



Comment les associations sont-elles dirigées ?

Une enquête nationale menée par la CPCA et le Cnam en 2011 a mis en évidence la prééminence du conseil d'administration par rapport à l'assemblée générale. L'analyse des résultats a également permis de dresser une typologie des associations en fonction de leurs pratiques.

Mieux connaître les pratiques de gouvernance des associations pour accompagner l'évolution des modes de gestion du secteur associatif dans sa diversité, tel était l'objectif de l'enquête réalisée conjointement, l'hiver dernier, par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) et le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

« CA » ou « AG » ?

Le conseil d'administration est cité par plus de 95 % des répondants à l'enquête comme le lieu par excellence du débat démocratique et de la prise de décision. Au-delà du simple contrôle du fonctionnement (suivi financier et contrôle des réalisations) et de la validation des décisions, son rôle inclut la recherche d'innovation, la garantie de bonnes relations internes, la communication avec le public et la recherche de financements. Les administrateurs sont choisis essentiellement en fonction de leur intégrité et de leur implication dans la vie de l'association. En contrepartie, le rôle de l'assemblée générale apparaît peu valorisé. L'assistance y est surtout composée des membres du



bureau et de la direction, avec une faible représentation des bénéficiaires et usagers, des financeurs et donateurs. Aussi les participants à l'AG s'en remettent-ils le plus souvent aux choix des administrateurs pour les décisions stratégiques.

Quatre styles de gouvernance

L'analyse des questionnaires a permis d'établir une segmentation des associations selon leur mode de gouvernance :

- un modèle gestionnaire, qualifié de " professionnalisé " par les analystes : les responsables dirigent l'association comme une entreprise, avec les mêmes outils de gestion. Ce modèle est présent surtout dans les secteurs de l'action sociale, de la culture,

- de l'éducation-insertion ;
- une " gouvernance militante " : les responsables adhèrent à un système de valeurs fort et privilégient leur engagement. Techniquement innovantes, ces associations mettent à contribution les outils web ;

- une " gouvernance resserée " : l'association est gérée par un seul ou par un petit nombre de responsables dynamiques, très présents. Cette direction quasi " incarnée " est confrontée au problème du renouvellement des responsables. Elle est essentiellement présente dans les secteurs des loisirs, du sport et de la vie sociale ;
- une " gouvernance externalisée " où la direction est assurée de fait par les financeurs, la gestion technique étant confiée à des directeurs salariés. Elle se rencontre surtout dans les secteurs du développement local, des loisirs et de la vie sociale. ■

Les conditions de l'enquête

L'enquête a été réalisée à partir d'un questionnaire " autoadministré " adressé par courrier électronique à des responsables associatifs. Plus de 2 000 réponses ont été recueillies entre octobre 2010 et avril 2011, venues de structures appartenant aux différents secteurs d'activité. Il faut noter une surreprésentation des associations employeurs (40 % des répondants, pour 15 % de l'ensemble des associations), notamment celles qui salarient un directeur. Sont de même surreprésentés les secteurs de la formation-insertion, du sport, de la culture et de l'action sociale.

Voir l'étude dans le numéro de décembre 2011 de La Vie associative, à télécharger : <http://cpca.asso.fr/actualite/la-vie-associative>

Nouveaux contrats aidés

Le gouvernement poursuit sa politique de lutte contre le chômage de longue durée, notamment celui des jeunes en difficulté et des seniors. Il finance dès le 1^{er} semestre 2012 la création de 225 000 contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) dans le secteur non marchand et de 25 000 contrats d'insertion en entreprises. Parmi les CAE, 80 000 ciblent plus particulièrement les bénéficiaires du RSA et devraient être cofinancés par les conseils généraux. Dans ce contexte, des employeurs voient la prise de ce type de contrat majorée lorsqu'ils :

- recrutent directement en CDI ;
- mettent en œuvre des parcours qualifiants ;
- s'engagent à réaliser des périodes d'immersion en entreprise pour favoriser le transfert de compétences auprès des bénéficiaires.

Par ailleurs, l'aide exceptionnelle à l'embauche d'un jeune en alternance est prolongée jusqu'au 30 juin 2012 (décret paru au JO du 29 décembre 2011).

Consulter la circulaire DGEFP n° 2011-28 du 19 décembre 2011.

la lettre du Crédit Agricole du Centre Ouest

Éditeur :
Uni-éditions, 22, rue Letellier,
75739 Paris Cedex 15



Directrice de la publication :
Véronique Faujour
Comité éditorial :
Bernard Blondeel
Rédactrice en chef :
Pascale Barlet
Secrétaire de rédaction :
Philippe François
Rédaction :
Christine Payelle
Assistante de la rédaction :
Céline Minot
Dépôt légal : mars 2012

Internet, un outil indispensable pour les associations

À l'heure de la généralisation d'Internet, les associations se doivent d'intégrer les différents outils qui sont à leur disposition sur le "web" pour communiquer et gérer leur fonctionnement quotidien.

En juin 2011, les trois quarts des Français de plus de 12 ans avaient accès à Internet à leur domicile (enquête Credoc¹ pour l'Arcep²). Sans abandonner le cadre statutaire, les associations ont intérêt à adopter les solutions offertes par les nouvelles technologies pour gagner en réactivité, en notoriété, et coller aux modes de vie et de communication de leurs contemporains.

Pour communiquer

La plupart des associations disposent d'un site Internet de présentation de leur activité, qui permet au public et aux partenaires d'être informés de leurs missions, de leur fonctionnement, voire d'instaurer un débat sur leur objet associatif à travers un forum. Il doit être complété au minimum par l'envoi régulier de lettres d'information aux membres et partenaires. La mise en ligne d'un blog où est diffusée et commentée l'actualité de l'association permet de garder le contact avec des abonnés internautes, en phase avec le développement de la communication "relationnelle".

La présence sur les réseaux sociaux offre la possibilité de dynamiser l'image de l'association et d'élargir son réseau en suscitant la rediffusion des informations de l'association ; en 2010, le nombre d'utilisateurs de Facebook en France était évalué à 22 millions.

Enfin, rappelons que, parce que la communication de l'as-



sociation doit être parfaitement maîtrisée, cohérente et en phase avec les décisions du bureau, elle dépend exclusivement de l'un de ses responsables. Le caractère relationnel des nouveaux médias impose une mise à jour et une animation régulières de la communication.

Pour gérer

La gestion d'une association est facilitée par la possibilité de communiquer instantanément (et gratuitement) par courriel, avec l'ensemble des adhérents, bénévoles et partenaires, voire d'organiser des réunions à distance. Internet

est aussi une vaste base de données qui permet à la fois de se documenter et d'assurer une veille d'actualité sur un secteur et son environnement. Certaines institutions ont développé des outils Internet de téléprocédures destinés à faciliter leurs relations avec les associations [voir encadré]. Prendre le temps d'animer son site régulièrement est un gage pour obtenir un bon référencement, des échos dans les médias et un public fidèle et croissant. ■

1. Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
2. Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.

Des outils institutionnels

Sur le site dédié du ministère de la Cohésion sociale, les associations peuvent ouvrir un espace personnalisé pour consulter des annonces publiées sur le site du *Journal officiel*, les déclarations de création et de dissolution : <http://www.associations.gouv.fr/>

Sur le site de l'Urssaf, les employeurs peuvent remplir la déclaration unique d'embauche (DUE), payer les cotisations par téléprocédure... : <https://mon.urssaf.fr/>

La "banque à distance" comprend consultation et gestion des comptes, règlements par télétransmission, etc. Le télépaiement sécurisé permet aux adhérents de régler directement leurs cotisations par Internet.