôle d'exécutant conjuguée à une intrusion du CA dans les opérations est une source de tension entre la gouvernance et le management. Les salariés considèrent que, si le travail n'est pas participatif, les décisions du CA ne seront pas légitimes, ce qui aggrave la scission.

4.5.5. Sous-effectifs salariés

Le mouvement associatif étant à l'origine un mouvement de bénévoles, le recours au salariat a été progressif mais n'est pas une fin en soi à tel point que, encore aujourd'hui, les services de direction des associations souffrent d'un sous effectif salarié. Souvent, ce sont les directeurs salariés qui sont responsables du recrutement mais ils sont contraints par les budgets de fonctionnement décidés par le conseil d'administration. Ce dernier considère que le budget de l'association doit être alloué en priorité à l'action plutôt qu'au fonctionnement et favorise l'intervention de bénévoles dans les pôles de direction pour appuyer les salariés. Ce problème de sous-effectif salarié peut nuire à l'efficacité de l'action de la direction de l'association. Mais avec un certain étonnement de notre part, ce problème a été peu cité dans notre étude, comme si cela était une fatalité et quelque chose que toutes les parties prenantes acceptent *a priori*.

4.5.6. Tensions sociales

Les associations sont soumises comme toute organisation humaine au risque de connaître des tensions sociales aussi bien à la base qu'au niveau de la direction. Le problème vient quand le conseil d'administration s'occupe avant tout de la visée associative et néglige l'aspect organisationnel et humain. On peut comprendre cela par la motivation des administrateurs qui s'engagent souvent par intérêt militant et non pas pour devenir des gestionnaires. En conséquence, il existe un risque de décalage entre le conseil d'administration et la réalité des salariés au quotidien dans les services de direction et auprès des bénévoles de terrain. Les directeurs doivent donc souvent gérer seuls les conflits sociaux au sein des associations mais n'ont pas toujours les moyens d'y parvenir. En effet, il est encore fréquent que les associations manquent de structure des ressources humaines, comme si elles n'avaient pas encore intégré que le droit du travail vaut également pour elles.

| Typologie | Problèmes | Solutions évoquées | |
|---|--|---|---|
| Problèmes communs majeurs | <p>Palette de compétences présente au CA à élargir</p> <p>Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA</p> <p>Tendance à l'ingérence des administrateurs dans les activités des équipes salariées</p> | <p>Équilibrer le CA entre administrateurs impliqués activement dans les opérations et administrateurs ayant un regard décalé</p> <p>Élaborer le projet associatif de façon partagée entre équipe de direction salariée et administrateurs</p> <p>Élaborer des fiches de mission/fonction pour les administrateurs</p> | <p>Mettre en place un mode d'identification des candidats administrateurs compétents et susceptibles de s'investir en termes de temps</p> <p>Prévoir au moment du CA des instants consacrés à la présentation de projets par les salariés porteurs de ces projets</p> <p>Mettre en place un administrateur référent dans les pôles de direction</p> <p>Mettre en place des Comités mixtes entre administrateurs et salariés</p> |
| Problèmes associations de "bénévoles" | <p>Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée</p> <p>Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles</p> <p>Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires</p> | <p>Établir une charte de l'association et garantir son application</p> <p>Cadrer le rôle du CA par une charte d'administrateur</p> <p>Mettre en place des binômes administrateurs/directeurs salariés</p> | <p>Mettre en place une formation "Prise de mandat" pour les nouveaux administrateurs sensibilisant au fonctionnement avec l'équipe de direction salariée</p> <p>Mettre en place une formation pour les nouveaux directeurs salariés sensibilisant au fonctionnement avec les dirigeants bénévoles</p> |
| Problèmes associations ayant une direction entièrement salariée et ayant un CA intrusif | <p>Différence de vision sur le futur de l'association entre direction salariée et CA</p> <p>Perte de confiance ou défiance entre CA et direction salariée</p> | <p>Mettre en place des manifestations collectives, séminaires entre administrateurs et directeurs salariés pour souder et permettre la diffusion des informations</p> <p>Souder le couple Président/DG</p> | |
| Problèmes associations ayant une structure et une organisation proche d'une entreprise classique | <p>Difficulté à recruter une équipe de direction compétente et légitime</p> | <p>Recruter un DG reconnu pour ses compétences managériales et légitime vis-à-vis de la mission associative</p> | |

Partie 5. Solutions, bonnes pratiques en réponse aux problèmes

Tout au long de l'étude, nous avons cherché à mettre en parallèle les problèmes et dysfonctionnements évoqués, et des solutions et bonnes pratiques envisagées ou mises en place par les associations elles-mêmes. Les solutions suivantes ont toutes été proposées par nos interlocuteurs, certaines sont déjà mises en place dans les associations et d'autres sont le fruit de la réflexion de nos interlocuteurs. Lorsqu'une solution était évoquée, nous cherchions ensuite à la discuter avec d'autres interlocuteurs. Dès lors, nous avons des solutions spontanément évoquées par les interlocuteurs, et des solutions plutôt réfléchies suite à nos discussions. Nous nous attachons dans cette partie à démontrer la pertinence de ces solutions dans la réponse aux problèmes au-delà de leur simple explication.

5.1. En réponse aux problèmes majeurs et communs à l'ensemble des associations de notre typologie :

Nous évoquons ici les solutions les plus répétées lors de notre étude et semblant faire consensus pour répondre à ces problèmes majeurs.

5.1.1. Palettes de compétences présentes au CA à élargir :

- *Équilibrer le CA entre administrateurs impliqués activement dans les opérations et administrateurs ayant un regard décalé*

Pour que le conseil d'administration apparaisse totalement légitime dans sa capacité à se concentrer sur les sujets réellement importants et à prendre les décisions vraiment adéquates pour l'association, il est important qu'il évite d'avoir des administrateurs ayant tous le même profil tant militant qu'externe car le manque de diversité des profils des administrateurs pourrait provoquer des situations où le CA passe totalement à côté de certaines idées et visions. Au contraire, si les

profils sont variés, chaque administrateur pourra amener sa vision et recadrer le groupe en cas de déviation. Ainsi, il est souhaitable d'équilibrer le conseil d'administration entre des administrateurs issus du réseau bénévole et impliqués activement dans les opérations et des administrateurs plus en retrait ayant un regard décalé sur l'association et étant capables de prendre constamment de la hauteur vis-à-vis des opérations. Cela doit permettre de trouver un équilibre entre un CA trop intrusif dans l'opérationnel et un CA au contraire trop détaché voire déconnecté de la réalité du terrain et ne prouvant pas sa légitimité.

Ces administrateurs ayant un regard décalé peuvent être des administrateurs de compétences, apportant un savoir-faire ou une expérience précise sur des points essentiels à la bonne administration de l'association. Par exemple, il est souhaitable que les associations ouvrent leur CA à des administrateurs compétents dans les domaines du management et de la gestion pour parvenir à assumer des rôles aussi délicats que celui de trésorier.

L'objectif principal de toute association doit être d'avoir un conseil d'administration composé de personnes « compétentes, optimistes, déterminées et engagées » selon l'acronyme CODE. Si, au-delà de ces qualités, les élus sont conscients des enjeux, et complémentaires dans leur apport de compétences respectif, alors le CA pourra pleinement jouer son rôle d'instance de gouvernance. Pour y parvenir, il est possible de mettre en place différents collèges électoraux au moment du renouvellement du CA afin d'avoir des élus étant de véritables militants de terrain et des élus ayant des profils plus atypiques. Les directions salariées seront rassurées de voir un CA hétérogène, composé d'un « prisme de compétences » et capable de rester sur des débats stratégiques tout en ayant conscience des enjeux de terrain. Par ailleurs, l'accès du CA à des hommes d'entreprise compétent dans le management et la gestion sera un atout considérable pour donner confiance aux salariés dans la légitimité du CA.

Aussi, il est préférable que le président du conseil d'administration soit extérieur à l'opérationnel de terrain, ce qui lui permet de recadrer le CA et les administrateurs sur leur rôle en cas de déviance.

Cette solution a été la plus évoquée lors de notre étude. Plus de la moitié des répondants ont suggéré d'équilibrer le CA afin de le rendre de plus en plus pertinent et efficace sur l'ensemble des sujets et à l'écoute des difficultés opérationnelles.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Différence de visions sur le futur de l'association entre direction salariée et CA
- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires

- Perte de confiance ou défiance entre dirigeants bénévoles et salariés

- ***Mettre en place un mode d'identification des candidats administrateurs compétents et susceptibles de s'investir en termes de temps***

La priorité des associations doit être absolument d'avoir un CA étant un creuset d'idées pour l'élaboration de la stratégie et des orientations politiques afin de permettre à l'association de réagir vite à son environnement et à ses besoins. Pour cela, le CA a besoin d'administrateurs compétents, vif, créatifs, capables d'être un apport d'idées et pouvant être suffisamment disponibles pour s'impliquer dans la prise d'informations nécessaires en amont des CA afin d'être légitimes dans les débats. L'administrateur doit être capable « de prendre des décisions sur le savoir, d'être déterminé dans l'action, et d'être animé par un engagement militant ». Un tel conseil d'administration est un vivier de dynamisme et de créativité, ce qui l'aidera à être crédible aux yeux des salariés qui lui reprochent souvent l'attentisme et l'immobilisme. Il faut donc éviter les CA mous ou inégaux où seuls quelques administrateurs monopolisent les débats en étant les seuls à connaître les dossiers. Les autres administrateurs feraient alors acte de présence et n'auraient pas les apports qualitatifs qu'on attend d'eux.

Et s'il faut évidemment respecter le fait que le conseil d'administration fasse l'objet d'un processus démocratique dans l'élection des administrateurs, cela n'est pas incompatible avec le fait que l'association encourage la candidature de potentiels administrateurs pouvant être cet apport de compétences et de disponibilité en mettant en place un mode d'identification structuré de ces individus, comme une « démocratie éclairée » instaurée par le CA en fonction. Pour cela, il faut profiter des conseils nationaux annuels pour repérer au sein de la base militante et adhérente les individus pouvant être potentiellement un apport au CA. Cela permettrait aussi de palier au problème du manque de candidatures lors des renouvellements du CA dont souffrent les associations. L'association doit informer la base adhérente sur le rôle d'administrateur pour le désacraliser. Il est également envisageable de mettre en place des séminaires pour les adhérents en amont de l'assemblée générale pour convaincre ceux qui hésiteraient encore à présenter leur candidature pour le poste d'administrateur. C'est pourquoi il est important que le rôle d'administrateur soit parfaitement cadré tant au niveau des attentes que de la disponibilité réclamée afin que chacun puisse juger s'il est possible qu'il s'investisse avec certitude sans craindre de décevoir.

Cette solution est revenue très régulièrement pendant notre étude. Les responsables associatifs ont conscience que la relation entre le CA et l'équipe de direction dépendra beaucoup du profil des

différents acteurs. L'identification des candidats administrateurs semble donc être souvent une préoccupation majeure pour les associations.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires
- Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles

5.1.2. Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA

- *Élaborer le projet associatif de façon partagée entre équipe de direction salariée et administrateurs*

Afin de nouer une entente durable entre la direction salariée et le conseil d'administration sur l'orientation à donner à l'association, il est indispensable d'élaborer le projet associatif de façon partagée entre l'équipe de direction salariée et les administrateurs. Cela favorise la recherche de symbiose entre la gouvernance et le management en les impliquant ensemble dans la construction d'un projet commun. Cela doit être un travail participatif et un lieu de partage entre administrateurs et salariés sur leurs visions respectives et les enjeux de l'association. En plus de permettre une certaine harmonie, cela est un apport qualitatif indéniable tant les administrateurs portent une vision politique et stratégique et la direction salariée apporte sa vision opérationnelle et de la réalité de l'environnement économique et social. Ce projet associatif élaboré sur le moyen voire le long terme, sert ensuite de base et de cadre aux opérations et à la mise en œuvre de la stratégie. Les directeurs salariés ne pourront pas ressentir les décisions stratégiques comme illégitimes et inadaptées s'ils ont participé à leur cadrage.

Cette bonne pratique semble faire l'unanimité dans le monde associatif comme un premier pas vers le travail participatif et concerté tant elle a été citée à la fois par des administrateurs et des directeurs salariés.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Différence de visions sur le futur de l'association entre direction salariée et CA
- Manque de légitimité des décisions du CA

- Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée

- ***Prévoir au moment du CA des instants consacrés à la présentation de projets par les salariés porteurs de ces projets***

Les salariés sont en charge de la mise en œuvre de la stratégie et conduisent les opérations de l'association au quotidien. Même si le DG est responsable de l'ensemble de ses collaborateurs au sein du directoire, il n'est pas seul à mener les opérations. Or, dans les faits, il est souvent le seul membre de l'équipe de direction à assister au CA. C'est pourquoi il paraît évident que le DG puisse être accompagné d'autres salariés porteurs de projets pendant les CA afin que ces derniers expliquent leurs tâches quotidiennes en les mettant en lien avec la stratégie décidée en amont par le CA. Ces salariés porteurs de projets seront capables d'expliquer leurs projets de manière plus précise que le DG qui se doit d'avoir une vue d'ensemble de tous les projets. Les projets présentés seront choisis de manière ponctuelle en rapport avec l'ordre du jour du CA ou d'une thématique travaillée récemment de manière à ce que cela fasse l'objet d'un suivi des opérations pour le CA.

Cette mesure d'accorder des moments de présentation des projets par les salariés pendant le CA permettra aux administrateurs de recevoir une information précise du niveau d'avancement de la stratégie évoquée et également de pouvoir juger l'équipe de direction salariée dans son intégralité et non plus seulement le DG qui faisait jusque là tampon entre la gouvernance et le management. Par ailleurs, cela permet aux salariés de découvrir le conseil d'administration pour se rendre compte dans les faits de son organisation et de son action et ainsi le désacraliser. Et inversement, cela permet aux administrateurs de découvrir l'organisation du travail au sein de la direction salariée et la manière dont sont gérés les projets. Tout cela favorise la transparence entre les parties prenantes de l'association, ce qui est propice à instaurer une relation fondée sur la confiance mutuelle. Par ailleurs, les salariés se sentiront mieux considérés par le CA et plus impliqués dans la gouvernance.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée

- ***Mettre en place des Comités mixtes entre administrateurs et salariés***

Pour favoriser la symbiose entre la gouvernance et le management, il est important de les impliquer conjointement dans la construction de projets. Le moyen pour y parvenir est de mettre en

place des comités consultatifs mixtes entre administrateurs et salariés pour réfléchir en amont aux sujets importants relevés lors des CA. La présence d'administrateurs dans ces commissions leur permet d'être au courant des éléments techniques et opérationnels essentiels relatifs aux thématiques de l'association. Mais ces commissions permettent également de construire une vision partagée de la stratégie et des actions à mener entre directeurs salariés et administrateurs, tout en favorisant les échanges et la communication entre eux. On peut aussi envisager la création d'une cellule paritaire entre administrateurs et directeurs pour gérer les éventuels conflits au sein de l'association. De la même manière, il est conseillé de mettre en place un comité de gouvernance et un comité scientifique pour réfléchir sur ces sujets très pointus et ainsi permettre de dégrossir le travail du CA afin qu'il se concentre sur les décisions stratégiques et politiques.

De son côté, l'équipe de direction salariée sera reconnaissante d'être impliquée dans ces commissions mixtes issues du CA afin de diffuser son point de vue et de travailler d'égal à égal avec les administrateurs sur les thématiques. Cette implication commune sur des sujets techniques est donc le moyen pour les administrateurs et les salariés de rechercher une organisation efficace de leur travail en prenant conscience des apports de chacun au sein des commissions. Si une association met en place ces comités, il est préférable de les orienter sur des sujets plus abordables et non prioritaires dans un premier temps afin de donner du temps à la commission de trouver une organisation et un rythme de travail adéquat.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique:

- Conflits interpersonnels
- Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée
- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires
- Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée

5.1.3. Tendances à l'ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées :

- *Élaborer des fiches de mission/fonction pour les administrateurs*

Au-delà de la charte des administrateurs qui permet de définir le rôle même des ces derniers, il est important d'élaborer des fiches de mission ou fonction des administrateurs, notamment

lorsqu'ils sont mandatés pour mener une étude ou développer un point de réflexion précis. Il faut parvenir à définir le poste des administrateurs en mêlant une ou plusieurs missions à un engagement temporel en veillant toutefois à ne pas brider leur engagement bénévole. L'intérêt de cette fiche de fonction est de s'assurer que la mission sera réalisée en étant très claire sur les attentes et l'engagement temporel qu'elle implique. Elle fait l'effet de contrat moral tacite.

Cette fiche de mission/fonction des administrateurs a pour objectif de cadrer et écrire les attentes, missions, rôles, délégations et processus de chacun, notamment lorsque leurs missions impliquent des relations avec les équipes salariés. Dans les cas où les administrateurs font des missions de terrain impliquant les salariés, il est important de spécifier de manière claire leurs attributions par procès verbal du CA porté à connaissance des salariés. Cela leur permet de ne pas craindre une éventuelle intervention d'un administrateur dans leur activité et que ce dernier se comporte durablement comme un hiérarchique envers eux en faisant preuve d'ingérence.

Problèmes solutionnés :

- Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée.
- Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles
- Perte de confiance entre salariés et administrateurs

• *Mettre en place un administrateur référent dans les pôles de direction*

Pour régler le problème d'interventions non contrôlées et non cadrées des administrateurs au sein des services de direction, l'idée est d'instaurer la notion d'administrateur référent au sein des pôles de direction. Cela signifie qu'un administrateur sera mandaté pour être le seul référent d'un service de direction sans pour autant en être le hiérarchique. Cela répond à la nécessité d'un cadrage clair, explicite et partagé sur les interventions opérationnelles des administrateurs. L'idéal est qu'il y ait un administrateur référent pour chaque pôle de métier de l'association. Cela permet aux salariés de recevoir un apport de compétences ponctuel de la part d'un administrateur selon les besoins. Pour sa part, l'administrateur référent acquiert une crédibilité vis-à-vis des salariés du service pour porter les dossiers en CA.

Cette notion d'administrateur référent apporte aussi un cadrage aux salariés pour gérer les interventions des administrateurs dans leur activité. En effet, les salariés ne se réfèrent, sauf exception, qu'à l'administrateur mandaté pour être référent. Cela simplifie les canaux de communication et de transmission de l'information, ce qui permet d'éviter les pertes de temps et favorise donc l'efficacité.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique:

- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires
- Perte de confiance ou défiance entre dirigeants bénévoles et salariés

5.2. En réponses aux problèmes particulièrement fréquents dans les associations « de bénévoles » :

5.2.1. Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée :

- *Établir une charte de l'association et garantir son application*

Dans l'optique d'éviter les conflits interpersonnels et les tensions, il est important d'être très clair sur les attentes de l'association envers toutes les parties prenantes. Ainsi, il est indispensable d'établir une charte de l'association à laquelle toutes les parties prenantes doivent adhérer, qu'elles soient bénévoles de terrain, salariés de terrain, salariés de direction et administrateurs pour clarifier les rôles et responsabilités de chacun au-delà d'un simple règlement. Cette charte doit expliciter la mission générale de l'association, les moyens mis en œuvre pour y parvenir et les attentes envers chacun. Dès lors, si quelqu'un s'y oppose par son comportement, ses agissements ou son état d'esprit, l'association doit pouvoir faire référence à son règlement pour recadrer ou se séparer de cet individu.

Une telle charte fait l'objet d'un code de conduite pour les salariés et bénévoles et fait figure de référentiel opposable dans la conduite de leurs actions. L'objectif est de cadrer l'organisation de l'association et que chacun sache clairement ce qu'on attend de lui. Si l'association souhaite avant tout donner la primauté au bénévolat, elle doit clairement expliciter dans la charte qu'elle n'aura recours au salariat qu'en cas de nécessité. Les salariés signant la charte accepteront cette politique qui est le fondement de l'organisation. Aussi, si l'association souhaite que les salariés se comportent, de la même manière que les bénévoles, comme des militants afin qu'ils s'investissent au-delà de leur contrat de travail dans la mission associative, cette charte peut être le moyen de les faire adhérer à cette politique. Cela correspondrait à un pré requis pour les salariés lors de l'engagement d'être « compatibles » avec les valeurs de l'association. Une telle adhésion permettrait aux bénévoles de ne pas considérer les salariés comme des exécutants froids et distants du terrain, mais au contraire comme des militants permanents dans la structure et portant le projet associatif à leurs côtés.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Conflits interpersonnels

- Manque de lien entre la direction salariée et les actions de terrain
- Méfiance ou défiance entre salariés et bénévoles

- *Mettre en place une formation "Prise de mandat" pour les nouveaux administrateurs sensibilisant au fonctionnement avec l'équipe de direction salariée*

Les administrateurs ont besoin de parfaitement connaître ce que l'association attend d'eux. Cela est notamment très important quand les administrateurs nationaux sont également des élus locaux. Ils doivent être capables de dépasser leur rôle d'élus locaux pour se concentrer sur les priorités nationales et se placer à une hauteur stratégique adéquate. Or, cela ne va pas de soi et il est fréquent que les nouveaux administrateurs ne sachent pas comment se positionner au sein des CA.

L'idée est de mettre en place une formation de prise de mandat pour les nouveaux administrateurs leur expliquant l'ensemble du mouvement associatif et de son organisation, leur faisant prendre conscience des dossiers majeurs pour l'association, comprendre ce que cela implique d'être élu, et enfin leur clarifiant les rôles de chacun et la répartition des tâches dans l'organisation. La formation porterait autant sur des sujets de fonds liés à la gestion et la gouvernance, que sur le rôle attendu de l'administrateur et les moyens qu'il a à sa disposition pour l'assumer. L'enjeu est que les administrateurs nouvellement élus s'approprient la stratégie et les enjeux de l'association et qu'ils soient parfaitement conscients du temps qu'ils s'engagent à consacrer à l'association. Cette formation est l'occasion pour les administrateurs de rencontrer les membres du directoire salarié et de passer du temps auprès d'eux pour comprendre leur activité et les difficultés auxquelles ils font face. D'ailleurs, il est envisageable que les formateurs soient une équipe composée à la fois d'administrateurs et de directeurs salariés et accompagnés de professionnels de la formation, et employant des méthodes pédagogiques. Par exemple, on peut imaginer la mise en place de jeux de rôle où les administrateurs se mettent à la place des directeurs salariés sur des problématiques particulières. Ils comprendraient ainsi de manière ludique les enjeux et les rôles de chacun dès le début de leur mandat, ce qui évitera la perte de temps due à l'adaptation et les incohérences.

Aussi, l'avantage de cette formation en début de mandat est également d'apprendre aux administrateurs à appréhender les éventuelles missions qu'ils auront auprès des groupes de travail issus du CA sur certains thèmes précis et qui pourraient impliquer les directions salariées. Les administrateurs doivent savoir qu'ils peuvent s'appuyer sur les équipes salariées pour ces missions, mais doivent connaître le cadre global qui permet de maintenir une relation de travail efficace et cordiale, sans tomber dans le parasitage et l'ingérence.

Autres problèmes solutionnés :

- Différence de visions sur le futur de l'association entre direction salariée et CA
- Ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées
- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires
- Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles

- ***Mettre en place une formation pour les nouveaux directeurs salariés sensibilisant au fonctionnement avec les dirigeants bénévoles***

De la même manière qu'on demande aux nouveaux administrateurs de trouver leurs marques dans l'association en suivant une formation et un parcours d'intégration, il est également important pour les directeurs salariés d'apprendre à travailler avec un conseil d'administration composé d'élus bénévoles car ce n'est pas *a priori* une évidence de savoir gérer l'articulation du travail avec des bénévoles qui ont par définition une disponibilité variable et une motivation différente de la leur. Les directeurs salariés doivent savoir ce qu'ils peuvent attendre des administrateurs, et jusqu'où ils peuvent s'appuyer sur eux. Cela est d'autant plus important quand l'association met en place une organisation de binôme administrateur-directeur salarié ou quand elle investit les administrateurs en référents de services. Cette formation sera salutaire non seulement pour savoir comment articuler le travail et les responsabilités dans les binômes au niveau de la direction des services, mais également pour savoir comment appréhender le management du bénévolat. Il est indéniable que la direction salariée doit nécessairement s'adapter à la disponibilité des bénévoles et à leurs envies. En effet, si les bénévoles ne s'épanouissent pas dans le rôle qui leur est confié ou s'ils se sentent mal vis-à-vis du management qu'ils reçoivent, ils peuvent à tout moment suspendre ou rompre leur engagement. Les directeurs salariés des services de l'association doivent donc avoir une compétence managériale supplémentaire par rapport à des directeurs de services classiques pour porter une attention particulière sur les bénévoles avec qui ils travaillent.

Ces formations pourront faire intervenir des professionnels du monde associatif pour partager leurs expériences mais également des bénévoles. Au-delà d'être un apport managérial aux directeurs salariés, ces formations doivent également permettre de leur montrer ce qu'est le quotidien des militants et bénévoles de l'association. En effet, les bénévoles reprochent souvent aux directions salariées d'être éloignées du terrain militant et de travailler froidement sur des sujets pourtant brûlants à leurs yeux. Ces formations prouveraient aux bénévoles, qu'ils soient

administrateur ou militant de base, que les salariés ont parfaitement conscience des enjeux de chacun et de ce que représente leur engagement.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Difficultés pour recruter une équipe de direction compétente
- Difficulté du management des bénévoles
- Volatilité de l'engagement bénévole
- Inefficacité du management

5.2.2. Face au manque de disponibilité des dirigeants bénévoles, il convient de cadrer le rôle du CA par une charte d'administrateur

Pour favoriser l'efficacité du conseil d'administration dans la prise de décision, le respect de l'ordre du jour et l'adéquation des débats avec les besoins de l'association, il est souhaitable d'établir une charte des administrateurs pour cadrer leur rôle et leurs missions en étant très clair sur la disponibilité attendue. Cette charte doit être explicite, partagée et acceptée par tous.

L'objectif est de rappeler simplement les attentes de l'association envers les administrateurs, en définissant l'horizon temporel des débats du CA, le niveau attendu des discussions entre la stratégie pure et l'opérationnel ainsi que le niveau d'information adéquat à avoir pour chaque administrateur afin d'être pleinement conscient des enjeux de chaque dossier lors des votes. En fonction des points abordés, les administrateurs sauront où et comment recevoir les informations nécessaires. Cette charte doit permettre de rassurer les administrateurs sur leur fonction, ainsi que sur le rôle du CA. La charte doit rappeler que le CA élabore, décide et contrôle la stratégie de l'association mais ne doit en aucun cas perdre de temps à débattre de sa mise en œuvre. Cela permettra d'éviter les CA qui durent trop longtemps en rentrant trop dans les détails opérationnels des points étudiés et qui ont pour conséquence une perte d'efficacité, voire un non respect des ordres du jour. Les salariés peuvent souvent souffrir que les ordres du jour ne soient pas respectés lors des CA par manque de temps car cela les oblige à attendre le CA suivant pour connaître la décision du CA sur les points non abordés.

C'est une nécessité de cadrer par écrit les rôles et processus pour éviter les flous et permettre l'efficacité du CA, ce qui peut attirer des candidats administrateurs actifs et compétents. En effet, si la désorganisation implique des pertes de temps et d'énergie lors des CA, il est peu probable que les administrateurs puissent avoir une activité professionnelle en parallèle de leur rôle au sein de

l'association pour la simple raison de la trop grande disponibilité demandée par le rôle d'administrateur. Il sera alors commun que les administrateurs soient des retraités ou inactifs car ils sont plus disponibles, mais cela peut être préjudiciable pour varier les profils et les apports de compétences au sein du CA.

Le président ou le secrétaire général du conseil d'administration seront responsables de rappeler les administrateurs à l'ordre en cas de déviation par rapport à la charte qui tient alors le rôle de garde fou et de référent pour tout litige.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique:

- Non respect des ordres du jour
- Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée
- Manque de visibilité des administrateurs sur leur rôle au sein de l'association

5.2.3. Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires

- *Mettre en place des binômes administrateurs/directeurs salariés*

Une rupture de communication entre la gouvernance et le management aurait des conséquences terribles pour l'efficacité de l'association. C'est pourquoi il est souhaitable de maintenir un lien permanent entre ces deux instances de direction en mettant en place le concept de binômes administrateur-directeur salarié.

Chaque directeur aura un binôme officiel au sein du CA avec qui la communication sera favorisée et le partage d'informations facilité. Le salarié sera responsable d'informer son binôme sur les dossiers en cours qui ensuite se chargera de relayer les informations au CA. Cela permet d'éviter la désorganisation dans la prise d'informations et les interventions multiples, intempestives et incontrôlées, notamment quand les administrateurs se succèdent auprès des salariés pour récupérer les informations, ce qui provoque une perte de temps et des répétitions dont les salariés peuvent souffrir et qui participeraient à leur donner envie de couper toute communication. Ces binômes sont donc un cadrage nécessaire pour diffuser les informations adéquates au sein du CA sur les dossiers en cours. Mais ils permettent également de partager l'information et les débats issus du CA auprès des directeurs salariés. Une telle organisation renforce la confiance mutuelle et le respect du rôle de chacun. Et le salarié qui aura développé une relation de confiance avec son

binôme administrateur pourra librement lui faire part de ses points de vue sur les sujets stratégiques pour alimenter les discussions du CA sans pour autant que les salariés décident des orientations stratégiques.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée

5.3. En réponse aux problèmes fréquents dans les associations ayant une structure de direction entièrement salariée mais ayant un CA plutôt intrusif.

Pour faire face à la différence de vision sur le futur de l'association entre direction salariée et administrateurs ainsi qu'à la perte de confiance ou défiance entre CA et équipe de direction, les réponses suivantes peuvent être apportées :

5.3.1. Souder le couple Président/DG

Les grandes associations ont besoin d'être portée par un élan de dynamisme impulsé d'une part par le président du conseil d'administration concernant l'élaboration de la stratégie et d'autre part par le directeur général pour la mise en œuvre opérationnelle. Le président et le DG jouent donc le rôle de moteur au sein de l'association sur deux domaines distincts. Mais cela ne veut pas dire que leur action ne doit pas être coordonnée.

Il est impératif d'avoir un véritable couple président-DG soudé tant dans leur relation personnelle que dans leur représentation publique. Ce couple doit partager une relation de confiance et de transparence et doit montrer son union en public pendant les CA et les AG et même au quotidien dans la gestion des dossiers et sur les orientations stratégiques. La séparation de leurs rôles et responsabilités respectifs se fait par une note explicative connue afin que le fonctionnement étroit du binôme président-DG se fasse dans le respect de la fonction de chacun en évitant les jeux politiques. Évidemment le DG doit savoir s'adapter à la plus ou moins grande disponibilité et présence du président, mais cela doit se faire dans le respect des fonctions. L'objectif est d'empêcher que le couple président-DG soit déséquilibré au point que l'un empiète sur le rôle de l'autre.

Souder le couple président-DG est impératif tant le DG est le « détenteur de la compétence actualisée » au sein de l'association et le président le « garant de la visée du projet associatif ». A eux deux ils impulsent toutes les parties prenantes, leur entente est donc nécessaire pour diffuser leur vision à tous les membres. Aussi, ils gèrent ensemble les conflits qui secouent l'association par une représentation publique forte du binôme président-DG pour prouver l'union et l'entente entre gouvernance et management. Pour favoriser cette entente il est envisageable que le président ait une voix prépondérante pour choisir le DG qui l'accompagnera pendant son mandat.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique:

- Conflits interpersonnels
- Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée

5.3.2. Mettre en place des manifestations collectives, séminaires entre administrateurs et directeurs salariés pour souder et permettre la diffusion des informations

Afin d'éviter toute méfiance envers l'équipe de direction salariée de la part du CA qui pourrait considérer que cette dernière ne l'informe pas entièrement sur les dossiers pour orienter les votes et les choix, et inversement de la méfiance envers le CA de la part de la direction salariée qui considérerait que le CA n'est pas suffisamment légitime pour décider des orientations stratégiques de l'association, il est fortement recommandé de développer des manifestations collectives ou séminaires entre administrateurs et membres de l'équipe de direction afin de les souder autour d'une vision du projet associatif à mener et également pour permettre une meilleure diffusion d'informations entre ces deux groupes. De telles manifestations permettraient de développer aussi des relations plus personnelles et affectives entre les administrateurs et les salariés, ce qui permettrait ensuite que la coordination du travail entre gouvernance et management soit totalement cordiale. Ces séminaires collectifs et festifs organisés annuellement serviront donc à créer du lien entre les individus et à développer l'esprit associatif. Ces séminaires seront l'occasion d'échanger sur la vie associative et la conception politique des différentes visions. Tout cela participera à améliorer le dialogue entre le CA et la direction salariée. En conséquence les salariés se sentiront nécessairement mieux considérés et écoutés.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique:

- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires
- Tensions sociales

5.4. En réponse aux problèmes fréquents dans les associations très proches de l'organisation d'une entreprise classique :

Face aux difficultés pour recruter une équipe de direction compétente et légitime, il convient de recruter un DG reconnu pour ses compétences managériales et légitime vis-à-vis de la mission associative.

La fonction de Directeur Général au sein des associations est assez difficile à assumer tant les attentes auxquelles le DG fait face sont importantes. D'abord, si l'association veut être efficace dans son activité, le DG doit être un parfait gestionnaire et manager tel qu'on en trouverait dans une grande entreprise traditionnelle. Il doit être capable de mener ses équipes de direction dans la conduite des opérations en ayant une connaissance élargie de toutes les problématiques et en étant proche des dossiers opérationnels, et également être un manager ayant de la hauteur vis-à-vis des dossiers pour former les équipes et conserver un regard critique sur la performance.

Mais au-delà de ces capacités de gestion et de management, le DG d'association doit également être capable d'être politique, d'avoir la culture du bénévolat et de conscientiser le CA aux enjeux économiques et sociaux de l'association. Si le DG doit tenir le rôle de représentation publique de l'association, que ce soit en permanence ou en alternance avec le président, il est nécessaire que le DG soit tout à fait légitime vis-à-vis de la mission associative. Cela signifie que le DG doit idéalement être issu du vivier militant de l'association pour pouvoir assumer ce rôle de représentation publique et être totalement légitime vis-à-vis du CA. On comprend rapidement que la recherche d'un DG ayant un tel profil restreint les choix et reviendrait à chercher le « mouton à cinq pattes ». C'est pourquoi il est recommandable de recruter le DG en passant par un cabinet de recrutement avec un profil et une fiche de poste très précis afin de réduire la sélection. Puis le DG doit être le choix du CA dans sa totalité et non pas seulement du président afin qu'il soit parfaitement légitime vis-à-vis du CA même quand le président se retirera à la fin de son mandat.

Aussi, le DG doit savoir défendre les intérêts des salariés, notamment sur la rémunération, quand le CA décide des budgets. Il est l'interlocuteur privilégié du CA avec les salariés, il doit donc tenir ce rôle de représentant de l'ensemble des salariés. Mais cela est couplé avec son rôle de directeur de

toute la structure associative, y compris les bénévoles qu'il doit également savoir diriger. Dès lors, plus il sera légitime aux yeux du CA, plus le DG pourra mener ces revendications en toute confiance en évitant la suspicion et les tensions. Au contraire, si le DG est distant vis-à-vis du CA et peine à prouver sa légitimité au niveau des valeurs diffusées par l'association, cela sera propice à créer des conflits interpersonnels et rendra difficile la relation entre gouvernance et management.

Autres problèmes solutionnés par cette pratique :

- Conflits interpersonnels
- Perte de confiance ou défiance entre CA et équipe de direction salariée

5.5. Autres solutions moins fréquemment évoquées dans l'étude:

5.5.1. Accorder une place aux salariés dans le CA

Afin d'accéder à la volonté des directions salariées d'avoir un rôle plus important que celui de simple exécutant, une idée est d'accorder une ou plusieurs places d'administrateurs à des salariés de l'association. Il est envisageable d'accorder aux salariés une voix consultative lors des conseils d'administration ou bien de leur confier une voix délibérative comme les autres administrateurs élus. Pour y parvenir, il faut rendre possible statutairement l'adhésion des salariés dans l'association et réserver un nombre de places d'administrateur à ce collège de candidats particuliers.

Si l'association craint que la présence de salariés au CA ne soit créatrice de confusion des genres et de conflits d'intérêts, alors il est envisageable d'accorder des places non pas aux salariés actuels, mais aux anciens salariés de l'association qui seraient devenus adhérents.

L'objectif de cette mesure est d'accéder à la volonté des salariés d'être de véritables parties prenantes à tous les niveaux de l'association. Mais cela permet également d'intégrer au CA des administrateurs ayant une certaine vision de l'association et de la stratégie à mener pour réussir efficacement le projet associatif. Ayant eu des contacts permanents avec les services de direction et le terrain, ces nouveaux administrateurs pourront pointer certaines priorités qui ne seraient pas immédiatement évoquées dans un CA plus fermé. L'accès des salariés au CA permet donc d'élargir les profils des administrateurs et de permettre une confrontation d'idées et d'opinions au sein du CA enrichissante pour l'association. Par ailleurs, si les salariés sont intégrés aux décisions stratégiques du CA, ces dernières ne pourront plus paraître illégitimes à leurs yeux, ce qui renforcera la cohésion générale de l'association.

Problèmes solutionnés :

- Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée.
- Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA
- Profils trop homogènes au CA
- Manque de légitimité du CA aux yeux des salariés

5.5.2. Ne pas permettre aux salariés de devenir administrateurs dans les statuts

Si on souhaite éviter tout risque de tension entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée, il est préférable d'avoir une séparation stricte et claire entre gouvernance et management pour favoriser l'efficacité globale de l'association. Plus la séparation sera claire, moins on risque de voir naître des dissensions et des mécontentements. C'est pourquoi il faut que l'association s'assure dans ses statuts et son règlement que les salariés ne puissent pas devenir administrateur. Pour aller plus loin, on peut aussi suspendre l'adhésion à l'association quand on en devient salarié pour ne pas attiser la confusion des genres.

Ces mesures doivent être parfaitement claires, établies et doivent requérir l'adhésion de tous *a priori*. Cependant, cela ne signifie pas que les salariés sont écartés du projet de l'association. Mais si leur rôle et leurs attributions sont parfaitement cadrés, ils pourront se concentrer sur les priorités de leur engagement contractuel en laissant aux bénévoles le soin de décider des orientations stratégiques.

Problèmes solutionnés :

- Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée
- Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA
- Tensions sociales

5.5.3. Ouvrir à l'équipe de direction salariée dans les statuts la capacité à prendre part aux propositions, orientations et décisions du CA.

Le salariat procure de nombreux avantages à l'association, comme par exemple la présence permanente, l'assiduité du suivi des dossiers et de l'actualité et la connaissance des problématiques de gestion quotidiennes. Les salariés ont donc une certaine vision de l'association, des difficultés auxquelles elle fait face et des défis qui se présentent à elle. Le CA ne devrait pas se priver de leur vision dans l'élaboration des orientations stratégiques. C'est pourquoi il est recommandable d'impliquer l'équipe de direction salariée dans la stratégie en lui permettant de proposer et orienter les décisions du CA. Par exemple, il est important que les directeurs salariés puissent être parties prenantes de l'élaboration des ordres du jour du CA et en proposant des alternatives dans les choix ensuite votés par les administrateurs. Cela permet de limiter les discussions du CA dans la durée en leur proposant immédiatement plusieurs alternatives déjà réfléchies. Par ailleurs, cela permet d'orienter le conseil d'administration véritablement sur des débats de fond, plutôt que sur l'élaboration de la réflexion stratégique dans son intégralité, ce qui prendrait plus de temps que le CA n'a à sa disposition.

Aussi, une telle implication des salariés leur redonnerait le sentiment que le conseil d'administration ne les considère pas uniquement comme des exécutants, ce qui est indispensable pour développer une relation de confiance.

Problèmes solutionnés :

- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires
- Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA

5.5.4. Encourager occasionnellement le passage d'administrateur bénévole à dirigeant salarié

Les associations ne doivent pas avoir peur des cas où un administrateur devient directeur salarié et inversement. Cela doit même être favorisé lorsque c'est possible car ces individus seront les plus à mêmes de prendre conscience des enjeux et difficultés à la fois de la gouvernance et du management dans l'association. Ainsi, ils pourront appréhender la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée avec un double point de vue en ayant conscience des tâches et du rôle de chacun. L'ensemble des salariés se sentira rassuré par le passage au CA d'un ancien directeur car il sera porteur de leur vision au sein de l'instance de gouvernance. Et les administrateurs seront également rassuré par le passage de l'un deux à un poste de direction car cela sera l'assurance que la direction salariée porte pleinement la cause associative et a une flamme militante.

Problèmes solutionnés :

- Différence de visions sur le futur de l'association entre direction salariée et CA
- Méfiance ou défiance entre direction salariée et conseil d'administration
- Tensions sociales

5.5.5. Favoriser les relais du CA dans l'opérationnel

Pour accéder à la volonté des directeurs salariés d'être impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'association, il est possible de nommer un directeur salarié comme relais opérationnel du CA dans l'exécutif. Son rôle serait d'être le bras droit du président et du bureau de l'association en binôme avec le Directeur Général afin de participer à l'élaboration des ordres du jour du CA avec les administrateurs du bureau. Ce directeur salarié relais entre le CA et l'opérationnel permet au Directeur Général de se décharger de certaines missions, comme l'information du CA des dossiers opérationnels et aussi de la transmission des décisions et conclusions du CA aux salariés, afin de se concentrer pleinement sur la mise en œuvre de la stratégie. Par ailleurs, ce relais du CA dans l'opérationnel est aussi désigné pour faire remonter les tensions et revendications de la base salariée et bénévole au président du CA afin de faire prendre conscience aux administrateurs de l'état de la vie associative.

Problèmes solutionnés :

- Perte de confiance ou défiance entre dirigeants bénévoles et salariés
- Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée

5.5.6. Permettre une autonomie/marges de manœuvres des directions salariés dans la prise de décisions et d'initiatives

Pour favoriser l'efficacité de l'association dans ses actions quotidiennes, il est important de permettre aux directions salariées d'avoir une certaine autonomie et des marges de manœuvre dans la prise de décision et l'utilisation des budgets au préalable décidés au CA. En effet, si les pôles de direction doivent en permanence demander l'approbation du CA ou du bureau pour la moindre décision, l'association sera confrontée à une lenteur de la prise de décision et de l'action, ce qui est totalement incompatible avec sa visée. Le CA doit donc favoriser ces délégations à l'équipe de direction pour finalement lui confier entièrement la responsabilité de la gestion opérationnelle de l'association. Le CA conservera sa capacité à contrôler et à juger l'action des salariés mais ne sera plus impliqué dans ces décisions, ce qui lui permettra de se concentrer pleinement sur la réflexion stratégique. Du son côté la direction salariée se sentira responsabilisée et libérée pour assumer son rôle.

Problèmes solutionnés :

- Sentiment de manque d'autonomie de l'équipe salariée

5.5.7. Définir un processus d'intégration d'un nouvel administrateur

Lors de l'arrivée d'un nouvel administrateur, il est important de formaliser un processus d'intégration de ce dernier dans le CA. Cela paraît indispensable, d'autant plus que lors des renouvellements du CA, il peut y avoir jusqu'à un tiers de nouveaux administrateurs. Si l'association ne s'occupe pas d'intégrer les nouveaux élus, ces derniers ne sauront pas comment se positionner au sein du CA et vis-à-vis des attentes qu'on a envers eux lors des discussions et lors de la préparation de ces discussions. Ils auront alors difficilement un apport qualitatif.

Il faut donc développer des séminaires d'intégration des administrateurs à chaque renouvellement afin que les nouveaux apprennent à connaître les anciens, à déceler les apports de

compétences et les qualités de chacun pour savoir vers qui pouvoir se tourner selon les problématiques. Cela permet nécessairement de souder le CA et de libérer la parole de chacun afin que le CA soit participatif et complémentaire.

Aussi, il est important de mener régulièrement des entretiens avec les administrateurs de la même manière que les directeurs mènent des entretiens annuels avec les salariés afin de connaître leur état d'esprit, leurs motivations et leurs préférences sur les sujets à travailler au CA.

Problèmes solutionnés :

- Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée
- Manque de visibilité des administrateurs sur leur rôle au sein de l'association
- Difficulté à répartir efficacement le travail au sein du CA

5.5.8. Intégrer le concept de loyauté dans les contrats de travail et dans la charte d'administrateur

Les associations peuvent fortement souffrir quand les individus ne respectent pas le rôle qui leur est attribué. Notamment quand les salariés tentent d'outrepasser le conseil d'administration dans la conduite et la gestion de l'association ou quand les administrateurs font preuve d'ingérence dans les activités des salariés. Il est donc primordial que chacun respecte ses attributions, et il est nécessaire que l'association se dote de moyens de prévenir ou régler tout litige, surtout quand on sait que l'engagement bénévole peut manquer de cadrage dans les associations contrairement à l'engagement salarié qui se cadre par contrat et fiche de fonction de fait. Ainsi, l'intégration du concept de loyauté dans le contrat de travail des salariés et dans la charte des administrateurs permet à l'association de se prémunir contre tout débordement et de veiller à une séparation stricte de la gouvernance et du management par adhésion de tous au respect du rôle de chacun par bonne foi et loyauté. Cette loyauté envers l'association et son organisation doit faire l'objet d'une adhésion immédiate entre la direction salariée et le conseil d'administration. C'est un moyen supplémentaire pour l'association de gérer les éventuels problèmes et dysfonctionnements provoqués par le manque de cadrage des rôles de chacun.

Problèmes solutionnés :

- Ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées
- Volatilité de l'engagement bénévole

- Méfiance ou défiance entre direction salariée et conseil d'administration

5.5.9. Rendre les CA pédagogiques pour permettre aux administrateurs de progresser

Pour répondre à l'angoisse des administrateurs concernant leur capacité à être des apports de compétences et à se positionner sur les sujets du conseil d'administration, il est important que ces derniers soient accompagnés constamment pendant les CA, au-delà d'une intégration et d'une formation initiale, par des rappels aux statuts, au règlement, aux chartes et aux projets associatifs. L'objectif est d'instaurer une certaine pédagogie dans le CA et dans les commissions pour permettre aux bénévoles élus de monter en compétences en trouvant leur place et en intégrant le fonctionnement de l'organisation.

Cela permettra aux administrateurs de continuer à progresser tout au long de leur mandat et d'acquérir de plus en plus de crédibilité auprès des salariés sur leur capacité à former un CA qualitatif et équilibré.

Problèmes solutionnés :

- Palettes de compétences présentes au CA à élargir

5.5.10. Rétribuer le président

Le rôle que tient le président du conseil d'administration est essentiel au sein de l'association. En effet, dans la pure tradition associative, le président est élu pour être le responsable de l'ensemble de l'association, c'est-à-dire sa tenue, sa stratégie et son orientation politique. Il s'entoure d'un bureau constitué d'administrateurs responsables de postes clés comme le secrétariat général et la trésorerie. Mais le rôle du président est primordial tant il doit être au fait de l'actualité de l'association pour ensuite impulser les réflexions du CA tout en tenant une étroite liaison avec l'équipe de direction salariée et en étant le représentant de l'association dans le domaine public. C'est pourquoi l'élu qui devient président ne peut pas prendre un engagement identique à ce que prendraient les autres administrateurs concernant sa disponibilité et son apport de compétences.

L'engagement à accepter un mandat de président implique que ce dernier se rende beaucoup disponible pour l'association. Or, bons nombres de bénévoles pouvant être cet apport de

compétences et ayant la stature pour tenir ce rôle de président, ne peuvent pas combiner leur vie professionnelle et un tel engagement au sein du CA. C'est pourquoi il est envisageable de mettre en place un système de rémunération du président au-delà de la simple indemnisation pour permettre d'attirer des candidats compétents, charismatiques et leur donnant la possibilité de s'investir en termes de temps. Cette rétribution serait la contrepartie d'un engagement en temps plus important que ce qu'on envisage *a priori* en devenant administrateur. La loi autorise depuis quelques années que les associations rétribuent un nombre limité de membres du conseil d'administration. Cette mesure peut donc s'étendre à quelques administrateurs clés. Cela permettra à ces administrateurs d'assurer une présence conséquente au sein de la structure afin de se rendre disponible auprès de l'équipe de direction en cas de besoin. Ce qui permettra de réduire les mécontentements venant des salariés sur le manque de disponibilité des administrateurs et donnera l'occasion d'un véritable apport de compétences de ces administrateurs sur des sujets précis.

Problèmes solutionnés :

- Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles
- Palettes de compétences présentes au CA à élargi

5.5.11. Travailler à ce que la base adhérente soit un reflet de la réalité de l'association et puisse être un vivier de potentiels administrateurs compétents

Il est indispensable pour toute association que sa base adhérente, qui regroupe généralement les potentiels administrateurs, soit le reflet de la réalité de l'action de l'association afin que le profil des administrateurs permette que le CA soit toujours en phase avec la visée associative. Cela est particulièrement important dans le cas des associations ayant une visée très technique comme la santé ou l'environnement car il est impératif que les administrateurs aient des connaissances précises des sujets évoqués en conseil d'administration qui requièrent souvent des expertises pointues. Il est donc indispensable qu'il existe un véritable engagement et militantisme au sein de la base adhérente qui élit le CA et l'association doit être très vigilante à ce qu'il y ait également un renouvellement générationnel régulier de sa base adhérente afin que l'association puisse puiser dans un vivier d'adhérents aux profils et aux expériences différentes pouvant être des apports de compétences complémentaires pour le conseil d'administration.

La base adhérente est le poumon de l'association. Cette dernière doit donc avoir une attention

permanente sur la représentativité, la diversité et la technicité de ses adhérents pour se donner toutes les chances de constituer un conseil d'administration compétent et équilibré. Si l'association ne cherche pas à renouveler ou étendre ses adhérents par des campagnes de promotion de l'association ou par réseaux, elle risque d'être confrontée soit à un vieillissement de sa base adhérente, soit à une diminution du nombre d'adhérents, ce qui dans les deux cas fait perdre du dynamisme à l'association. Le pire cas de figure à éviter est une base adhérente distante et déconnectée de la visée de l'association et de la réalité du terrain.

Problèmes solutionnés :

- Manque de confiance des salariés dans l'aptitude du CA à avoir les connaissances opérationnelles nécessaires

5.5.12. Limiter la durée des mandats des administrateurs et la possibilité de les renouveler

Afin d'éviter que le conseil d'administration de l'association devienne un lieu de querelles de pouvoir et de jeux politiques entre administrateurs, ce qui serait bloquant pour l'ensemble de l'association, il est nécessaire de limiter dans les statuts la durée des mandats d'administrateur et la possibilité de les renouveler. L'objectif de cette limitation est de favoriser la réactivité du CA aux enjeux stratégiques de courts et moyens termes afin que l'association soit toujours adaptée à son environnement. Des administrateurs, qui savent que leur mandat sera temporaire et qui n'ont pas la possibilité de s'installer durablement aux commandes de l'association, chercheront à influencer sur la stratégie de l'association en étant d'avantages de véritables acteurs animés par une mission plutôt que par le pouvoir. Cela ne peut que participer à coordonner l'élaboration de stratégie de courts et moyens termes du CA avec l'action opérationnelle des salariés de courts termes.

Problèmes solutionnés :

- Différence de visions sur le futur de l'association entre direction salariée et CA
- Conflits interpersonnels

5.5.13. Calquer le contrat du DG sur le mandat du président qui le choisit

Les associations peuvent souffrir du déséquilibre entre le président et le Directeur Général, notamment quand le président a un mandat limité dans le temps alors que le DG est en contrat à durée indéterminée. En effet, cela peut provoquer des tensions et clivage entre l'équipe de direction et le CA car les salariés se savent investis dans l'association dans la durée alors que les administrateurs savent que leur implication prendra fin à échéance de leur mandat. La conséquence de ce déséquilibre est que le DG doit regagner la confiance du CA à chaque renouvellement ou élection et inversement le nouveau CA doit prouver sa compétence et sa légitimité à l'équipe de direction. Ces situations sont donc propices aux suspicions, à la méfiance et aux tensions nuisibles à la bonne tenue de l'association.

C'est pourquoi il est recommandable de chercher à équilibrer la temporalité de l'action du DG avec celle du président en instaurant l'idée de « CDD » du contrat du DG qui durerait le temps du mandat du président et en donnant la possibilité au président de participer lui-même au recrutement du DG en accord avec l'ensemble du CA. Cela donnerait l'avantage que le président choisisse plus ou moins le DG afin d'établir de facto avec lui une entente sur la vision de l'action associative et des actions à mener. Cet équilibre permet de souder facilement le couple président-DG tant dans l'organisation de leur travail que dans la démonstration de leur entente publique. Par ailleurs, cette limitation du contrat du DG donne à l'association la possibilité de se séparer du DG à l'amiable, sans douleur ni violence dans le cas où l'entente n'est plus assurée avec le CA.

Problèmes solutionnés :

- Difficultés pour recruter une équipe de direction compétente
- Méfiance ou défiance entre le CA et l'équipe de direction salariée

5.5.14. Développer le service des ressources humaines

Si les associations veulent limiter les tensions sociales en leur sein entre salariés et direction, et entre salariés et bénévoles, elles doivent se doter de structure de ressources humaines identiques à ce que l'on trouverait dans les grandes entreprises classiques. Ces services des ressources humaines seraient l'outil incontournable dans le recrutement des futurs salariés mais également des bénévoles souhaitant s'impliquer dans les services de direction en appui des salariés, mais aussi l'organe

d'écoute et de gestion des revendications du personnel de l'association. Il est devenu impossible de nos jours que le DG et l'équipe de direction gèrent à eux seuls les conflits sociaux. L'équipe de direction a besoin de se concentrer sur les activités opérationnelles de l'association et doit donc pouvoir déléguer la gestion humaine du personnel à un service dédié. Par ailleurs, le service RH est l'organe adéquat pour émettre les fiches de fonctions et de postes destinées aux salariés et bénévoles servant à cadrer les rôles et responsabilités. Les associations doivent donc passer de la simple administration du personnel à une véritable gestion des ressources humaines qui permettra de rationaliser le travail, notamment lorsque les effectifs de l'association s'accroissent, en définissant successivement la structure, les postes, les règles et les procédures. La fonction RH est l'organe qui fournit à l'association les moyens humains lui permettant de répondre à ses besoins et objectifs. Il apparaît donc incontournable de la structurer pour assurer l'efficacité de l'association.

Les associations doivent intégrer ces services supports dans leur direction pour faciliter les échanges et éviter que des administrateurs ou des directeurs salariés s'occupent des recrutements et de la gestion des conflits avec les représentants du personnel car ce n'est pas leur priorité. Le service RH s'occupera donc des questions relatives au droit du travail mais il sera également l'organe d'échange avec les bénévoles impliqués s'ils souhaitent faire remonter des interrogations ou des problèmes.

Problèmes solutionnés :

- Tensions sociales
- Sous effectifs salariés

Partie 6. Recommandations de bonnes pratiques selon la typologie

Après avoir relié, dans la partie précédente, les problèmes évoqués à des solutions pouvant être pertinentes pour y répondre, nous souhaitons désormais nous focaliser sur les trois groupes de notre typologie et donner les priorités à travailler pour favoriser une bonne relation entre le CA et l'équipe de direction salariée.

6.1. Associations de bénévoles :

Les associations de bénévoles font face à une double problématique. D'une part, comme elles requièrent que les administrateurs s'impliquent dans les services et commissions au-delà de la simple tâche de participer au CA, elles ont absolument besoin de trouver des administrateurs pouvant se rendre très disponibles envers les services de direction auxquels ils participent, et ayant de fortes connaissances opérationnelles et techniques des dossiers de l'association pour être de véritables apports de compétences et émerger comme une valeur ajoutée au sein des services qu'ils doivent parfois manager.

D'autre part, ces administrateurs impliqués dans les services de direction ont beaucoup de responsabilités mais leurs rôles, missions, fonctions et délégations sont souvent non cadrés, ce qui provoque régulièrement des confusions sur la répartition des tâches de chacun au sein des services pouvant aller jusqu'au sentiment d'ingérence et donc des pertes de temps et de la désorganisation dans les activités.

La priorité doit donc être portée sur un travail de détection et de formation des administrateurs pouvant être cet apport de compétences et également sur un travail de cadrage des rôles et des délégations de chacun au sein des services de direction pour éviter l'ingérence et les tensions en les structurant.

Pour parvenir à ce que le CA soit composé d'administrateurs pouvant assumer des responsabilités dans les services de direction, nous recommandons évidemment que l'association mette en place un système d'identification des potentiels candidats pouvant être compétents, optimistes, déterminés et engagés. Mais au-delà de cela, nous considérons que ces associations devraient ouvrir une partie de leur CA à des administrateurs de compétences n'ayant pas nécessairement de passé de bénévole de terrain ou d'élus locaux mais pouvant être un apport de compétences techniques ou managériales précis au sein du CA et dans les services tout en étant

compatibles avec les valeurs de l'association. Nous considérons que les associations ont intérêt à équilibrer leur CA entre les bénévoles de terrain historiques et des administrateurs plus détachés pouvant avoir un recul critique supplémentaire afin que le CA soit un véritable vivier d'idées et d'innovations, et comprenne les enjeux économiques et techniques de l'association.

Ces recommandations concernent donc avant tout le profil des administrateurs que l'association implique particulièrement. L'exigence doit donc être importante.

Mais au-delà du profil des administrateurs, l'association doit cadrer les rôles de chacun au sein de la direction pour permettre un fonctionnement fluide et efficace. Le premier pas serait évidemment d'établir une charte de l'association acceptée par tous afin de s'assurer que bénévoles et salariés marchent dans la même direction et accepte la visée associative. Dans un second temps, il est nécessaire de cadrer l'intervention des administrateurs dans l'opérationnel en mettant en place des fiches de mission/fonction spécifiant les attributions et délégations des administrateurs. Pour le moment les associations souffrent trop de l'implication à géométrie variable des administrateurs selon les pôles et selon les périodes où ils sont plus ou moins disponibles. L'objectif est d'associer une temporalité à une responsabilité pour les administrateurs faisant l'effet d'un contrat moral.

Aussi, dans ces associations où le salariat est en appui du bénévolat au sein des instances de direction, il est tout de même important d'impliquer un minimum les directions salariées dans la vie associative et dans les orientations stratégiques pour répondre à leur attente d'être de véritables parties prenantes. La première manière de le faire est d'élaborer le projet associatif de façon partagée entre CA et équipe de direction.

Priorités :

- Travail de détection et de formation des administrateurs pouvant être un apport de compétences au sein du CA et également au sein des pôles de direction.
- Travail de cadrage des rôles et des délégations de chacun au sein des services de direction pour éviter l'ingérence et les tensions

Bonnes pratiques :

- Élaborer le projet associatif de façon partagée entre équipe de direction salariée et administrateurs
- Élaborer des fiches de mission/fonction pour les administrateurs
- Établir une charte de l'association et garantir son application
- Équilibrer le CA entre administrateurs impliqués activement dans les opérations et

6.2. Associations ayant une structure de direction entièrement salariée mais ayant un CA intrusif et jouant un véritable rôle de contrôle :

Ces associations ont une direction entièrement structurée autour des salariés qui sont théoriquement seuls responsables de la conduite des opérations. Le CA est assez équilibré entre les profils internes de terrain et les profils plutôt externes, mais le CA est assez intrusif dans le contrôle des opérations par des réunions fréquentes, des discussions sur des sujets opérationnels et une intervention directe des administrateurs auprès des salariés, notamment par le biais des référents de pôles.

Ces associations veulent que le CA conserve entièrement le pouvoir de décider et d'orienter la stratégie. Mais en se dotant d'une direction salariée conséquente et organisée, elles font face à une poussée des salariés pour prendre part aux décisions importantes de l'association. Les salariés sont très exigeants envers leur propre CA pour qu'il soit en phase avec les besoins de l'association et qu'il prenne les décisions justes et légitimes. Ces associations ont donc régulièrement des problèmes de cohésion entre l'équipe de direction et le CA, notamment sur leurs visions du futur de l'association. Elles sont les seules associations de notre typologie à avoir un certain équilibre des forces entre la direction salariée et le conseil d'administration. Cette confrontation peut être propice à la créativité, à l'innovation et au foisonnement d'idées. Mais si les deux blocs s'affrontent, on comprend que le conflit peut être bloquant.

La première recommandation est donc de souder ces deux catégories d'acteurs. D'une part en présentant un couple président-DG soudé publiquement et en phase sur la stratégie et les actions à mener. D'autre part en développant le concept d'administrateur référent au sein des pôles de direction afin que les salariés puissent informer efficacement les administrateurs pour leur permettre d'avoir toutes les cartes en main pour ensuite décider des orientations stratégiques. La multiplication de comités paritaires entre administrateurs et directeurs salariés sur des thèmes de réflexion du CA permettra aussi de faire émerger des propositions en phase avec les besoins de l'association et de rendre parfaitement légitimes les décisions du CA aux yeux des salariés.

Mais pour éviter les dérapages lors de l'intervention des administrateurs dans les pôles, notamment en faisant preuve d'immixtion, d'ingérence ou en se comportant comme des hiérarchiques envers les salariés, il est important d'apprendre aux administrateurs à travailler avec

ces derniers et à savoir se placer vis-à-vis d'eux. C'est pourquoi une autre recommandation serait de former les nouveaux administrateurs dès leur arrivée à la fois sur leur rôle d'administrateur mais également sur les interactions avec les pôles de direction. L'objectif doit être la recherche de fluidité et de symbiose entre la gouvernance et le management pour répondre parfaitement aux attentes de l'association. Aussi, si le CA est capable de prouver à la direction salariée sa légitimité et sa compétence, alors les salariés accepteront mieux de ne pas être totalement impliqués dans les orientations stratégiques. Mais pour y parvenir, le CA ne doit plus seulement chercher un équilibre entre administrateurs impliqués sur le terrain et administrateurs plutôt externes, il doit véritablement parvenir à élargir la palette de compétences des administrateurs afin d'être totalement légitime dans la prise de décisions, que ce soit des sujets purement opérationnels, ou au contraire purement administratifs et de gestion.

Priorités :

- Souder la gouvernance et le management autour d'une vision commune : en présentant un couple Président-DG véritablement en accord sur la vision stratégique et les actions à mener et pouvant entraîner l'ensemble du CA et de la direction salariée dans son sens.
- Développer les interactions entre administrateurs et directeurs salariés pour favoriser la diffusion des informations et le travail participatif : en mettant en place le concept d'administrateur référent au sein des pôles et en développant les comités de travail mixtes sur les sujets stratégiques ensuite débattus au CA.

Bonnes pratiques :

- Équilibrer le CA entre administrateurs impliqués activement dans les opérations et administrateurs ayant un regard décalé
- Mettre en place une formation "Prise de mandat" pour les nouveaux administrateurs sensibilisant au fonctionnement avec l'équipe de direction salariée
- Souder le couple Président/DG
- Mettre en place des Comités mixtes entre administrateurs et salariés

6.3. Associations ayant une structure de direction et une approche organisationnelle très proche d'une entreprise classique

Ces associations qui se sont structurées de telle manière que la direction salariée conduit les opérations et oriente également le CA sur ses choix stratégiques, font face à des problèmes quelque peu différents.

La direction salariée a pris tant de responsabilité et de pouvoir, qu'il est difficile pour le CA de trouver une équipe de direction parfaitement légitime vis-à-vis de la visée associative car le risque est de voir une direction froide et distante de la réalité du terrain de l'association, qui dirigerait l'association comme on pourrait diriger une entreprise classique. Cela n'est pas nécessairement néfaste à l'efficacité de l'action mais on s'éloignerait alors du fondement associatif animé par un élan bénévole et militant. Ce mouvement s'accompagne aussi d'un retrait du CA qui ne serait plus qu'une chambre de validation des décisions de la direction, ce qui pourrait avoir pour conséquence d'accroître la suspicion du CA envers l'équipe de direction sur sa légitimité et son honnêteté à réellement transmettre toutes les données et informations au CA pour l'aider à prendre les décisions. Ces associations courent donc le risque de voir une rupture entre le CA et la direction, animée par une suspicion et une méfiance réciproque.

C'est pourquoi il est fortement recommandable d'entretenir le dialogue et la diffusion d'informations entre la gouvernance et le management même si l'équipe de direction a beaucoup d'autonomie. Cela peut être favorisé par l'organisation de manifestations collectives, de séminaires réguliers entre administrateurs et directeurs salariés pour permettre la diffusion d'informations, que chacun puisse prouver sa bonne foi et loyauté envers le projet associatif dans une ambiance cordiale. L'objectif est de souder le CA et la direction autour d'un projet et de permettre le développement d'une totale confiance réciproque. Cela aurait également le mérite de rapprocher la direction salariée d'une approche bénévole et militante de l'action associative.

Par ailleurs, dans ces associations, où la séparation stricte des rôles entre gouvernance et management fait l'objet d'une très forte attention au point de se référer au règlement lors du moindre doute, le retour du dialogue entre directeurs et administrateurs pourrait participer à assouplir leur relation et à mener un travail commun et cordiale.

Priorités :

- Entretien du lien entre la direction salariée et le socle associatif bénévole pour éviter une rupture entre la direction et la réalité du terrain : en développant les interventions du béné-

volat de compétences au sein des pôles de direction en appui des salariés. En développant les manifestations collectives régulières entre salariés et élus bénévoles.

- Entretenir le lien entre la direction salariée et le conseil d'administration en développant des comités mixtes sur les sujets d'ordre stratégiques et politiques. L'objectif est d'empêcher que le CA devienne une simple chambre d'enregistrement et de validation des propositions de la direction salariée. Et aussi que la direction salariée se nourrisse de la vision des élus bénévoles afin de conserver un encrage avec les fondements de l'engagement associatif.

Bonnes pratiques :

- Recruter un DG reconnu pour ses compétences managériales et légitime vis-à-vis de la mission associative
- Mettre en place des manifestations collectives, séminaires entre administrateurs et directeurs salariés pour souder et permettre la diffusion des informations
- Mettre en place des comités mixtes entre administrateurs et directeurs salariés

6.4. Recommandations personnelles après étude de la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction salariée

Nous considérons que le fonctionnement et l'efficacité de l'association peuvent être assurés par plusieurs conditions dans la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction. L'étude a fait ressortir que les associations ont besoin de séparer et cadrer le rôle et les responsabilités de ces deux instances de directions si elles veulent favoriser l'efficacité. Mais en même temps, les associations ont besoin de favoriser le travail participatif et concerté entre administrateurs et directeurs salariés. La difficulté relève donc de trouver un cadrage stricte permettant cependant d'impliquer conjointement les deux catégories d'acteurs sur des sujets communs.

D'abord, il est important que l'un de ces deux acteurs n'écrase pas l'autre en monopolisant l'ensemble des pouvoirs et responsabilités. j'estime, au contraire, qu'un certain équilibre et une confrontation entre ces deux instances sont propices à un foisonnement d'idées, de réflexions et d'apports mutuels qui avantagent nécessairement l'efficacité.

Le CA doit être responsable des décisions stratégiques et l'équipe de direction de leur mise en œuvre avec une séparation des rôles claire et cadrée. Mais il faut que le CA implique les directeurs salariés dans l'élaboration des ordres du jour du CA et dans la proposition de choix stratégiques ensuite votés par les administrateurs car il est indéniable que les directeurs salariés, en étant permanent dans la structure, ont une vision des actions à mener et peuvent être force de propositions de manière complémentaire des administrateurs. Par ailleurs, il est indispensable que le CA ait une véritable attache auprès de la direction salariée pour avoir accès facilement aux informations lui permettant ensuite d'élaborer une stratégie adéquate aux besoins de l'association. Cette attache du CA au sein de la direction doit passer par le concept d'administrateur référent au sein des pôles et par la multiplication de commissions mixtes entre administrateurs et directeurs salariés sur la réflexion conjointe des sujets stratégiques.

Ces interactions entre la gouvernance et le management doivent être favorisées pour assurer l'efficacité sans toutefois s'éloigner des fondements de l'action associative. Mais elles doivent également faire l'objet d'un cadrage très précis pour prévenir tout dérapage.

- Séparer le rôle du CA de celui de l'équipe de direction par un cadrage écrit, partagé et accepté.
- Le CA est responsable des décisions stratégiques et politiques. Mais il reçoit l'appui de la direction salariée dans l'élaboration des choix stratégiques en développant les comités de réflexion mixtes.
- Équilibrer le CA entre des élus étant des bénévoles de terrains et des élus étant plus en retrait vis-à-vis de l'action associative mais pouvant avoir des apports de compétences particuliers comme dans les domaines de la gestion ou de l'administration.
- La direction salariée est seule responsable de la conduite des opérations et de la mise en œuvre de la stratégie. Cependant, des administrateurs sont mandatés pour être référents au sein de chaque pôle de direction auprès des directeurs afin d'être le lien entre l'opérationnel et le conseil d'administration pour permettre une diffusion fluide des informations et aussi pour cadrer les interventions d'administrateurs dans l'opérationnel.

Conclusion et limites

Cette étude, sur la relation entre le CA et l'équipe de direction, a été motivée par la récente et irrésistible poussée du salariat dans les associations qui a conduit à nous interroger sur l'évolution de ces structures. *L'a priori* de base était de comprendre comment les associations pouvaient avoir un fonctionnement efficace en alliant d'une part des bénévoles au sein du CA et des professionnels salariés au sein de la direction.

L'articulation de la relation entre bénévoles et salariés n'est pas un sujet nouveau dans le monde associatif. Mais notre étude voulait s'y intéresser uniquement au niveau des instances de direction et de décision, là où les jeux de pouvoirs et de savoirs peuvent apparaître entre deux catégories d'acteurs qui ne recherchent pas *a priori* la même chose dans leur engagement associatif.

L'étude nous a donc confirmé que beaucoup de dysfonctionnements empêchent cette relation d'être optimisée. Mais les responsables associatifs ont eux-mêmes relevé de nombreuses solutions et bonnes pratiques pour y remédier. Cela prouve d'une part que les acteurs associatifs sont conscients que leurs organisations sont dans une période de nécessaire transformation pour s'adapter aux besoins auxquelles elles font face. Et d'autre part, cela montre que les moyens de réussir cette adaptation peuvent venir du monde associatif lui-même. Cette étude porte donc un grand optimisme pour les associations car elle montre que ces dernières savent comment procéder pour s'adapter. Mais le problème que nous avons majoritairement constaté est le conservatisme et l'immobilisme qui conduisent les associations à conserver un modèle de gouvernance traditionnel et désormais plus adapté alors qu'elles savent pertinemment qu'il est indispensable d'évoluer.

Dans un contexte économique et social qui évolue vite, où la créativité et la réactivité sont primordiales, nous pensons qu'il est désormais peu optimal de conserver un modèle d'association de bénévoles car elles ne profitent pas pleinement de ce que peuvent leur apporter des salariés permanents et ayant une certaine vision des enjeux. Aussi, nous pensons que la professionnalisation totale des associations est nécessairement nuisible à la visée associative des fondateurs même si cela peut favoriser l'efficacité de l'action car on risque de se détacher de l'engagement militant, spontané et optimiste des bénévoles. Dans un tel cas, nous serions confrontés à des associations ayant une organisation proche d'une entreprise classique. Elles deviendraient des sortes d'entreprises à but non lucratif. Cela n'est pas gênant en soi, mais notre objectif était avant tout de permettre une pérennité du mouvement associatif, comme « association » d'individus bénévoles ou salariés dans une visée et cause commune, et non pas de le faire disparaître.

C'est pourquoi le résultat fondamental de notre étude, pour favoriser le bon fonctionnement et l'efficacité des associations, est de trouver un juste milieu dans le partage des rôles et responsabilités entre le CA et le Comité de direction. La relation entre ces deux instances est

identique à une véritable relation de couple : chacun doit avoir un rôle déterminé que l'autre respecte et chacun doit avoir confiance dans les capacités de l'autre à assumer cette responsabilité. Mais à aucun moment les membres du couple ne doivent se désintéresser de l'autre ou le laisser seul. Pour résumer, les conditions d'une bonne relation entre le CA et l'équipe de direction reposent sur le respect, la confiance et l'entraide. C'est dans cette optique que nous avons cherché à faire émerger des recommandations allant dans le sens du cadrage des rôles et du travail participatif entre CA et management.

Cependant, après avoir conclu notre étude, nous devons en limiter la portée. En effet, cette étude est entièrement une enquête de terrain menée auprès de trente responsables associatifs dans dix-neuf structures différentes. Même si nous considérons que notre échantillon était suffisamment élargi et varié, nous savons que nous ne pouvons pas généraliser nos recommandations à l'ensemble des associations employeuses. D'abord, parce que nous avons limité notre étude aux associations opérant dans le social ou l'environnement, nous avons exclu de fait des associations politiques ou sportives qui ont sûrement une organisation différente. Ensuite, l'échec de notre questionnaire en ligne a fait perdre de la crédibilité à nos résultats d'un point de vue quantitatif. Aussi, il a été difficile de bâtir l'étude sur un socle commun tant les associations de notre échantillon sont toutes très différentes au niveau des effectifs, de l'histoire et de l'organisation. L'élaboration de la typologie nous est apparue immédiatement indispensable mais sa réalisation a été un des éléments les plus difficiles de l'étude. En effet, les critères pris en compte pour son élaboration étaient pour certains purement objectifs et chiffrables (nombre de réunion du CA par an, organisation de la direction entre bénévoles et salariés...) et d'autres étaient plus subjectifs et fondés sur ce que les responsables associatifs nous confiaient et ce que nous pouvions observer en nous déplaçant dans les associations (propension des salariés à orienter le CA, degré d'intrusion du CA dans l'opérationnel...). La principale limite de l'étude, mais qui en était aussi le fondement, est de s'être fiée entièrement à ce que nos interlocuteurs nous disaient.

D'autre part, comme nous l'avons déjà évoqué, certains entretiens étaient plus ou moins biaisés par la propension au silence de nos interlocuteurs. Mais globalement, nous avons relevé quinze problèmes et environ trente solutions et bonnes pratiques pouvant faire consensus, ce qui correspond parfaitement à nos attentes.

Plus personnellement, j'ai été ravi de mener cette étude, notamment pour la possibilité de rencontrer des responsables associatifs très pertinents. L'étude a été l'occasion de nombreuses rencontres avec des personnes ayant une certaine vision du monde associatif. Ces entretiens ont été une motivation considérable pour mener l'étude car j'aurais peu apprécié d'entreprendre une recherche fondée avant tout sur la documentation et la réflexion. Le contact avec les responsables associatifs et l'observation que j'ai pu faire des structures lors de mes déplacements ont été les

éléments moteurs de la recherche. Au fur et à mesure des entretiens, de nouvelles idées émergeaient et nécessitaient de faire évoluer constamment nos hypothèses, voire de les remettre en cause, ce qui était très stimulant.

Bibliographie :

- Charte européenne de l'Économie Sociale, disponible sur <http://www.cresspaca.org/upload/contenu/ess/charte-europeenne-de-l-economie-sociale.pdf>
- Courbage M. & Moles G. (2011), « Dysfonctionnements éthiques et de gouvernance des associations : la responsabilité morale des dirigeants », *France Bénévolat*, disponible sur <http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/b8ef11403d69c429bc9b052e19ecaa2da42fe36f.pdf>
- Crozier M. (1977), *L'Acteur et le Système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil
- Étude gouvernance associative CPCA CNAM 2012
- Hoarau C. et Laville J-L. (2008) *La Gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, Coll. Sociologie Économique.
- Tchernonog V. (2007), *Les associations en France – poids, profil et évaluation*, Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale, disponible sur http://www.addes.asso.fr/IMG/pdf/2007-5_Tchernonog-2.pdf
- Valéau, P., Boncler J. (2010), *Créer et manager une association loi 1901 - Une gestion au service de valeurs éthiques*, Coll. Petites entreprises et entrepreneuriat, de Boeck.
- Valéau P. (2013), « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale*.
- Zoukous, E-A. (2005). « La gouvernance des associations : quels acteurs ? Quels mécanismes ? », *Comptabilité et connaissances*, disponible sur <http://hal.inria.fr/docs/00/58/13/02/PDF/89.pdf>

Annexes – Guide d'entretien.

- 1) En quoi le sujet du mode de gouvernance entre administrateurs bénévoles et les dirigeants salariés est-il un sujet important pour votre association ?
- 2) Quelle est la fréquence des Conseils d'Administration dans votre association ?
- 3) En tant que membre de l'équipe de direction salariée, quelle est la fréquence de vos relations avec les administrateurs de l'association ? **OU INVERSE**
- 4) Diriez-vous que dans votre association, le CA est, dans les faits, plutôt : (un organe de validation des orientations de l'équipe de direction salariée ; un organe de contrôle et d'évaluation ; un organe d'élaboration et de décision des pistes d'actions ; Autre : lequel)
- 5) Trois mots pour décrire le fonctionnement du CA de votre association.
- 6) Trois mots pour décrire le fonctionnement entre CA et Bureau dans votre association.
- 7) Diriez-vous que dans votre association, l'équipe de direction salariée est, dans les faits, plutôt : (un organe qui met en œuvre les décisions du CA ; un organe qui soumet des orientations et la stratégie au CA qui décide ; un organe qui prend pleinement part aux décisions ; Autres)
- 8) Trois mots pour caractériser les relations entre dirigeants bénévoles et direction salariée dans votre association.
- 9) Parmi cette liste, quels sont les dysfonctionnements qui se posent ou se sont posés dans votre association dans la relation entre dirigeants bénévoles et direction salariée? Classez les cinq principaux dysfonctionnements selon leur importance dans votre association.
 - Conflits interpersonnels.
 - Différence de visions sur le futur de l'association entre direction salariée et CA
 - Difficultés pour recruter une équipe de direction salariée compétente.
 - Flou dans la répartition des rôles entre dirigeants bénévoles et direction salariée.
 - Ingérence opérationnelle des administrateurs dans les activités des équipes salariées.
 - Manque de disponibilité des dirigeants bénévoles.
 - Manque de connaissance opérationnelles du CA
 - Non respect de l'ordre du jour au CA
 - Palette de compétences présentes au CA à élargir.
 - Perte de confiance ou défiance entre dirigeants bénévoles et salariés.
 - Salaires inférieurs à ceux d'autres secteurs.
 - Sentiment de manque de considération au sein de l'équipe salariée.

- Sentiment de manque d'autonomie de l'équipe salariée.
- Sous-effectifs salariés.
- Tensions sociales.
- Volonté accrue des salariés d'avoir un droit de regard sur les activités du CA.
- Agissements contraires à la charte de l'association

10) Avez-vous identifié, dans votre association, d'autres dysfonctionnements dans la relation entre dirigeants bénévoles et directeurs salariés ? Lesquels ?

Questions sur les bonnes pratiques :

11) Parmi ces solutions évoquées pour améliorer la relation entre dirigeants bénévoles et direction salariée, cochez celles qui vous semblent pertinentes et classez les cinq principales :

- Accorder une place aux salariés dans le CA.
- Cadrer le rôle du CA par une charte d'administrateur.
- Définir un processus d'intégration d'un nouvel administrateur.
- Élaborer le projet associatif de façon partagée entre équipe de direction salariée et administrateurs.
- Élaborer des fiches de mission/fonction pour les administrateurs.
- Encourager occasionnellement le passage d'administrateur bénévole à dirigeant salarié
- Équilibrer le CA entre administrateurs impliqués activement dans les opérations et administrateurs ayant un regard décalé.
- Établir une charte de l'association et garantir son application.
- Intégrer le concept de loyauté dans les contrats de travail et dans la charte d'administrateurs
- Mettre en place des binômes administrateurs/directeurs salariés.
- Mettre en place un mode d'identification des candidats administrateurs compétents et susceptibles de s'investir en termes de temps.
- Mettre en place une formation pour les nouveaux directeurs salariés sensibilisant au fonctionnement avec les dirigeants bénévoles.
- Mettre en place une formation « Prise de mandat » pour les nouveaux administrateurs sensibilisant au fonctionnement avec l'équipe de direction salariée.
- Ne pas permettre aux salariés de devenir administrateur dans les statuts.

- Ouvrir à l'équipe de direction salariée dans les statuts la capacité à prendre part aux propositions, orientations et décisions de l'association.
- Prévoir au moment du CA des instants consacrés à la présentation de projets par les salariés porteurs de ces projets.
- Recruter un DG reconnu pour ses compétences managériales et légitime vis-à-vis de la mission associative.
- Rétribuer le Président
- Veiller à ce que les administrateurs n'interviennent pas dans les activités opérationnelles des équipes salariées.

12) Y a-t-il d'autres solutions et garde-fous que vous préconisez pour répondre aux dysfonctionnements dans la relation entre dirigeants bénévoles et direction salariée ?

13) Comment votre association... :

- a) Identifie-t-elle les futurs administrateurs/dirigeants bénévoles à la fois compétents et susceptibles de s'impliquer en termes de temps ?
- b) Recrute-t-elle ses administrateurs de façon à avoir la palette de compétences la plus large possible au sein du CA et refléter la réalité du terrain?
- c) Procède-t-elle pour intégrer un nouvel administrateur ou un nouveau dirigeant bénévole ?
- d) S'assure-t-elle de la séparation des rôles entre CA et équipe de Direction salariée ?

14) Quelle serait une formation prise de poste pour un nouveau dirigeant bénévole ou un nouveau directeur salarié ?

15) Y a-t-il eu des évolutions dans le mode de gouvernance de votre association ces dernières années ?

16) Trois mots pour désigner ce que vous attendez des administrateurs dans leur relation avec l'équipe de direction salariée.

17) Trois mots pour désigner ce que doivent éviter les administrateurs dans leur relation avec l'équipe de direction salariée.

18) Pour finir, quel serait le point principal garantissant une bonne relation entre CA et équipe de direction salariée ?

19) Quels seraient les résultats que vous attendriez d'une étude sur les modes de gouvernance associative entre administrateurs bénévoles et les dirigeants salariés?