LA GOUVERNANCE EN ASSOCIATIONS : POUR UNE VISION DYNAMIQUE DU CA[1]

Depuis des décennies, la littérature scientifique en sciences de gestion identifie les différents rôles traditionnellement dévolus aux conseils d'administration des associations. Le message est très souvent normatif, laissant entendre que la bonne gouvernance repose sur une répartition claire des rôles entre le conseil d'administration et la direction d'une association : au CA, les tâches de définition de la mission, de sélection, de soutien et d'évaluation de la direction, de planification stratégique, de contrôle budgétaire et de représentation de l'association; à la direction, les fonctions de gestion quotidienne, de mise en œuvre de la stratégie, d'information et de formulation de propositions au conseil d'administration.

Si la clarté dans la définition des rôles respectifs semble évidemment souhaitable, elle n'implique pas pour autant que la répartition des rôles s'opère de manière identique et immuable dans chaque association. Au contraire, de récents travaux de recherche soulignent combien des éléments internes ou des facteurs externes à l'association influencent l'ordonnancement des différents rôles.

Le modèle théorique que nous présentons ici sous-tend la vision dynamique d'un conseil d'administration associatif (Wood (1992). Il s'articule autour de quatre idées principales.

Premièrement, si l'on définit la gouvernance d'une association comme étant l'ensemble des mécanismes qui régissent la conduite des différents lieux de décision d'une association de manière à s'assurer qu'ils agissent conformément à sa mission, alors le conseil d'administration peut être considéré comme le mécanisme résiduel de gouvernance. La législation belge confirme d'ailleurs cette idée en précisant que le conseil d'administration d'une ASBL est compétent pour toutes les tâches qui ne relèvent pas de la compétence de l'assemblée générale.

Deuxièmement, les rôles résiduels qui incombent au conseil d'administration dépendent d'éléments internes, comme l'âge de l'association, sa taille, son histoire, sa culture, et de facteurs externes, comme l'environnement légal, la pression des marchés, l'importance des subsides ou encore la nature de l'activité (Labie, 2005).

Troisièmement, les rôles de gouvernance du CA sont souvent regroupés en trois grandes catégories : le rôle de monitoring (mission, stratégie, contrôle), le rôle de développement (ressources, réputation, information) et le rôle de mise en conformité (respect des obligations légales) (Miller-Millesen, 2003). Le rôle de mise en conformité est peu exigeant et assez stable tandis que les fonctions liées au rôle de monitoring sont celles pour lesquelles on observe la plus grande variabilité dans le niveau d'investissement du CA

Quatrièmement, en fonction de l'importance relative des fonctions de monitoring, on peut identifier cinq grandes phases dans la vie d'un CA. L'analyse empirique révèle que ces phases semblent former un cycle. Le cycle de vie du CA est présenté à la figure 1, dans un graphique qui reprend le temps en abscisse et l'intensité du rôle de monitoring en ordonnée.

A la création de l'association, les membres du CA sont extrêmement motivés, mobilisent beaucoup de temps et effectuent les tâches de gestion quotidienne. On désigne cette période comme étant la *phase de management amateur*. Le monitoring est assez faible et le rôle principal est plutôt d'assurer le développement de l'association. Petit à petit, le CA dégage des moyens qui permettent la responsabilisation et parfois l'embauche d'un directeur (souvent un

---

[1] Sybille Mertens et Julie Rijpens, Chaire Cera, Centre d'Economie Sociale, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

.

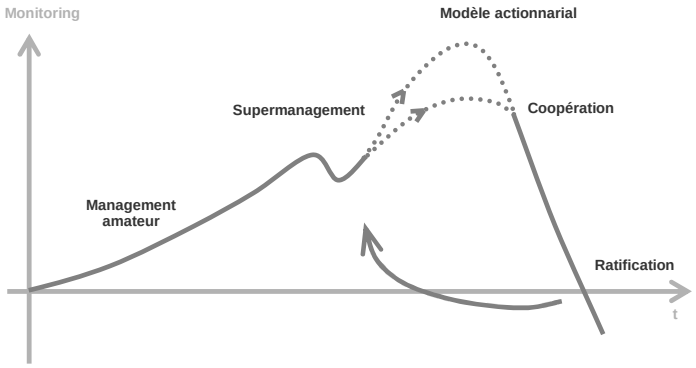
des membres fondateurs). Les autres membres lui accordent une grande confiance et se désengagent de façon assez radicale.

Même s'il peut embaucher progressivement du personnel, le directeur ne peut cependant pas tout assumer seul. Un événement, souvent externe, pose la question du rôle du CA. Pour faire face aux risques de dérives, celui-ci recrute de nouveaux administrateurs sur base de leurs compétences techniques et managériales (juristes, informaticiens, comptables, etc.). Le CA devient une équipe de consultants en charge du monitoring et du développement et considère le directeur comme un simple exécutant des décisions du CA. Souvent, cette *phase de supermanagement* débouche sur un changement à la tête de l'organisation. On recrute un manager dont les capacités de gestion ne sont plus mises en doute par le CA.

On entre alors dans une dynamique traditionnellement décrite dans la littérature sur les rôles du CA. Le CA se réunit régulièrement et prend les grandes orientations stratégiques sur base de l'information communiquée par le manager. Celui-ci se charge de la gestion quotidienne de l'association, avec le soutien et le contrôle du CA. La composition du CA change subtilement; les techniciens laissent progressivement leur place à des membres au poids social et financier important. Deux chemins s'offrent alors à l'association. Soit, le contrôle du manager est important et on se situe dans une *phase de modèle actionnarial*, au risque de réduire la capacité d'innovation de l'association. Soit, et c'est souvent le cas lorsque les relations personnelles sont rapidement empreintes de confiance, le CA et la direction vivent une *phase de coopération*. En général, peu d'associations restent longtemps dans le modèle actionnarial et la plupart se retrouvent rapidement en phase de coopération. Cette phase, qui correspond à un état de maturité, est marquée par un équilibre important entre le rôle de monitoring et celui qui vise au développement de l'association.

Elle peut toutefois déboucher plus vite qu'on ne le croit sur une *phase de ratification* dans laquelle le CA n'exerce pratiquement plus aucun rôle, en dehors de ses obligations purement formelles (rôle de mise en conformité). Cette phase apparaît naturellement lorsque le directeur jouit d'une grande confiance et que, pour minimiser les efforts demandés aux membres du CA (qui sont par ailleurs des personnes prestigieuses fort occupées), le manager prépare tous les conseils (agenda, proposition, rapport, etc.). Ses propositions sont en fait des décisions à entériner. Dans une telle configuration, il est extrêmement difficile de garder intacte la motivation des administrateurs qui ne se sentent plus du tout nécessaires.

Figure 1 - Le cycle de vie du conseil d'administration



Source : Rijpens, J, Mertens., S. (2008)

Cette *phase de ratification* peut durer longtemps. Elle prend souvent fin avec une crise (départ du manager, problème de gestion, etc.). Dans ce cas, certains membres du CA réagissent, souvent parce que leur réputation est en jeu. A court terme, le CA se retrouve en *phase de supermanagement*. La gestion de la crise constitue alors le début d'un nouveau cycle.

La vision dynamique de la délimitation et de la hiérarchisation des rôles du conseil d'administration proposée dans cet article se veut être un outil de diagnostic à l'usage des associations. Il ne s'agit plus, comme une grande partie de la littérature sur la gouvernance associative le suggère, d'adopter d'emblée un mode de fonctionnement correspondant à la phase de coopération. Au contraire, il convient d'abord d'évaluer dans quelle situation l'association se trouve, de reconnaître le chemin à parcourir vers cet état de maturité (ou de maturité retrouvée après une période de crise). A chaque association d'évaluer quels sont les rôles que son CA est appelé à exercer en priorité et, en particulier, quelles fonctions de monitoring doivent être assumées. Les associations peuvent alors en inférer la composition adéquate de leur CA ainsi que le mode de fonctionnement le plus approprié.

Références

LABIE, M.[2005], "Economie sociale, non-profit, tiers-secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adequate", in Finet, A. (sous la direction de), *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, Bruxelles, pp. 101-124.

MILLER-MILLESEN, J. [2003], Understanding the Behavior of Nonprofit Board of Directors : a Theory-based Approach, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.32, n°4, pp. 521-547.

RIJPENS, J., MERTENS, S. [2008], "Roles and Composition of Nonprofit Boards : a Dynamic Vision", Paper Presented at the ISTR Eighth International Conference and the Second ISTR-EMES European Conference, Barcelona, July 11.

WOOD, M.M. [1992], "Is Governing Board Behavior Cyclical ?", *Nonprofit Management and Leadership*, vol.3, n°2, pp. 139-163.