



**HAL**  
open science

# LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS: QUELS ACTEURS, QUELS MECANISMES ?

Eric-Alain Zoukoua

► **To cite this version:**

Eric-Alain Zoukoua. LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS: QUELS ACTEURS, QUELS MECANISMES ?. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581302

**HAL Id: halshs-00581302**

**<https://shs.hal.science/halshs-00581302>**

Submitted on 30 Mar 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS : QUELS ACTEURS, QUELS MECANISMES ?***

**Eric-Alain ZOUKOUA**

**Doctorant en Sciences de Gestion**

**Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG)**

**Institut d'Administration des Entreprises (IAE)**

**Université d'Orléans**

**BP 6739-45067 Orléans Cedex 2**

**[eric-alain.zoukoua@univ-orleans.fr](mailto:eric-alain.zoukoua@univ-orleans.fr)**

## ***Résumé :***

L'étude de la gouvernance dans les associations permet d'explorer un champ jusque là oublié par la plupart des études sur la gouvernance dans le contexte français. Tout en identifiant les acteurs et les différents mécanismes de gouvernance mis en place par ceux-ci, cette étude permet de soulever la question de l'adaptabilité à ces organisations des mécanismes usuellement recommandés et nous invite à explorer d'autres approches de la gouvernance.

***Mots clés : Associations, gouvernance, approches dominantes, approches cognitives, collectivités, organismes financeurs***

## ***Abstract:***

The study of the governance in associations makes it possible to explore a field until there forgotten by the majority of the studies on the governance in the French context .

While identifying the actors and the various mechanisms of governance set up by those, this study makes it possible to raise the question of the adaptability of usual mechanisms to these organizations and invites us to explore other approaches of the governance.

***Keywords: Association, governance, dominant approaches, cognitive approaches, communities, financing organizations***

La majeure partie des recherches sur la gouvernance des entreprises dans le contexte français a porté dans un premier temps uniquement sur les grandes entreprises cotées, puis depuis ces dernières années, des réflexions sont menées sur la question de la gouvernance dans les entreprises familiales et dans les petites et moyennes entreprises. L'ensemble de ces études utilise la grille de lecture fournie par le cadre théorique de l'agence, dans la droite ligne des travaux de Berle et Means (1932). Les travaux de ces derniers ont largement évoqué les relations entre les détenteurs des droits patrimoniaux que sont les actionnaires et ceux qui exercent pour leur compte la direction de l'entreprise. D'après leur analyse, la firme managériale serait inefficace à cause de la dichotomie entre droits de propriété et fonction de décision d'une part et de la latitude discrétionnaire quasi-totale des dirigeants favorisée par l'absence de contrôle exercé par les actionnaires d'autre part (Charreaux, 1997). Pour pallier cela, des mécanismes doivent être mis en place afin de contrôler le comportement des dirigeants et les contraindre à aller dans le sens souhaité par les actionnaires. Cet ensemble de mécanismes a pris dans le cadre anglo-saxon le nom de « gouvernance » et la traduction française généralement acceptée est « gouvernance ».

Étymologiquement, cette notion renvoie à l'idée de piloter (avions, bateaux), de diriger, de guider dans un environnement incertain, tumultueux, trouble... En somme l'idée de la gouvernance serait une reprise en main de l'entreprise par ses véritables propriétaires que sont les actionnaires « seuls responsables » des pertes résiduelles. Rappelons que cette suspicion envers les dirigeants non propriétaires des firmes managériales ne date pas de l'ouvrage de Berle et Means (1932), car déjà au 18<sup>ème</sup> siècle, A. Smith (1776) soutenait que : « les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soignée que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ».

Cette approche de la gouvernance dite actionnariale ou orthodoxe domine aujourd'hui de nombreuses études. Mais face à ces limites, notamment son incapacité à expliquer la création de valeur dans les économies où le marché financier a un rôle assez réduit (les économies nipponne et d'Europe occidentale), devant le caractère réductionniste de la notion d'efficacité, la limitant uniquement à la création de la richesse pour les actionnaires et prenant également en compte le fait que les actionnaires ne sont pas les uniques créanciers résiduels, Charreaux & Desbrières (1998) proposent une approche de la gouvernance non centrée sur les seuls actionnaires, mais élargie à l'ensemble des partenaires de l'entreprise (créanciers, salariés, clients, pouvoirs publics, associations de défense...) et retiennent également une définition large de l'efficacité, en l'occurrence celle de Milgrom & Roberts (1992) selon laquelle une organisation est efficace si elle produit en moyenne de meilleurs résultats pour l'ensemble des parties prenantes.

Cette approche que l'on peut qualifier de « *fusion-réunion* » entre l'approche actionnariale de la gouvernance des entreprises et la théorie des parties prenantes présente l'originalité d'étendre la question de gouvernance à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Néanmoins, elle conserve la même vision que l'approche orthodoxe et s'appuie également sur le même corps d'hypothèses. Ces deux approches constituent le courant disciplinaire de la gouvernance qui est par ailleurs l'approche dominante selon laquelle les mécanismes ou dispositifs de gouvernance doivent permettre de discipliner les dirigeants, opportunistes par définition.

Les études sur la question de la gouvernance dans le cadre français ont laissé dans l'ombre cette question dans le champ des associations.

La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 régissant les associations les définit dans son article 1<sup>er</sup> comme ***une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices***. Tout en consacrant comme liberté publique fondamentale le droit de s'associer, le législateur interdit tout partage de bénéfices entre les membres. On recense aujourd'hui plus d'un million de structures officiellement déclarées et disposant de ressources s'élevant à plus de 47 milliards € (soit un peu plus de 3,7% du PIB), dont plus de 54% provenant de fonds publics. Ces structures, à travers leurs actions, apportent des éléments de réponse à de nombreuses problématiques, encouragées en cela par une véritable volonté des porteurs de projets associatifs ou entrepreneurs associatifs d'apporter des solutions à des questions non traitées par l'Etat et le marché, et favorisées également depuis les trente glorieuses par une réelle volonté politique. D'ailleurs, on dénombre aujourd'hui trois départements ministériels s'occupant de la vie associative :

- *Le ministère de l'intérieur* dont le bureau des groupements et des associations exerce une sorte de « police » sur ces structures
- *Le ministère de la jeunesse, des sports et de vie associative* dont le département « vie associative » tend à la promotion des associations et instruit les dossiers pour le financement du fonds national pour le développement associatif
- *Le conseil national de la vie associative rattaché directement au premier ministre* qui établit un bilan annuel de la vie associative et fait toute proposition susceptible de l'améliorer.

Tout ceci fait des associations un maillon indispensable de la société contemporaine et nous conduit à nous interroger sur l'absence de recherche sur la gouvernance dans ces organisations. Est-ce parce que l'on ne peut parler de gouvernance des associations ? Si l'on peut parler de gouvernance dans ces structures, quels en sont alors les acteurs ? Quels dispositifs ou mécanismes mettent-ils en place ? Comment ces derniers sont-ils perçus ?

Notre article, en se basant sur l'étude empirique d'une douzaine d'associations, se propose d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations. Ne disposant pas de cadre théorique sur la gouvernance des associations, nous nous appuyerons pour notre étude sur l'abondante littérature en matière de gouvernance des entreprises classiques tout en tenant compte des spécificités de notre champ d'étude et des recherches sur la gouvernance des organisations sans but lucratif entreprises dans le cadre anglo-saxon.

## **1. Démarche de recherche**

Pour Wacheux (1996), les études de cas peuvent être mobilisées si le chercheur est dans une optique de compréhension et que la réponse à sa question de recherche lui permet de savoir le pourquoi et le comment du phénomène étudié. Notre étude étant exploratoire, c'est donc pour cette démarche que nous avons opté.

Avant la présentation de notre terrain d'étude, nous tenterons de répondre à travers une revue de la littérature à la question de savoir si l'on peut parler de gouvernance des associations. Puis, nous essayerons de donner une définition en nous appuyant sur certains auteurs ayant exploré le champs de la gouvernance des associations. Enfin, nous présenterons le champ de notre étude en décrivant notamment les principaux acteurs de la gouvernance associative.

## 1.1. Peut on parler de gouvernance des associations ?

Pour les tenants de l'approche « orthodoxe », les questions de gouvernance sont exprimées en termes d'efficacité organisationnelle et de création de valeur. Ainsi les questions liées à la gouvernance ne peuvent se poser que dans les organisations avec de véritables propriétaires susceptibles de s'approprier cette création de valeur et non dans les autres formes organisationnelles jugées inefficaces et par conséquent condamnées à disparaître. Ainsi, dans cette approche, la question de la gouvernance ne se pose pas dans les associations car ce sont des organisations sans véritables propriétaires, sans contraintes de distribution des bénéfices et sans créanciers résiduels (Glaeser, 2002 et Hansmann, 1996) et de surcroît non créatrices de valeur.

Ce point de vue n'est pas partagé par tous les auteurs. Pour Fama & Jensen (1983), par exemple, l'absence d'un marché actif de propriétaires dans ces organisations accentue au contraire la question de la gouvernance dans ces structures et la rend d'ailleurs plus importante que dans les entreprises classiques. Le développement de mécanismes de gouvernance permettrait dans ce cas de rassurer les donateurs sur le fait que les ressources mises à disposition de l'organisation ne seraient pas utilisées à d'autres fins (Fama & Jensen, 1985).

Oster, O'Regan & Millstein (2000), qui se sont intéressés à la question de la gouvernance dans les organisations sans but lucratif en lien contractuel avec la mairie de New York, soulignent que « la littérature académique reconnaît que la question de la gouvernance dans de telles organisations est aussi importante que dans les entreprises marchandes ».

Dans le contexte français, sans avoir entrepris d'études sur la question de la gouvernance dans toutes les formes organisationnelles, Charreaux (1997, p. 422) soutient que le concept de gouvernance doit être étendu à l'ensemble des organisations. Pérez (2003) va plus loin, en citant explicitement les organisations dans lesquelles une telle question se pose : « la question de la gouvernance se pose dans toutes les organisations finalisées - société commerciale, établissement public, **association à but non lucratif**...- ».

Concernant la question de la création de valeur par ces structures, Simon (2000) précise que la valeur présente la particularité d'être subjective et contingente. Bréchet & Desreumaux (2001) soulignent le caractère polysémique de ce mot. Ainsi, s'il est clair que les associations ne créent pas de valeur au sens de valeur actionnariale c'est-à-dire une augmentation du patrimoine financier de ses membres, néanmoins à travers leur finalité, elles contribuent à la création d'une valeur qui est certes dans certains cas difficile ou simplement impossible à évaluer, mais qui existe et qui doit sans doute s'exprimer en terme d'utilité pour ses membres, pour les bénéficiaires de l'action de ces structures, sinon cette forme d'organisation aurait déjà du disparaître. Or, 100 ans après la promulgation de la loi de 1901, le nombre et la nature de ces structures n'ont cessé d'augmenter.

Nous appuyant sur ce qui précède, nous pouvons donc parler de gouvernance associative tout en précisant que compte tenu de l'absence d'actionnaires, c'est l'approche partenariale de la gouvernance qui est retenue.

## 1.2. Tentative de définition de la gouvernance des associations

En reconnaissant que les questions liées à la gouvernance devaient être étendues à d'autres formes organisationnelles, Charreaux (2000, p.753) définit la gouvernance des communes

comme: « l'ensemble des mécanismes qui contraignent la latitude discrétionnaire des maires en relation avec les principales parties prenantes que représentent les électeurs, les organismes de financement, les autres collectivités, les fournisseurs... ». Cette définition est une adaptation aux communes de sa définition de 1997 dans laquelle il définissait la gouvernance des entreprises comme « recouvrant l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

En adaptant cette définition au contexte associatif, on pourrait donc dire que la gouvernance des associations est *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants associatifs, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.*

En poursuivant notre adaptation des définitions des auteurs favorables à un élargissement aux autres formes organisationnelles de la question de la gouvernance, nous pouvons appliquer au contexte des associations la définition de la gouvernance des entreprises retenue par Pérez (2003, p.22) et dire que : « *la gouvernance associative se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une association et les parties concernées par le devenir de cette association, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celles-ci* ».

Soulignons que les définitions qui nous ont inspiré entrent dans le champ de l'approche disciplinaire de la gouvernance qui est par ailleurs l'approche dominante. Elle focalise les mécanismes ou dispositifs institutionnels et comportementaux sur la personne des dirigeants. Selon cette approche, l'ensemble des mécanismes mis en place devra permettre de les discipliner. Dans une paraphrase d'Edgar Morin, Pérez ( 2003, p.24) insiste sur le fait que la gouvernance c'est le « management du management ».

Il serait intéressant pour nous d'identifier à partir de notre échantillon les principaux acteurs de la gouvernance dans les associations et de mettre en évidence les mécanismes qu'ils utilisent.

### **1.3. Le champ de l'étude**

Notre échantillon est composé de douze associations situées dans une même région, et appartenant à divers secteurs d'activité. Le **tableau 1** résume leurs caractéristiques. Nous avons réalisé une enquête par entretiens auprès des dirigeants de l'ensemble de ces douze structures. Pour les associations **A, B, C, D, E** et **F**, en plus des entretiens, nous avons réalisé pour le compte d'une collectivité financeuse un audit des financements octroyés. Dans ces structures auditées, outre les directeurs, nous avons rencontré les présidents au cours de la phase de restitution de notre mission.

Le tableau ci-après résume les principales caractéristiques de ces associations

**Tableau 1 : Présentation synthétique des associations étudiées**

	<b>Cause sociale</b>	<b>Composition</b>	<b>Ressources en 2003</b>	<b>Parties Prenantes principales</b>
<b>A</b>	Insertion par le média environnement de personnes en situation de grandes précarités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 salariés permanents</li> <li>• 20 personnes en insertion</li> <li>• 10 bénévoles (membres du CA)</li> </ul>	<b>232 397 € :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 92 % subventions de collectivités</li> <li>• 6,6 % recettes des activités</li> <li>• 1,4 % autres</li> </ul>	Collectivités Autres Associations d'insertion Banque
<b>B</b>	Centre de soin avec et sans hébergement pour les toxicomanes et activité de prévention et d'information dans la région	39 salariés dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 mises à disposition</li> <li>• 3 intervenants extérieurs</li> <li>• 6 cadres</li> <li>• 15 bénévoles membres du CA</li> </ul>	<b>1 173 659 €</b> dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 84,5% Services de l'Etat</li> <li>• 10,5% collectivités</li> <li>• 2,3 % prestations de services</li> <li>• 2,7 % Autres</li> </ul>	Usagers CHR Collectivités partenaires Services de l'Etat y compris autorités régulatrices de l'activité Banque
<b>C</b>	Réduction des risques liés aux conduites addictives en milieux festifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 salariés</li> <li>• 20 bénévoles y compris membres du CA et intervenants directement sur le terrain</li> </ul>	<b>101 213 €</b> en 2003 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30% Ensemble Contre le Sida (ECS)</li> <li>• 47% Etat</li> <li>• 23% collectivités</li> </ul> NB : Au titre de 2003, l'association a perçu de nombreuses subventions qui ne se sont pas renouvelées en 2004, le financeur régulier est ECS.	Collectivités Réseau national Financeur régulier ECS Usagers Organisateurs d'événements festifs Les autres associations de réduction des risques
<b>D</b>	Entreprise d'insertion par l'économique (collecte, vente, remise en l'état, sous garantie d'appareils électroménagers d'occasion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 salariés permanents et 55 salariés en insertion</li> <li>• 12 bénévoles membres des instances dirigeantes</li> </ul>	<b>617 658 €</b> dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 % Services de l'Etat</li> <li>• 11,7% collectivités</li> <li>• 60,5 % des recettes</li> <li>• 1,8 % autres dont le banque 1%</li> </ul>	Fédération nationale Divers partenaires d'insertion Collectivités partenaires Banque Fournisseurs d'appareils électroménagers
<b>E</b>	Agence de développement et de promotion économique de l'Agglomération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 salariés permanents</li> <li>• 6 cadres</li> <li>• 25 bénévoles membres du CA</li> </ul>	<b>900 000 €</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• financé à 100 % par une collectivité</li> </ul>	Collectivité financeuse Investisseurs potentiels Entreprises déjà installées dans la région Le réseau international Les élus
<b>F</b>	Agence de développement et d'accompagnement des créateurs d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 salariés permanents</li> <li>• 4 cadres</li> <li>• 25 bénévoles membres du CA</li> </ul>	<b>704 991 €</b> dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 99,1% des collectivités territoriales</li> <li>• 0,9 % Autres cotisations</li> </ul>	Collectivités Réseau national des technopoles Réseau international Autres agences de développement économique
<b>G</b>	Formation et lutte contre l'illettrisme (centre agréé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 salariés (personnel permanent comme enseignants vacataires)</li> <li>• 42 bénévoles</li> </ul>	<b>450 000 € :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % Etat</li> <li>• 17% collectivités</li> <li>• 31 % Autres</li> </ul>	Apprenants Collectivités financeuses Organisme d'agrément La banque
<b>H</b>	Hébergement des personnes en difficulté sociale à travers la sous-location d'appartements d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 salariés</li> <li>• 10 bénévoles membres du CA</li> </ul>	<b>350 000 €</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % Service de l'Etat</li> <li>• 10% Collectivités</li> <li>• 10% Recettes</li> </ul>	Services de l'Etat Collectivités Offices HLM Organismes sociaux

<b>I</b>	Entreprise de Réinsertion par l'emploi dans le BTP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 salariés</li> <li>• 20 bénévoles</li> </ul>	<b>500 000 € :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 73% recettes de l'activité</li> <li>• 8% collectivités</li> <li>• 19 % Services de l'Etat</li> </ul>	Clients Les collectivités Les Fournisseurs Les associations d'insertion
<b>J</b>	Ecoute, information et orientation des personnes en difficultés sociales ou professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 salariés</li> <li>• 12 bénévoles membres du CA</li> </ul>	<b>187 675 €</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 82,6% collectivités</li> <li>• 14% Service de l'Etat</li> <li>• 3,4% Droit des femmes</li> </ul>	Les collectivités financeurs Les partenaires à l'insertion Droit des femmes
<b>K</b>	Régie de quartier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 170 salariés</li> <li>• 273 adhérents</li> </ul>	<b>1 500 000 €</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de recettes</li> <li>• 14% collectivités</li> <li>• 5% Services de l'Etat</li> <li>• 1 % Autres</li> </ul>	Les adhérents Le réseau national des régies de quartier Les clients La banque
<b>L</b>	Défense du droit au logement pour tous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniquement des bénévoles</li> </ul>	Seulement participation des membres Ne veut recevoir aucune subvention afin de ne dépendre de personne et garder un esprit militant	Autorités et élus Croix rouge Associations caritatives et structures d'insertion Personnes dont ils défendent des droits

## 2. Les acteurs de la gouvernance dans les associations

Dans l'approche partenariale de la gouvernance, les acteurs de la gouvernance sont constitués des dirigeants d'une part et de l'ensemble des partenaires d'autre part. A travers une première exploitation de nos données nous identifierons successivement les dirigeants et les principales parties prenantes et tenterons de les caractériser.

### 2.1. Les dirigeants

La loi de 1901 précise dans son article 5 la désignation de personnes en charge de l'administration et de la direction du groupement. Ces personnes sont habituellement regroupées au sein du conseil d'administration qui généralement est chargé de mettre en œuvre la politique, les actions et l'ensemble du projet associatif. Parmi ces membres, est élu un président. Dans les associations composant notre échantillon, ce dernier dispose de nombreux pouvoirs tels que la convocation en session ordinaire ou extraordinaire des instances associatives, la représentation de l'association dans tous les actes de la vie civile. Il peut même, dans le cas notamment des associations **B**, **C**, **D**, **I** et **J**, avoir une voix prépondérante en cas de partage des voix lors des délibérations. Ceci montre l'importance des pouvoirs de ce dernier d'autant plus que contrairement aux entreprises classiques, dans les associations à chaque individu est attribuée une voix. Le président à travers la signature de tous les documents officiels est la personne qui engage l'association. D'après certains de nos interlocuteurs, il est « le visage » de l'association.

Il faut tout de même signaler que des montages juridiques tenant compte de la spécificité de la structure peuvent être mis en place au niveau des présidents de certaines associations. C'est le cas des associations **E** et **F** qui sont des structures créées par des collectivités afin d'exercer en externe certaines de leurs compétences (notamment en matière de création d'emploi et d'attrait économique de l'agglomération). Ces structures étant en majorité financées par ces



collectivités, leur présidence revient statutairement au président de la collectivité qui octroie les financements les plus importants et qui détient la mise en œuvre de cette compétence. Ce dernier, afin de remplir cette mission et d'écarter par la même occasion tout risque de gestion de fait, car il y a gestion de fonds publics, a décidé à travers un montage juridique, de s'adjoindre un président délégué qui prend l'ensemble des engagements.

Les membres du conseil d'administration dans l'esprit de la loi 1901 ne doivent percevoir aucune rémunération, ils exercent une tâche bénévole. C'est d'ailleurs cette non rémunération des administrateurs qui confère à l'association son caractère non lucratif, même si pendant ces dernières années des mesures ont été prises, notamment dans le cadre du rapport Derozier 2000, pour que les dirigeants associatifs bénévoles exerçant une activité réelle puissent être rémunérés.

La typologie des dirigeants varie en fonction du statut professionnel de l'association. Ainsi dans la majorité des associations - employeurs, ce qui est le cas des associations de notre échantillon à l'exception de la structure **K**, on remarque la présence aux côtés des dirigeants statutaires ou élus, d'un directeur salarié (appellation générique ; d'autres appellations peuvent être utilisées, comme « directeur général », « responsable » ou « coordinateur »...). Mais seuls les dirigeants bénévoles sont considérés d'un point de vue juridique comme les dirigeants, les mandataires sociaux de leur organisation. La présence de directeurs salariés dans les associations a été favorisée par la professionnalisation de ce secteur.

Cette professionnalisation des associations tire son origine de l'après seconde guerre mondiale, car l'innovation sociale, dont certaines associations furent porteuses, leur valut une reconnaissance. Pour permettre leur fonctionnement, ces dernières ont reçu des subventions afin de faciliter de fortes créations d'emplois. Ces dernières années, le monde associatif sert également de levier à la réduction du chômage notamment à travers les contrats aidés. L'ensemble des mesures en faveur de la création d'emplois dans le secteur associatif contribuent à valoriser le travail des professionnels à tous les niveaux dans le secteur associatif et à accorder aux bénévoles le rang de dirigeants de droit. Dans notre échantillon, seules les associations **C**, **G**, **I** et **L** ont des bénévoles intervenant au niveau de l'action, dans toutes les autres, ces derniers occupent des rangs de dirigeants de droit.

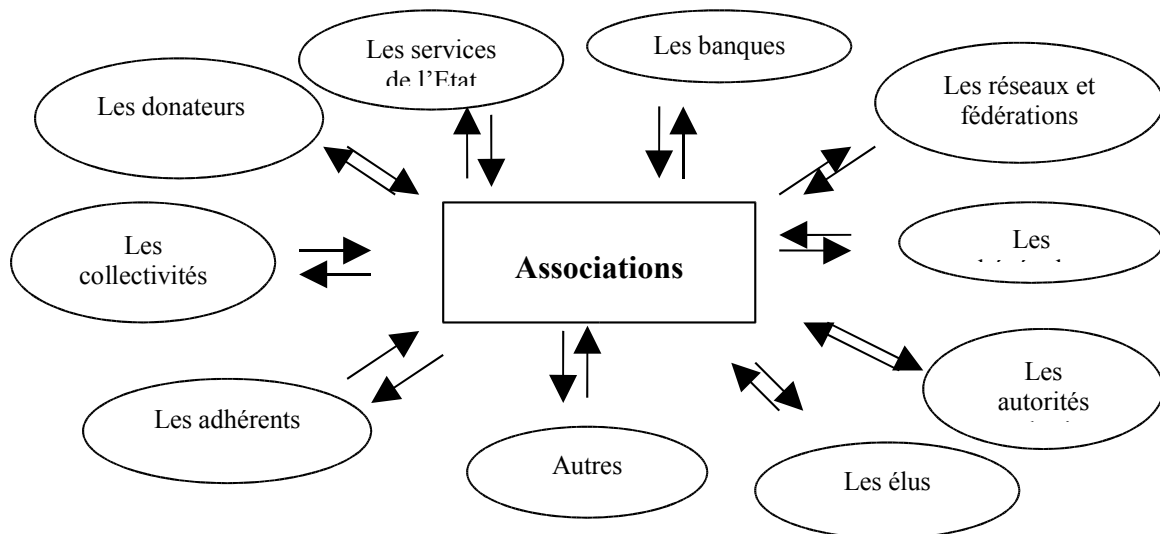
La tendance à la professionnalisation des postes directionnels a été également encouragée par la nécessité et l'obligation de technicité accrues dont doivent faire preuve aujourd'hui les dirigeants d'associations : connaissance des circuits de financement, diversification des documents à fournir aux différents financeurs, élaboration des différents documents pour solliciter des financements, préparation de stratégies commerciales si la structure commercialise des biens ou est prestataire de services... Dans notre échantillon, outre l'association **L** qui ne dispose pas de salariés, dans toutes les autres les dirigeants élus confient à un directeur salarié le management au quotidien de la structure. Ils ont en charge le volet opérationnel de l'ensemble des décisions des dirigeants de droit. Nous avons pu constater à travers les associations auditées que ces derniers exercent des tâches qui exigent du temps et des connaissances tant sur le plan technique que sur le plan du management, dont ne disposent forcément pas les dirigeants de droit. En fonction de l'activité, de la taille et des montants perçus des financeurs, les directeurs ont une tâche plus ou moins complexe. Pour notre analyse, nous avons fait le choix de ne pas réduire la notion de dirigeants à sa seule vision juridique mais de l'étendre à l'aspect du management en général. Mais précisons que nous tiendrons compte de la relation d'agence qui existe tout de même entre ces deux parties.

## 2.2. Les parties prenantes principales

Les associations, afin d'atteindre leur finalité, sont amenées à être en relation avec des partenaires multiples. Ces derniers ont un impact plus ou moins important sur la mission et la vie de l'association, ils constituent alors pour celles-ci des parties prenantes. La notion de partie prenante a été définie par Mercier (1999) comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne volonté de l'entreprise constituent un enjeu important. Freeman (1984) les définit comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour Donaldson et Preston (1995), les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation. Pour eux, ces ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés, et leurs intérêts ont une valeur intrinsèque. Ces définitions peuvent à notre avis être étendues au cadre des associations. A travers la dernière colonne du **tableau 1**, nous avons mis en évidence les principales parties prenantes des structures rencontrées.

Carroll (1989) distingue les parties prenantes « primaires » qui sont des acteurs en relation directe et contractuelle avec l'organisation, des parties prenantes « secondaires » qui regroupent des acteurs gravitant autour de l'organisation envers lesquelles l'action de l'organisation se trouve impactée sans pour autant se trouver en lien contractuel avec eux.

Une distinction entre parties prenantes internes et parties prenantes externes (sans lien contractuel et avec liens contractuels ou à pouvoir d'influence) peut également être établie. En adaptant le modèle de Donaldson et Preston (1995) à notre étude on obtient :



### Configuration des principales parties prenantes adapté de Donaldson et Preston (1995)

Le rôle de ces parties prenantes varie en fonction du type de lien qu'ils entretiennent avec l'association. Certaines d'entre elles apportent les financements, d'autres régulent l'activité, certaines apportent de l'aide sans contrepartie monétaire, d'autres interviennent dans le cadre d'unions ou de fédérations... On peut alors intuitivement penser que les mécanismes de gouvernance mis en œuvre seront contingents aux liens qu'entretiennent chacune des organisations avec les associations. Dans la partie suivante nous étudierons les mécanismes mis en place au niveau des associations de notre échantillon.

### 3. Les mécanismes de gouvernance dans les associations

La typologie des mécanismes de gouvernance retenue de manière classique dans la littérature dominante distingue les mécanismes internes et les mécanismes externes. Cette typologie paradoxale aux yeux de Charreaux (1997, p.424) nous paraît pourtant s'adapter aux spécificités des associations. Il est certes difficile de tracer une cloison étanche entre certaines parties prenantes et la structure, mais pour respecter les dispositions légales, certaines parties prenantes externes doivent proportionner leur intervention afin de ne pas être considérées comme des dirigeants de fait et tomber sous le coup de la gestion de fait.

Nous considérons comme **mécanismes internes** tous les mécanismes propres, spécifiques à l'association, mis en place soit de façon spontanée ou intentionnelle par ses membres ou adhérents, soit par respect des dispositions légales.

Et comme **mécanismes externes**, tous les mécanismes mis en place par les divers partenaires de l'association. Ces mécanismes ne sont pas spécifiques à l'association et peuvent avoir un caractère intentionnel et / ou être mis en place de manière spontanée.

Concernant les mécanismes mis en place dans les associations, un certain nombre de mécanismes indiqués par la littérature ne trouvent aucune application, car inadaptés aux spécificités des associations.

#### 3.1. Les mécanismes internes

Pour Oster & al. (2000), divers procédures et mécanismes doivent être mis en place afin de protéger l'organisation sans but lucratif de l'intérêt personnel de ses membres et également pour éviter tout comportement extrême. Les produits et services créés par ces organisations étant assez complexes et typiques, l'absence d'outils quantitatifs pour les mesurer y rend par ailleurs particulièrement difficile la question de la gouvernance.

A partir de l'ensemble de nos entretiens et des observations faites pendant nos missions d'audit, nous avons donc identifié les mécanismes de gouvernance internes suivants :

##### 3.1.1. Les mécanismes spontanés

Ces mécanismes sont composés des textes associatifs, des différentes instances dirigeantes, et également des valeurs fondatrices de la vie associative telles que la confiance, l'éthique.

##### ➤ *Les textes associatifs*

Les textes associatifs constituent, pour l'ensemble des personnes rencontrées, les premiers mécanismes de gouvernance. Ces textes sont spécifiques à chaque association et contiennent l'ensemble des règles régulant la vie de la structure. Nous distinguons donc :

- **Les statuts** : ce sont les textes régissant la vie associative et fixant les règles internes et les obligations de chaque membre de l'association. Les statuts constituent les textes de base sur lesquels se fonde le fonctionnement de toute association (mode de sélection des administrateurs entre autres). Ils définissent les finalités de l'association...

Pour la majorité des présidents rencontrés, les statuts peuvent servir de premier verrou pouvant empêcher de nombreux écarts et aider le président ou tout autre administrateur en cas de constat d'une quelconque déviation à prendre les décisions qui s'imposent. Ils peuvent contenir des clauses particulières, notamment en matière d'adhésion ou de

fonctionnement. Mais il faut pour cela que toutes les personnes signataires de l'acte statutaire jouent pleinement leur rôle. Les statuts fixent également dans l'ensemble des structures les attributions des présidents et les droits et devoirs de l'ensemble des dirigeants de droit.

- **Les règlements intérieurs** : ils fixent les règles de conduite et de collaboration de chacun des membres ou des salariés. Toutes les associations ne disposent pas d'un règlement intérieur, c'est le cas par exemple des structures **A** et **J**. Dans le cas de l'association **A** ce règlement est en projet et devra, selon son président, être voté lors de la prochaine assemblée générale.
- **La charte** : elle rappelle les idées auxquelles adhère l'association. Sa présence n'est également pas généralisée. Seules les structures **B, C, D, E, F, G** et **L** adhèrent à une charte.

Ces textes, comme nous le constatons, sont des mécanismes propres aux structures et régissent ainsi leurs règles de fonctionnement tout en tenant compte des principes et valeurs auxquels adhèrent ces structures.

A côté de ces textes, constituant le cadre conceptuel de toutes les règles liées à la vie de la structure et fixant dans certains cas les mesures à prendre en cas d'écart ou contenant des dispositions permettant de les prévenir, nous avons les instances associatives qui peuvent également servir de dispositifs de discipline des dirigeants.

#### ➤ *Les instances associatives*

Ces instances sont constituées des organes opérationnels, des organes décisionnels et des organes qui entérinent ces décisions. Ainsi, dans l'ensemble des structures composant notre échantillon, nous avons identifié les organes suivants :

- **L'assemblée générale** : Clavignier (1994) la définit comme l'organe souverain de l'association. Cette instance entérine les décisions prises dans les associations. Elle se réunit au moins une fois par an en session ordinaire, mais elle peut se réunir aussi en session extraordinaire si la situation de la structure l'exige. Elle est composée de l'ensemble des adhérents à jour dans le paiement de leur cotisation. Le président de l'association rend compte de l'ensemble des actions de l'équipe dirigeante et répond de sa gestion et reçoit un quitus pour son action.
- **Le conseil d'administration** : c'est l'instance décisionnelle de l'association par excellence. Il constitue un lieu de communication où se manifeste théoriquement l'exercice de la démocratie au sens de Durkheim.

Selon Oster & al. (2000), deux grands types de menaces pèsent sur la motivation du conseil d'administration:

1. qu'un directeur zélé accroisse son pouvoir sur le conseil d'administration et le transforme en chambre d'enregistrement, sans pouvoir de décision réel et qui approuvera sans discuter ses décisions
2. que les membres du conseil d'administration travestissent l'objet de l'association en ne satisfaisant que leur intérêt personnel au détriment de celui de l'organisation.

Le conseil d'administration présente, selon le type d'association rencontrée, des visages extrêmement différents tant au niveau de la taille, de la composition, que des fréquences de réunion.

Ainsi certains conseils se réunissent au moins une fois par an notamment dans les structures **E** et **F**. Les réunions dans les autres structures sont d'un minimum d'une fois par trimestre.

Houle (1989, p 86) remarque que compte tenu du fait que personne ne peut donner une formule magique pour rendre un mariage heureux, personne ne peut également suggérer une forme universelle pouvant assurer le fonctionnement efficace d'un conseil d'administration dans une organisation sans but lucratif. Par ailleurs les travaux du *National Center for Nonprofit Boards* (NCNB) repris par Zilkha (1997) précisent que le conseil d'administration d'une organisation sans but lucratif a dix responsabilités essentielles :

1. Définir la mission de l'organisation ;
2. Choisir le directeur général, l'épauler et évaluer périodiquement son action
3. Approuver et suivre les programmes et services fournis ;
4. Trouver les financements ;
  5. S'assurer d'une gestion réglementaire et efficace des ressources et de l'utilisation des fonds ;
  6. Entreprendre une réflexion stratégique sur l'avenir de l'organisation ;
  7. Choisir avec soin les nouveaux membres du conseil d'administration et les orienter ;
  8. Préciser les relations entre le conseil et les professionnels de l'organisation ;
  9. Promouvoir l'image de l'organisation ;
  10. S'organiser pour bien fonctionner.

Pour Oster (1995), la fonction du conseil d'administration dans l'entreprise classique est de protéger le droit des actionnaires. Etant donné que l'on n'a pas d'actionnaires dans les organisations sans but lucratif, la mission du conseil d'administration est dans ce cas de protéger la mission de l'organisation.

- **Le bureau** : il représente l'organe d'exécution et de représentation de l'association. Il est constitué d'un certain nombre d'administrateurs. A partir de notre échantillon nous constatons que sa composition varie également en fonction de la taille de l'association. Dans une structure comme **C** ( 101 213 € de ressources, 2 salariés, 20 bénévoles) il est composé de trois membres , ou de six membres pour **A** (232 397 € de ressources, 7 salariés permanents, 20 personnes en insertion et 10 bénévoles) quatre pour **L** (structure composée uniquement de bénévoles), tandis que dans des structures comme **E** ( 900 000 € de ressources, 13 salariés permanents, 25 bénévoles) et **F** (704 991 € de ressources, 11 salariés, 25 bénévoles), il est composé de quatorze et seize membres. Cet organe se réunit plus souvent que les deux premiers. Dans l'ensemble des structures, il est au moins composé du président, d'un secrétaire et d'un trésorier, auxquels on peut adjoindre d'autres personnes. Dans les associations de grande taille chaque membre du bureau est adjoind d'une personne. Cet organe constitue l'organe opérationnel du conseil d'administration, il met en œuvre dans les associations professionnalisées, en collaboration avec le directeur salarié ou le responsable salarié, l'ensemble des décisions prises par le conseil.
- **Les commissions ad hoc ou thématiques**: Ce sont des commissions spécialisées rattachées au conseil d'administration et chargées d'apporter des solutions à une problématique particulière de l'association. Ces commissions sont présentes seulement dans deux structures, **D** et **K**. Elles s'apparentent aux comités spécialisés recommandés par le rapport Viénot de 1995 (comité d'audit, comité de rémunérations, comité des nominations). Mais contrairement à ces dernières, elles ont pour mission d'apporter des réponses aux questions relevant de l'activité de l'association et non du fonctionnement des instances dirigeantes.

Dans le cas par exemple de la structure **D**, qui est une association d'insertion par l'économique, nous avons remarqué la présence d'une commission sociale qui a en charge les questions liées à l'action sociale de cette structure (insertion de personnes en difficulté), et une commission financière qui réfléchit au moyen de développer et de pérenniser l'activité économique de la structure et être également indépendante dans les années à venir des subventions publiques.

### ➤ *La confiance et l'éthique*

Pour l'ensemble des dirigeants associatifs rencontrés, la confiance et l'éthique sont deux concepts importants et fondateurs dans la vie associative. En l'absence de ces deux notions, il est pour eux impossible de parler d'association. La confiance et l'éthique doivent régir l'ensemble des actes de l'association. Ils soutiennent dans leur majorité que dans ce secteur, les intérêts particuliers doivent être subordonnés au projet associatif, et que toutes les parties doivent aller dans le même sens afin de permettre à la structure de disposer d'un véritable cadre de réflexion où des questions sur la manière d'apporter des réponses nouvelles et idoines à l'objet de la structure seraient débattues. Sans confiance, pour eux, il est impossible à la structure d'atteindre sa finalité.

La présidente de la structure **B** par exemple soutient que : « point besoin de discipliner quiconque car l'association n'est pas une maternelle, tous ceux qui s'y engagent, que ce soit à travers un travail salarié, ou une activité bénévole ne doivent tenir compte que des intérêts de la structure, et tous doivent travailler dans un climat de confiance et de sérénité ».

Le concept de confiance évoqué par les dirigeants associatifs comme mécanismes spontanés de gouvernance n'est pas sans nous rappeler les travaux de Fukuyama (1995). Il associe cette notion de confiance à la capacité de coopérer de façon spontanée, sur la base de valeurs partagées, informelles, plutôt que sous l'empire de règles édictées. Ainsi Fukuyama appelle « sociabilité spontanée » la portion du capital humain relative à la capacité des individus de s'associer les uns avec les autres, laquelle capacité dépend des normes et valeurs partagées par les communautés mais également de la disposition des individus à subordonner leurs intérêts particuliers à ceux du groupe. Cette sociabilité pour Fukuyama emprunte trois voies :

- la famille
- les associations volontaires étrangères à la famille
- et l'Etat

On se rend compte que les structures associatives peuvent être classées dans la seconde voie, ce qui les différencie dans son analyse des entreprises classiques.

A côté de ces mécanismes spontanés, nous avons également remarqué des mécanismes mis en œuvre d'une manière intentionnelle soit par les dirigeants de droit soit à la demande du directeur salarié pour inciter les dirigeants de droit à s'impliquer davantage dans la vie de la structure.

#### *3.1.2. Les mécanismes intentionnels*

Dans l'ensemble des structures professionnalisées nous avons observé que les directeurs ou responsables salariés jouissent d'une très grande latitude dans l'exercice de leur tâche. Les seuls actes qu'ils ne sont pas autorisés à poser sont ceux les faisant tomber sous l'incidence de la gestion de fait, par exemple ester en justice, signer une convention engageant l'association... Ces actes-là reviennent aux dirigeants de droit.

Face à cela, le conseil d'administration, vu ses attributions, constitue l'organe mettant en œuvre les mécanismes de gouvernance. Différents mécanismes de gouvernance ont été observés :

- la fixation lors de la signature du contrat de travail du directeur des obligations de ce dernier dans une lettre de mission annexée au dit contrat ; cette lettre de mission a été observée dans les associations **B, D, E, F, G** et **K** ;
- les comptes rendus périodiques du directeur soit au bureau, soit au président ;
- les différentes réunions organisées et la vérification sur le terrain par les dirigeants de l'action menée ;
- les rapports d'activité soumis au bureau ou au conseil d'administration ;
- la transparence financière de l'association, assurée à travers les comptes annuels établis soit par le comptable de l'association et révisés par un professionnel comptable (associations **B, D, K**) ou par un professionnel comptable (**A, C, E, F, G, H, I, J**) ;
- le rapport général du commissaire aux comptes pour les associations percevant des subventions publiques annuelles supérieures ou égales à 150 000 € (**A, B, D, E, F, G, H, I, J, K**) ;
- la limitation des montants pouvant être engagés par le responsable salarié (**A, C, J**) ;
- les doubles signatures (Président-Trésorier) ou (Trésorier-directeur) ou encore (Président-directeur) sont préconisées pour l'engagement de certains montants. Ces doubles signatures ont été mises en œuvre dans l'association **K** et **H** à la demande des directeurs salariés afin d'avoir une plus grande implication des dirigeants sur l'ensemble des fonds engagés pour l'action. Des dispositions similaires existent dans les autres structures mais sont activées lors d'investissements importants ;
- Signature de tous les documents (lettre de mission, feuilles de congé...) ou chèques pour le remboursement des notes de frais concernant le directeur par le président-délégué dans les associations (**E** et **F**) ou par le président pour les autres structures.

L'ensemble des directeurs et responsables reconnaissent que pour faire fonctionner correctement une association, il est indispensable de s'appuyer sur un conseil d'administration présent et fort ; en plus il faut qu'il règne un climat de confiance entre les membres du conseil, du bureau et le directeur.

Mayaux (1996) met en évidence huit formes de partage des pouvoirs au sein des associations reflétant autant de configurations possibles du noyau stratégique composé par l'ensemble des dirigeants. Ainsi le désir de l'ensemble des directeurs est d'aboutir à un noyau « tandem » président-directeur ou à un noyau « tandem élargi » bureau-directeur.

Dans les associations professionnalisées, outre les outils cités ci-dessus, le conseil d'administration dispose aussi d'outils tels que la rémunération car certaines associations fixent des primes d'objectifs à leurs directeurs (**B, D, E, F**) ou la révocation comme moyens pour « discipliner » les dirigeants salariés et les dirigeants élus.

Il faut aussi noter que quelques formations de troisième cycle préparent aux métiers du management dans le milieu associatif surtout dans le domaine de l'économie sociale. Ceci peut constituer un marché de dirigeants d'association.

La situation dans l'association composée uniquement de bénévoles est particulière. Les moyens de gouvernance mis en place sont des moyens de supervision directe. L'association rencontrée est une association n'ayant pas de local et hébergée à la maison des associations. Elle dispose de peu de fonds et a reconnu que vu la faiblesse de ceux-ci, il ne se pose pas pour

elle des questions particulières de gouvernance. La question se pose plutôt en terme d'objectif à atteindre : un logement pour tous.

Face à ces mécanismes mis en place en interne, nous avons également remarqué certains mécanismes mis en place par certains partenaires externes.

### **3.2. Les mécanismes externes**

Ce sont des mécanismes mis en place par l'ensemble des parties prenantes ayant un lien contractuel ou pas, exerçant une influence quelconque sur la structure associative.

Ces mécanismes externes sont de divers ordres. On distingue les mécanismes mis en place par les partenaires financiers (les services de l'Etat, les collectivités financeuses, les banques, les divers donateurs) de ceux mis en œuvre par les partenaires ayant un lien contractuel autre que financier ou appartenant au même réseau ou union associative, clients, fournisseurs et environnement légal, politique et réglementaire.

Nous présenterons donc les mécanismes mis en œuvre par chacune de ces parties prenantes puis nous verrons comment ils sont perçus par les personnes rencontrées.

#### ***3.2.1. Mécanismes mis en place par les partenaires financiers***

Nous présenterons successivement les mécanismes mis en œuvre par les partenaires financiers les plus importants (collectivités et services de l'Etat), voir **tableau 1** pour la contribution financière de ces derniers à chacune des associations de notre échantillon. Puis ceux mis en place par les autres partenaires tels que les banques et les donateurs.

##### **➤ *Les Collectivités ou les services de l'Etat***

La crise de l'Etat-providence et la décentralisation initiée à partir de 1984, ont contribué à accroître le pouvoir des collectivités dans le financement des associations. Ainsi, celles-ci en fonction de leurs compétences et en vertu du principe dit de la spécialité de la collectivité octroient des fonds à des associations. On note par ailleurs un changement dans le mode de financement avec les glissements des financements structurels vers des financements par projets, des subventions vers des conventions par objectifs (Sainsaulieu & Laville, 1997).

Pour Oster (1995), les collectivités contractantes avec des organisations sans but lucratif doivent mettre en œuvre des mécanismes de contrôle efficaces car elles courent le risque de financer des organisations qui ne paient pas d'impôt et dont le risque d'échec du programme financé serait important. Ces collectivités doivent aussi être particulièrement vigilantes, car une gouvernance efficace ne sert pas uniquement à protéger la réputation de l'association mais également l'intérêt de la collectivité qui doit s'assurer que le programme financé sera réalisé.

Les financements octroyés par les collectivités ou les services de l'Etat à l'ensemble des associations de notre échantillon se font dans le cadre de conventions signées entre le président de l'association et celui de la collectivité ou avec le directeur du service dans le cadre des conventions avec les services de l'Etat. Ces conventions peuvent être annuelles ou pluriannuelles.

Nous avons par ailleurs remarqué que les conventions établies par une même collectivité ou un service décentralisé de l'Etat étaient standardisés en ce qui concerne les informations à fournir. Leurs dispositions énumèrent les principaux mécanismes de gouvernance mis en place.

D'après nos interlocuteurs les mécanismes de gouvernance mis en place par les financeurs institutionnels peuvent prendre la forme suivante :



- Visites sur site des chargés de mission des services instructeurs afin de vérifier ou d'évaluer factuellement l'exécution de l'opération financée ;
- Octroi fractionné des fonds avec obligation de produire des bilans intermédiaires avant décaissements du reliquat ;
- Mise en place d'une comptabilité analytique de gestion afin de pouvoir suivre l'usage des fonds octroyés ;
- Comptes annuels certifiés par un commissaire aux comptes quand l'association atteint les seuils fixés par la loi ou comptes annuels établis par un professionnel comptable
- Budgets prévisionnels de la structure ;
- Missions d'audit dont l'exécution peut être confiée au personnel de la collectivité ou à des professionnels comptables ;
- Rapports d'activité détaillés ;
- Présence des financeurs à certaines réunions des instances associatives avec avis consultatif ;
- Présence dans les instances dirigeantes de l'association avec voix délibératives surtout dans les associations construites par elles pour exercer une compétence qui leur est dévolue ;
- Limitation du montant des frais de structure par certaines collectivités à 10% du montant des subventions octroyées et cela dans l'optique de ne pas financer de l'administratif, mais uniquement de l'action.

A titre d'illustration prenons l'association B qui pour une action co-financée a signé des conventions avec deux collectivités différentes et deux services décentralisés de l'Etat ( Voir **annexe 1**).

On constate que **la collectivité I** exige des pièces tels que : le budget prévisionnel, les rapports d'activité, les PV de réunion des instances dirigeantes de l'association, les comptes annuels certifiés par un commissaire aux comptes et le cas échéant par le président ou le trésorier de la structure... En plus de ces pièces, la collectivité I met à la charge de l'association certaines obligations comptables, fiscales et sociales et se réserve le droit de procéder à tout contrôle ou investigation qu'elle jugera utile tant directement par ses propres services et moyens, que par des personnes ou organismes dûment mandatés par elle pour s'assurer du bien fondé des actions entreprises et du respect des engagements de l'association.

**La collectivité II** outre le fait qu'elle se réserve le droit d'exercer un contrôle sur pièces et sur place qui consistera en un examen de l'ensemble des pièces justificatives relatives au coût de l'action subventionnée, exige que lui soit fournie un bilan financier attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention d'une part, et de l'utilisation de cette subvention d'autre part. L'association doit en cas d'inexécution de l'action, objet de la convention, reverser la totalité de la subvention attribuée.

Pour **le service 1 de l'Etat**, en contrepartie de la subvention l'association doit fournir un bilan détaillé de l'action subventionnée, soit à la fin de cette action soit au plus tard au 31 décembre de l'année suivant celle où la subvention a été perçue. Le service 1 se réserve le droit d'évaluer la conformité de l'action subventionnée avec son domaine d'intervention et de vérifier le degré de réalisation des actions au regard des objectifs définis dans le dossier de demande de subvention. Si ces objectifs n'étaient pas respectés, il se réserve le droit de demander la restitution des fonds versés.

**Le service 2 de l'Etat** demande que l'association lui adresse un compte rendu d'exécution le plus rapidement possible et, au plus tard, six mois après l'échéance de l'action financée. Ce

compte rendu doit comporter les principales rubriques en charges et en ressources. En cas de non exécution de l'action ou de manquement à ses obligations, l'association sera tenue de reverser la totalité de la subvention ou en cas d'exécution partielle ou imparfaite de l'action, le reversement sera dû proportionnellement.

Nous constatons que ces mécanismes sont contingents aux collectivités ou aux services financeurs. Et que l'exigence d'information et la nature de ces informations varient en fonction des collectivités.

Ainsi on constate qu'en fonction de la collectivité ou du service de l'Etat les exigences d'informations et les mécanismes sont plus ou moins différentes.

#### ➤ *les banques et les donateurs*

Le rôle des autres partenaires financiers tels que la banque et les donateurs semble assez réduit dans les structures composant notre échantillon. Seules les associations (**D** et **K**) perçoivent des subventions des banques. Précisons que les banques qui leur versent des subventions sont celles ayant un partenariat accru avec le secteur associatif. Ainsi les directeurs de ces associations veillent à fournir chaque année les comptes certifiés approuvés par l'assemblée générale, les rapports d'activité, et invitent à l'assemblée générale les responsables de ces banques. Notons que ces banques ne mettent en place aucun mécanisme particulier de gouvernance. La seule obligation de ces associations est d'ouvrir leur compte bancaire dans une des agences de la banque leur versant la subvention.

Les associations **B** et **G** ont contracté des emprunts auprès de banques pour l'acquisition d'immeuble. Les banques auprès desquelles elles ont contracté leurs emprunts s'intéressent plus à l'activité de ces associations. Elles veillent particulièrement à leur santé financière, exigent de nombreux documents (comptes annuels certifiés entre autre, conventions, bilans d'activité...). Elles se préoccupent surtout des relations que ces structures entretiennent avec les partenaires financiers, particulièrement les collectivités et surtout les services de l'Etat.

Par contre, la grande majorité des associations (**A**, **B**, **D**, **E**, **F**, **H** et **K**) recourt aux services des banques pour des facilités de trésorerie à cause de leurs financements décalés (recours notamment aux financements du type crédits Dally...). Dans ce cas les banques ne se basent uniquement sur les subventions à recevoir pour accorder ces lignes de crédits à court terme.

L'action des donateurs n'a pas été étudiée directement car aucune des associations ne fait appel à la générosité du public. La structure **C** a cependant pour principal financeur une association nationale faisant appel à la générosité du public. Cette dernière ne met pas en place de mécanismes de gouvernance particuliers et se contente des rapports d'activité. Elle est souvent présente sur le terrain au côté de cette association.

#### *3.2.2. Les mécanismes de gouvernance mis en oeuvre par les fédérations ou les unions associatives ou les autorités régulatrices*

Nous observons également les mécanismes de gouvernance mis en oeuvre par les fédérations ou les unions associatives auxquelles l'association est affiliée. Ces liens peuvent être contractuels notamment dans le cadre d'une fédération (association **D**) ou d'un réseau associatif (**C**, **E**, **F** et **K**). La fédération met en place un ensemble de procédures et de méthodes de travail uniformisés dans toutes les associations membres. D'après nos interlocuteurs, outre la transparence financière, la fédération s'intéresse à l'activité, à la mission et à la finalité de l'association. Dans les mécanismes mis en place, l'axe principal est l'exercice dans les règles de l'art de l'action associative et surtout l'innovation dans les

solutions apportées à la problématique de l'association. La fédération peut, soit à la demande de l'association, soit de sa propre initiative, faire un audit de l'action. L'association adresse à ces structures ses comptes annuels et son rapport d'activité.

Les unions agissent comme la fédération. Mais contrairement à la fédération, les unions d'associations n'ont pas de méthodes uniformisées. Elles adhèrent à certains principes dont la transparence financière, adoptent une certaine démarche qualité dans l'exercice de leurs activités et offrent aux associations adhérentes un cadre d'échange et de réflexion sur l'activité. Ainsi, une association, pour cause de mauvaises pratiques, peut se voir refuser l'adhésion ou être exclue.

Certaines associations, pour l'exercice de leurs activités, ont besoin de l'agrément d'autorités régulatrices. C'est le cas notamment des associations **B** et **G**. Ainsi, elles doivent respecter un cahier des charges élaboré par ces autorités tant en termes de transparence financière, que de qualité de services offerts aux personnes recourant à leurs services. Ainsi ces autorités mettent en place un certain nombre de mécanismes de gouvernance liés à la qualité des prestations, à la transparence financière mais également à la réalité de la vie associative. D'un point de vue financier, les mécanismes mis en place sont moins exigeants que ceux des financeurs, mais l'accent est mis par ces autorités régulatrices sur l'activité. Elles peuvent en cas de non conformité avec le cahier des charges retirer à l'association son autorisation d'exercer, ce qui entraînerait de facto l'arrêt des financements publics, donc l'arrêt des activités de ces associations.

### ***3.2.3. Les mécanismes mis en place par les clients, usagers ou les fournisseurs :***

Dans notre échantillon, les parties prenantes tels que les clients, les usagers ou les fournisseurs ne mettent pas en place de mécanismes particuliers. Ils ne s'intéressent généralement qu'aux prestations qui leur sont fournies ou qu'ils fournissent.

Mais certains clients ou fournisseurs des associations **A**, **D**, **I**, **J** sont invités aux assemblées générales, car ils participent activement à la vie de ces structures. Ces partenaires sont par conséquent informés à travers le rapport d'activité.

### ***3.2.4. Les mécanismes légaux***

Divers mécanismes légaux et environnementaux sont également mis en place afin d'assurer la gouvernance dans les associations; on peut entre autres citer le dépôt des comptes certifiés par le commissaire aux comptes et approuvés par l'assemblée générale en préfecture si l'association perçoit au moins 153 000 €<sup>1</sup> de subventions...

Nous avons également observé pour certaines associations nationales faisant appel à la générosité du public la mise en place de certains mécanismes de gouvernance servant à restaurer la confiance des donateurs:

- ***Le comité de la charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires :***

Il a été créé en 1989 afin de remédier à la défaillance des codes de déontologie internes des associations. Ce comité surveille ses organisations membres en apportant une vue extérieure sur leur fonctionnement, cela grâce à un comité de surveillance et des censeurs.

- ***La certification associative***

Le recours à la certification prévue par la loi N° 94-442 du 13 juin 1994 et le décret du 30 mars 1995 est confié au libre choix des organismes et des personnes qui ont un intérêt

---

<sup>1</sup> Montant fixé par décret n°2001-495 du 6 juin 2001

personnel à la transparence : associations, usagers, donateurs, entreprises, mécènes, salariés associatifs. Son objet est de fonder la confiance ou de la restaurer quand elle fait défaut. Aujourd'hui nombreuses sont les structures qui recourent à de tels mécanismes.

Ces mécanismes de gouvernance contingents à la structure et surtout aux partenaires qui les mettent en place ne sont certainement pas exhaustifs. Mais ils constituent les principaux mécanismes que nous avons relevé à travers notre échantillon. Il nous a semblé intéressant de voir aussi comment sont perçus de tels mécanismes par certains acteurs associatifs.

## **4. Evaluation de la perception des mécanismes de gouvernance par les acteurs associatifs**

Dans un premier temps, nous nous intéresserons essentiellement à la manière dont ces mécanismes sont perçus par les dirigeants associatifs. Ensuite nous analyserons la position d'une collectivité financeuse.

### **4.1. La perception des mécanismes de gouvernance par les dirigeants :**

Pour les dirigeants, les mécanismes de gouvernance varient en fonction du fait qu'ils sont mis en œuvre en interne ou en externe et dans un second temps en fonction des acteurs les mettant en place.

#### ***4.1.1. Perception des mécanismes internes***

Au niveau des mécanismes internes, ils les trouvent légitimes car ils permettent à l'association de fonctionner dans l'esprit de la loi 1901. Globalement, il ressort que de tels mécanismes sont adaptés au contexte et à la créativité associative. Ils prennent en compte de nombreux paramètres permettant de prévenir tout écart et préserver l'objet associatif. Tout en s'assurant de la réalité de la vie associative, ces mécanismes permettent aussi de garantir la transparence financière de la structure à travers l'intervention de professionnels comptables indépendants, soit en qualité d'expert-comptable, soit en qualité de commissaire aux comptes. Pour les dirigeants rencontrés, l'action de ces professionnels paraît complète car elle est le gage de la transparence comptable et financière de la structure. D'ailleurs, toutes les structures rencontrées à l'exception de l'association **L**, recourent aux services de professionnels comptables dont la mission est perçue comme un accompagnement permettant la maîtrise du cadre législatif en évolution et nullement comme un contrôle répressif ou disciplinaire.

Pour les directeurs salariés rencontrés, les mécanismes de gouvernance mis en place par les dirigeants élus permettent une meilleure implication de ces derniers dans la vie de la structure. Les directeurs des structures **B, D, G, E, K** et **J** soutiennent que ces mécanismes amènent les dirigeants de droit à ne pas faire reposer la structure sur leurs seules épaules.

En somme, pour les dirigeants associatifs, les mécanismes de gouvernance internes quels qu'ils soient permettent de s'assurer que tout va bien, que tout va dans le bon sens et que l'association atteint sa finalité avec les fonds mis à disposition. Ces mécanismes constituent pour eux un cadre idéal de dialogue et de réflexion interne sur la vie de la structure.

#### ***4.1.2. Perception des mécanismes externes***

Contrairement aux mécanismes internes, la majorité des dirigeants rencontrés, à l'exception de ceux des structures **E** et **F** (dont l'initiative de création émane de la volonté des collectivités financeuses et dont les dirigeants de droit sont en majorité des élus), restent assez critiques des mécanismes mis en place par ces derniers, qu'ils trouvent essentiellement financiers et en inadéquation avec le monde associatif car s'apparentant davantage aux méthodes utilisées dans les entreprises classiques. Tout en trouvant légitime la volonté des financeurs de contrôler l'usage des subventions mises à disposition, ils estiment que l'activité associative ne peut être analysée comme celle d'une entreprise, d'autant plus que l'objectif n'est pas la réalisation de profits. Ils déplorent le manque de confiance manifeste qui, pour eux, est caractérisé par les nombreuses justifications comptables et financières pouvant dans certains cas être perçues comme des tracasseries et s'avérer à terme être fatales à la créativité associative en obligeant l'association à ne point innover dans la mesure où elle craindra une mauvaise allocation des ressources. Pour certains de ces dirigeants, ces justifications peuvent contribuer aussi à détourner l'association du principal, qui reste une meilleure réponse à l'objet associatif.

Le directeur de l'association **K** confiait que : « au titre de l'année 2002, trois missions d'audit avaient été mandatées par différentes collectivités. Leur préparation a nécessité beaucoup de temps, car les auditeurs de ces collectivités exigeaient des documents et des informations différents les uns des autres. Aucune faille n'a été découverte et pour nous beaucoup de temps a été perdu, car ces missions n'ont contribué ni à l'amélioration de l'activité ni à notre réflexion sur le projet associatif ».

Les dirigeants soulignent qu'un climat de suspicion règne lors de la négociation des subventions, ou de la reconduction de certaines subventions. Pour eux ce climat illustre le manque de confiance des financeurs. Ainsi certaines associations n'ont pas la certitude de percevoir des subventions d'une année sur l'autre car la signature de conventions pluriannuelles devient de plus en plus difficile, comme le remarquait la présidente de l'association **B**.

Les dirigeants rencontrés estiment que le secteur associatif est un secteur où la confiance et l'éthique ne doivent pas être négligées car il est impossible d'avoir une véritable synergie dans l'action si on a sans cesse à l'esprit que **le partenaire** cherchera à détourner les sommes mises à disposition.

Ne démentant pas que des abus aient lieu dans certaines structures associatives, les dirigeants rencontrés refusent tout amalgame ; unanimement ils soutiennent que quel que soit le système, il est difficile d'empêcher un individu mal intentionné d'effectuer des actes qui pourront nuire à la vie de la structure. Selon eux, les détournements sont plus faciles et fréquents dans les structures faisant appel à la générosité du public, qui sont en général de grosses structures ou dans les associations obtenant leurs fonds de certaines émissions de télé dites « télé caritative » que dans des structures utilisant des fonds publics.

Ainsi, nombreux sont les dirigeants qui déclarent haut et fort ne pas être venus faire fortune dans le monde associatif. D'ailleurs les directeurs salariés des associations **D**, **G**, **H**, **I**, **J** et **K** estiment exercer une activité en grande partie bénévole vu le ratio temps passé/niveau des rémunérations. Cette position est confirmée par Sainsaulieu & Laville (1997) qui soulignent que « la modestie des salaires et avantages versés peut désigner dans certains cas une indispensable part de bénévolat dans l'activité même des salariés permanents ».

Pour les dirigeants des associations rencontrés, les mécanismes de gouvernance doivent permettre la détermination de voies et moyens de progresser ensemble et atteindre dans un

climat de confiance et de sérénité la finalité de la structure. C'est sans doute pour cela qu'ils ont une préférence pour les autres mécanismes tels que ceux mis en place par les unions ou les fédérations et les réseaux. Ils sont en majorité satisfaits de tels mécanismes car ceux-ci permettent d'avoir de véritables réflexions et des échanges sur les voies et moyens de mieux atteindre les finalités de l'association d'autant plus que, outre la transparence financière, ils vont à l'essentiel : l'activité de la structure.

Devant les critiques faites à l'encontre des partenaires financiers nous nous sommes intéressés à la position de l'un d'entre eux en l'occurrence la collectivité I de notre annexe.

#### **4.2. Position d'une collectivité financeuse**

Dans cette collectivité (**collectivité I**, annexe 1) pour le compte de laquelle nous avons réalisé différentes missions d'audit de certaines associations satellites, nous avons rencontré le directeur du plus important service instructeur. L'avantage de notre interlocuteur est son expérience car il a exercé dans différentes collectivités et services de l'Etat et a une bonne connaissance du secteur associatif. Ses propos peuvent dans une certaine mesure être généralisés.

Reconnaissant le rôle de partie prenante importante joué par les collectivités dans le financement des associations, notre interlocuteur indique que ces dernières s'appuient sur les associations dans de nombreux domaines pour remplir certaines de leurs missions. En procédant à des appels d'offre ou à partir des nombreux dossiers de demandes de subventions reçues, les services instructeurs des collectivités doivent s'assurer de choisir les partenaires qui pourront d'une manière irréprochable remplir la mission. Il appartient à la collectivité de s'assurer de la réalisation effective du projet financé et de l'usage réel dans le cadre de l'objet de l'association des fonds mis à disposition. Pour ce faire, divers mécanismes doivent obligatoirement être mis en place par la collectivité pour s'assurer de la transparence financière de l'association. Cette obligation de transparence des satellites tire son origine de la loi et des recommandations des organes de contrôle de l'Etat tels que les chambres régionales des comptes...

Ainsi, notre interlocuteur indique que **la collectivité I** par exemple, après un contrôle de la chambre régionale des comptes a choisi par souci de transparence de conventionner ces aides ou subventions quel que soit le montant octroyé alors que l'article 10 de la loi du 12 Avril 2000 et son décret d'application du 6 juin 2001 font obligation aux collectivités locales de conventionner leur aide aux organismes de droit privé lorsque celle-ci dépasse 23 000 €.

Notre interlocuteur, tout en reconnaissant la part importante justifications financières dans les mécanismes utilisés par sa collectivité et par d'autres collectivités, la justifie d'une part par l'efficacité de ces mécanismes et d'autre part par le fait que c'est une obligation pour la collectivité d'assurer la transparence dans l'usage des fonds alloués. Il insiste sur le fait que cette obligation est accrue par la conjoncture économique actuelle et surtout par la gestion de fonds européens (fonds social européen).

Concernant la question de la confiance, notre interlocuteur soutient que le choix de l'association est déjà en lui-même une preuve de confiance dans la structure, en ses dirigeants, en son projet. Pour lui, la confiance n'est en aucun point occultée, mais les mécanismes de contrôle, même s'ils peuvent être mal perçus par certaines associations, sont pour la collectivité ou le service de l'Etat une obligation vis-à-vis de l'ensemble des contribuables et également vis-à-vis des instances de contrôle. D'autant plus qu'elles peuvent répondre du

manque de transparence des satellites s'il s'avère que les mécanismes mis en place ne sont pas efficaces.

Il reconnaît tout de même que dans le cadre spécifique des collectivités, le dernier mot dans le choix de subventionner ou pas une association revient aux élus. Ces derniers se basent généralement sur les fonds disponibles, les orientations politiques et sur divers autres paramètres.

## ***CONCLUSION***

La problématique de la gouvernance dans les associations semble varier en fonction des parties prenantes. Les partenaires financiers par exemple paraissent privilégier principalement les mécanismes permettant d'assurer la transparence financière de la structure. Pour eux, de tels mécanismes permettent de s'assurer que les fonds mis à disposition sont exclusivement utilisés pour la réalisation de l'objet associatif et non pas à d'autres fins. De tels mécanismes s'apparentent à ceux de l'approche disciplinaire de la gouvernance.

De nombreux auteurs conviennent pourtant que cette approche a montré ses limites<sup>2</sup>. L'hypothèse d'opportuniste qui la sous-tend est fortement critiquée. Pour Donaldson (1995), l'opportunisme supposé des dirigeants et l'exigence de transparence qu'il légitime est susceptible de générer des effets pervers.

Tenant compte des spécificités du monde associatif dont l'éthique est caractérisée par :

- la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt qu'à la réalisation de profits ;
- une autonomie de gestion ;
- un processus de décision démocratique : une personne, une voix ;
- et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Nous nous interrogeons sur l'adaptabilité de tels mécanismes dans ce monde. D'autres approches ne peuvent-elles pas être privilégiées ?

Pour les dirigeants d'association, l'approche privilégiée par les partenaires financiers est inadaptée aux réalités associatives. Outre l'aspect financier qui est certes important, une place prépondérante doit être accordée à la question de la finalité de la structure. Les questions de morale, d'éthique, d'altruisme et de confiance doivent prendre tout leur sens car elles sont des parties intégrantes de toute démarche associative.

Selon eux, le financier est seulement un moyen, certes important mais accessoire. Il est encadré dans la finalité de l'association. Les mécanismes de gouvernance devraient plutôt privilégier l'ensemble des moyens permettant de stimuler la créativité associative qui est le seul élément permettant la progression de l'activité associative et la découverte de besoins non ou mal satisfaisants. Cette approche est celle mise en œuvre par les partenaires tels que les fédérations, les réseaux et les unions associatives qui en plus du financier s'intéressent à l'action menée par l'association.

Pour répondre aux critiques faite à l'approche dominante, nous pensons que l'approche cognitive de la gouvernance peut être une réponse potentielle à une telle préoccupation.

Dans l'approche cognitive, contrairement à l'approche dominante, la voie disciplinaire n'est pas privilégiée, c'est plutôt la capacité des structures à déceler de nouveaux problèmes et à y

---

<sup>2</sup> L. Batsch, en 2001, lors de son discours de clôture à un colloque sur la gouvernance des entreprises a largement évoqué la faillite de l'approche actuelle de la gouvernance et insisté sur le fait que ces approches disciplinaires n'étaient parvenues à discipliner personne.

apporter la réponse adéquate qui l'est. L'organisation est perçue comme un ensemble de connaissances, un ensemble de compétences, capable d'innovation. La création de valeur se fait via l'aptitude des uns et des autres à imaginer, à percevoir, à créer de nouvelles opportunités (Prahalad, 1994).

Pour Charreaux (2000), dans une perspective cognitive, la mission des organes de direction devra être de favoriser la création de compétences dynamiques et d'**aider** le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel.

Cette vision de la gouvernance ne semble - t -elle pas mieux correspondre à la spécificité de ce secteur ?



## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**

- Archambault E. (1996), *Le secteur sans but lucratif en France*, Paris, Economica
- Batsch L. (1998), *Finance et Stratégie*, Paris, Economica
- Berle A.A. and Means G.C (1932), *The modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York
- Bréchet J-P. et Desreumaux A. (2001), « Le thème de la valeur en science de gestion : représentations et paradoxes », *Revue des sciences de gestion*, printemps 2001, ISEOR éditeur, pp. 217-245
- Bessire D. et Meunier J. (2001), « Les enjeux épistémologiques des théories de gouvernement d'entreprise » in De la Bruslerie H (2001), *Finance d'entreprise, recherches du CREFIB*, Economica, collection « recherche en gestion », pp.185-211
- Bessire D. (2003) « Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence », *Cahiers de recherche du LOG N°2003-03*
- Brenner S.N. and Cochran P. (1991), « The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory of Research », *Annual Meeting of International Association of Business and Society*, Sundance, Utah
- Burt R.S. (1983), *Corporate Profits and Cooptation: Network of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, Academic Press
- Caroll A.B. (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P. (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert :
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises Corporate Governance, Théories et Faits*, Economica
- Charreaux G. et Desbrières Ph. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88
- Charreaux G., « La théorie positive de l'agence : positionnements et apports », *Revue d'Economie Industrielle*, n°92, 2e et 3e trimestres 2000, p.193-214
- Charreaux G. (2001), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », document de travail
- Charreaux G. (2000), « Gouvernance d'entreprise et comptabilité », *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, sous la direction de Colasse B., Economica, pp. 743-756
- Clavignier B. (1994), « La répartition des pouvoirs dans l'association », *Juris Classeur Association n°96*
- Couret A. (1996), « La théorie des droits de propriété », in G. Koenig (coordinateur), *De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise du XXI ème siècle*, Economica
- Cyert R.M. and March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall : Englewood Cliffs
- Donaldson L. (1995), *American anti- Management Theories*, Cambridge University Press
- Donaldson T. and Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.65-91
- Fama E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol.88, n°2, p.288-307
- Fama E.F. and Jensen M.C. (1985), « Organizational forms and investment decisions », *Journal of Financial Economics*, vol. 14, pp. 101-119
- Freeman E.R (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Freeman E.R. and Evan W.M. (1990), « Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol.19, n°4, pp. 337-359
- Freeman E.R. (1994), « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, vol.4, pp. 409-421
- Freeman E.R. (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236
- Fukuyama F., (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free press
- Glaeser E. (2002), « The governance of not-for-profit firms », Working paper 8921 NBER

- Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Houle, C. (1989), *Governing Board*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Jensen M.C and Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p. 305-360
- Jensen M.C. and Meckling W.H. (1994), « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n°2, pp. 4-19
- Mack. M. (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1995, pp 43-48
- Mayaux F.(1996) « Noyau stratégique des associations: quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? » *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*, Université Lyon-III
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, collection « Repères »
- Milgrom P. et Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall
- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte collection « Repères »
- Oster, S (1995), *Strategic Management for nonprofit Organization*, Oxford University Press
- Oster S., O'Regan K., Millstein I. (2000), « Governance Practices Among Nonprofit Organisations contracting with New York City », Yales school of Management, Work paper series E public Management
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, P.U.F., Paris
- Prahalad C.K., (1994) « Corporate governance or corporate value added? rethinking the primacy of shareholder value », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 6, n°4, pp.40-54
- Sainsaulieu et Laville.J-L, (1997) *Sociologie des associations : des organisation à l'épreuve du changement social*, édition sociologie économique, édition sociologie économique, Desclée de Brouwer
- Shleifer A. and Vishny R.W. (1997), « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol.52, p. 737-783
- Simon C. (2000), « Valeur et comptabilité », *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit*, sous la direction de Colasse B., Economica, pp. 936-960
- Wacheux F., (1996) *Méthodes qualitatives de recherches en Gestion*, édition Economica
- Williamson O.E., « Employee Ownership and Internal Governance: A perspective »: *Journal of Economics behaviour and Organisation*, Vol .6, 1985, pp.243-245
- Zilkha. R., (1997), « Quelle gouvernement pour les organisations à but non lucrative », *Gouvernement d'entreprise, Corporate Governance: dimension juridique, méthode, responsabilité*, sous la direction de Ploix H., collection finance et société, pp. 53-59

## Annexes

### Tableau 1-Collectivité I

#### **Transmission annuelle de pièces auprès de la collectivité I**

Dans le cadre de l'exécution de cette convention, l'Association s'engage à transmettre au service instructeur de la collectivité I, une fois par an, et avant le 1<sup>er</sup> novembre de l'année précédant celle du versement de la subvention annuelle demandée, les pièces ci-dessous :

.Le dossier annuel de demande de subvention (formulaire 1) complété par l'Association sur lequel figure le budget prévisionnel du prochain exercice faisant apparaître la subvention demandée à la collectivité I.

.Le rapport d'activité de l'Association relatif à l'année écoulée permettant de justifier la bonne utilisation de la subvention versée par la collectivité I

.Le P.V des réunions de l'assemblée générale (éventuellement de l'assemblée extraordinaire).

.Le dernier bilan, compte de résultat et annexes de gestion certifiés par le commissaire aux comptes et le cas échéant par le Président ou le Trésorier de l'association.

.Les copies éventuelles des lettres d'observation et d'alerte sur la gestion de l'Association rédigées par l'expert comptable ou les commissaires aux comptes de l'Association.

.Le programme des activités et des objectifs à venir

.Éventuellement s'ils ont été modifiés au cours de l'année écoulée le R.I.B. ; les statuts associatifs ; nouvelles conventions signées avec d'autres organismes publics...

**N.B.** : Ces pièces sont à adresser au service instructeur en un seul exemplaire jointes au dossier complété de demande de subvention annuelle.

Pour l'établissement et la transmission de ces pièces annuelles, l'Association pourra prendre contact auprès du service développement social urbain de la collectivité n°1

#### **Obligations comptables, fiscales et sociales**

L'Association tiendra une comptabilité conforme aux règles définies par le plan comptable des associations (avis du Conseil national de la comptabilité du 17/07/1985) et respectera la législation fiscale et sociale propre à son activité.

Un commissaire aux comptes ainsi qu'un suppléant seront nommés conformément aux dispositions de l'article 27 de la Loi 84.148 du 1<sup>er</sup> mars 1984 relative à la prévention et aux règlements amiables des difficultés des entreprises ou conformément aux dispositions de la Loi 93-122 du 29/06/1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et procédures publiques (dès qu'un organisme perçoit annuellement plus de 150 000 € d'aides du secteur public : obligation de nommer un commissaire aux comptes et un suppléant).

L'association se conformera aux prescriptions réglementaires relatives à l'exercice de son objet.

En outre, l'Association fera son affaire personnelle de toutes taxes et redevances, en particulier de la T.V.A éventuelle, présentes ou futures constituant ses obligations fiscales, de telle sorte que la collectivité I ne puisse être recherchée ou inquiétée en aucune façon à ce sujet. Toutes les subventions de la collectivité I étant réputées être versées toutes taxes comprises.

Par ailleurs, la collectivité I pourra procéder à tout contrôle ou investigation qu'elle jugera utiles tant directement par ses propres services et moyens, que par des personnes ou organismes dûment mandatées par elle pour s'assurer du bien fondé des actions entreprises par l'Association et du respect de ses engagements vis-à-vis de la collectivité I.

#### **Responsabilités-assurances**

#### **Information et communication auprès des bénéficiaires ( logo...)**

## **Tableau 2-Collectivité II**

### **Conditions d'utilisation de la subvention**

Le bénéficiaire s'engage à utiliser la subvention octroyée exclusivement à la réalisation de l'objet qui l'a motivée, à respecter le logo la collectivité II, à mentionner le soutien financier de la collectivité II sur tout document officiel destiné à des tiers relatif à l'action subventionnée.

La collectivité II se réserve le droit d'exercer un contrôle sur pièces et sur place qui consiste en un examen de l'ensemble des pièces justificatives relatives au coût de l'action subventionnée.

Le bénéficiaire est tenu d'informer la collectivité II en cas d'inexécution de l'action, objet de la convention. Il s'engage à reverser la totalité de la subvention attribuée.

Le bénéficiaire est tenu de présenter à la collectivité II, dans un délai maximum de 6 mois suivant la fin de l'action, un bilan financier attestant de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention d'une part, et de l'utilisation de cette subvention d'autre part.

Le bénéficiaire est tenu d'adresser à la collectivité II un compte rendu d'exécution (par exemple : nombre de participant – liste des lauréats- prix accordés ...) dans un délai maximum de 6 mois suivant la fin de l'opération.

## **Tableau 3-Service 1 de l'Etat**

### **Obligations du contractant**

En contrepartie de la subvention accordée, le Contractant s'engage :

- . À affecter le montant de la subvention pour son propre financement et aux seuls buts et objets de sa propre activité
- .à fournir au service 1 de l'Etat, un bilan détaillé de l'action de prévention, soit à la fin de l'action, soit au plus tard au 31 décembre 2004

### **Evaluation de l'action**

L'évaluation portera sur :

- .L'intérêt de l'activité et des actions pour la prévention des risques sanitaires
- .L'intérêt de l'activité et des actions pour la maîtrise des dépenses de santé
- .La conformité avec les domaines d'intervention du service 1 de l'Etat
- .L'existence des besoins insatisfaits et mal satisfaits
- .Le degré de réalisation des actions au regard des objectifs définis dans le dossier de demande de subvention adressé au service 1 de l'Etat. Si ces objectifs n'étaient pas respectés, le service de l'Etat se réserve le droit de demander la restitution des fonds versés.

## **Tableau 4-Service 2 de l'Etat**

. L'emploi de la subvention est soumis au contrôle de l'Etat, dans les conditions du droit commun applicable en matière de contrôle des associations bénéficiaires de financements publics. L'association doit répondre à toute demande d'information qui lui sera exprimée à cette fin.

L'association adressera au service 2 de l'Etat un compte rendu d'exécution le plus rapidement possible et, au plus tard, six mois après l'échéance de l'action mentionnée à l'article 1<sup>er</sup>; ce compte rendu comportera les principales rubriques en charges et en ressources.

Au cas où, au cours de l'année 2004, l'association recevrait au total plus de 153 000 € de subventions publiques, il devra déposer à la préfecture son budget, ses comptes, les conventions et arrêtés attributifs des subventions concernées, ainsi que les comptes rendus y correspondant.

.En cas de non exécution de l'action décrite à l'article 1<sup>er</sup> ou de manquement aux dispositions de l'article 4, l'association sera tenue de reverser la totalité de la subvention.

En cas d'exécution partielle ou imparfaite de l'action, le reversement sera dû proportionnellement.