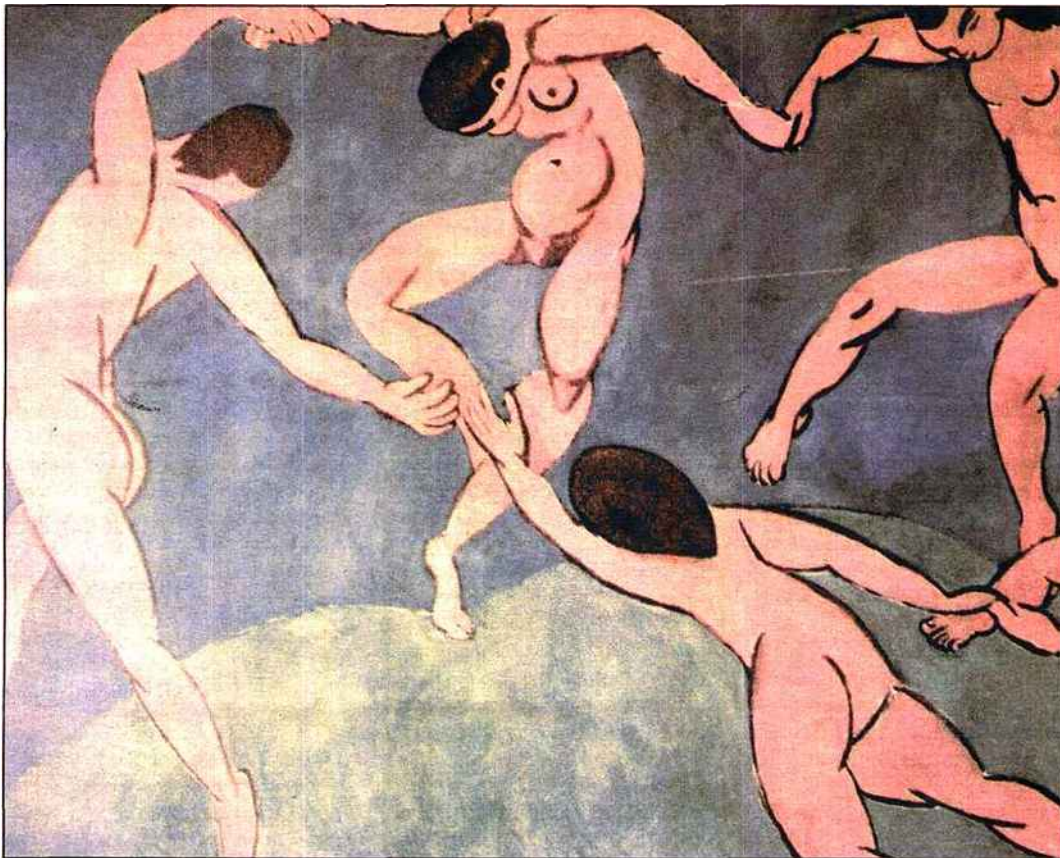


# L'associa-mania

Comment préserver d'elle-même cette belle exception française ?



SILBERSTEIN BER / SIPA

Entre le privé et le public, une "troisième voie" conciliant les exigences d'efficacité de l'entreprise et le souci de l'intérêt général de l'Etat serait-elle possible ? En attendant d'en faire la démonstration, les associations font déjà la preuve tous les jours qu'il faut compter avec elles. Pour le meilleur, souvent et pour le pire, parfois. Avec un budget total avoisinant les 60 milliards d'euros – soit près de 3 % du PIB – 1 100 000 salariés et l'équivalent de 900 000 emplois à temps plein fournis par les bénévoles, cette composante essentielle du "tiers secteur" – à côté des coopératives et des mutuelles – a un poids important, méconnu et sous-estimé, dans l'économie hexagonale. Un rôle hélas occulté par le fracas des révélations de scandales, hier l'ARC, aujourd'hui l'Arche de Zoé. Mauvaise publicité qui prouve que les associations peuvent être leurs plus redoutables ennemis. Placées sous les feux d'une exigence accrue de transparence, elles revendiquent "l'auto-contrôle" pour elles-mêmes, mais ce mécanisme n'y suffira pas. D'autant que derrière ce premier débat surgit maintenant une nouvelle question encore plus incontournable, celle de leur efficacité.

Placées sous les feux d'une exigence accrue de transparence, les associations revendiquent "l'auto-contrôle", mais ce mécanisme n'y suffira pas.

Par Philippe Plassart

**A**ssociation ! L'idée, assurément, est belle. Que des individus décident volontairement de se réunir dans un but commun désintéressé, voilà une démarche louable. Dont l'attraction ne se dément pas. Il y aurait en France environ 1,1 million d'associations. Un nombre impressionnant qui recouvre des réalités disparates. Qu'y a-t-il de commun entre par exemple le club de philatélie de Trifouilly-les-Oies et les 14 000 salariés de la Croix-Rouge française ? Entre les 250 000 associations sportives, pêche et chasse et les 80 millions de repas préparés et servis annuellement par les 50 000 bénévoles des seuls Restos du Cœur. Si la diversité est tout aussi grande entre la multina-

ces associations quasi professionnelles – 2 % d'entre elles gèrent un budget annuel supérieur à 500 000 euros et 16 % emploient des salariés – ne risquent-elles pas de devenir, à l'insu de leurs membres, une entreprise de fait ou bien une quasi-administration ? Au risque de perdre leur raison d'être. Tel est bien aujourd'hui l'enjeu majeur et le défi lancé aux "bâtisseurs" d'associations au pays de l'associa-mania..

### Aux sources de l'associa-mania tricolore

En 2006, selon l'évaluation de Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS, près de 70 000 associations nouvelles ont vu le jour. Une vitalité impressionnante et un brin paradoxale dans

#### *La combinaison de ce que le privé a de meilleur – l'esprit d'initiative – et de la valeur du public – le dépassement des intérêts individuels.*

tionale Total et le petit artisan de quartier parmi les entreprises, dans l'univers associatif, tout le monde est à la même enseigne, celle de la loi de 1901. Celle-ci a posé les statuts de ce type d'organisation dont l'originalité vaut d'être encore, un siècle plus tard, méditée de près : regroupement volontaire de personnes – et non de capitaux – dont les relations sont régies par le principe démocratique, un adhérent égale une voix. Et qui tire sa force, sur le papier tout du moins, par la combinaison de ce que le privé a de meilleur – l'esprit d'initiative – et de la valeur du public – le dépassement des intérêts individuels. Mais comment rester fidèle à cet esprit quand on brasse de l'argent et que l'on fait travailler des gens dans un rapport de subordination salariale ? La question n'a rien de théorique pour toutes ces associations qui ont franchi le cap et qui vivent de ce fait nécessairement dans l'ambiguïté, loin de la pureté originelle des grands principes fondateurs. Numériquement minoritaires,

un pays où la population a la réputation d'être individualiste et où l'esprit républicain a en principe en horreur tous les corps intermédiaires venant s'intercaler entre l'Etat et les citoyens. Cela n'empêche pas les Français d'être les hérauts de la vie associative, puisqu'un sur deux en est membre. A mettre au compte de la loi de 1901 qui figure en la matière parmi les plus libérales au monde. L'association est la personnalité morale la plus facile à créer : "vous déposez le statut à 9 heures en préfecture, deux heures plus tard, vous pouvez embaucher votre premier salarié", rappelle Hugues Sibille, directeur au Crédit coopératif. Cerise sur le gâteau : "Les associations tricolores bénéficient d'un régime fiscal parmi les plus avantageux au monde pour inciter aux dons", se félicite André Hichberg, président de France Générosités. Ainsi, les particuliers bénéficient-ils d'une réduction d'impôt sur le revenu à hauteur de 60 à 75 % des versements selon leur destination, et les sociétés, de 60 % de leur impôt. Bref, si la France

n'aime guère ses entreprises et ses entrepreneurs qu'elle taxe et réglemente lourdement, elle est bien "l'amie" des associations. Singularité toutefois bien française : leur développement s'est fait en grande partie dans le prolongement, "à l'abri", disent même certains, de l'Etat providence dans trois domaines de prédilection : le social, le sanitaire et l'éducation. La prise en charge de l'enfance handicapée, en très grande partie le fait des associations de familles sur des financements publics, en est l'exemple le plus emblématique. Mais les associations se positionnent aussi en précurseur. "Hier, elles ont été à l'origine du tourisme social ou des radios libres. Aujourd'hui, elles sont en pointe dans les services rendus à la personne", évoque François Rousseau, chercheur associé au centre de gestion appliquée à l'Ecole polytechnique. Constat commun : dans la plupart des cas, la puissance publique intervient soit pour solvabiliser la demande soit pour financer directement l'offre. Pas de salarié sans subsides publics : statistiquement, cette règle ne souffre quasiment pas d'exceptions, relève Viviane Tchernonog. Une telle dépendance vis-à-vis de la manne publique justifie-t-elle la sentence définitive assénée sans aménité par Pierre Kaltenbach : "Il faut voir la réalité telle qu'elle est : il s'agit d'argent sans risque et sans responsabilité. On nous raconte des histoires en faisant croire que l'explosion de la vie associative depuis trente ans traduit un regain d'initiative." Un jugement sans appel aux antipodes du plaidoyer de Jean-Pierre Worms, président de la Fonda, association visant la promotion de l'esprit associatif. "Les associations sont les têtes chercheuses qui vont explorer les besoins nouveaux dans la société. Elles expérimentent des solutions en étant par elles-mêmes producteurs de services et non pas simples

consommateurs en s'appuyant sur la mobilisation citoyenne." On ne tranchera pas ici entre ces deux visions, reflet en grande partie d'un clivage politique quasi historique. Mais outre un brouillage croissant des oppositions (les pros et les anti-associations se recrutent désormais dans tous les camps selon une combinatoire idéologique mêlée : droite/ gauche, jacobin/girondin, tradition/modernité), le débat est peut-être déjà dépassé. "Il y a trente ans, le monde associatif était traversé par l'amateurisme. C'est de moins en moins le cas aujourd'hui. Les associations devront trouver leur place entre la sphère publique et le marché. Sinon, elles décrocheront", analyse Henri Garault, directeur de l'Adema (association pour le développement du management associatif).

### Concurrence oblige

D'où viendra alors l'impulsion ? De la concurrence ! Ce n'est pas là le moindre des paradoxes à faire tourner les têtes et à chambouler bien des certitudes établies. Par rapport à l'an 2000, le nombre d'associations "vivantes" s'est accru sur le territoire de 220 000, soit une progression de plus de 20 % en six ans, rapporte l'experte Viviane Tchernonog. L'an dernier, près de 70 000 associations ont vu le jour (mais dans le même temps, 25 000 ont cessé d'exister et parmi les nouvelles, toutes ne survivront pas – une sur dix ne passe pas le cap des fonts baptismaux). Avec une certitude : il y a, à la tête de chacune d'entre elles, un chef de projet ou un groupe de militants motivé prêt à se mobiliser pour "la cause". Et aujourd'hui, la mode est à l'environnement, la défense des intérêts économiques ou le culturel. Voilà qui place inévitablement les associations dans une situation permanente de concurrence. Dans la conquête de nouveaux adhérents et dans l'accès aux différentes ressources, qu'elles soient financières ou humaines ! Dans

le milieu associatif, où l'on cultive volontiers une confraternité de façade – style "tout le monde il est beau", la bataille peut devenir rude.

La première ressource est l'énergie gratuite des bénévoles. "C'est le moteur du monde associatif. Si on valorisait leur apport, le poids économique du secteur serait doublé", estime Viviane Tchernonog. Avec ses 15 millions de contributeurs occasionnels ou réguliers – soit l'équivalent de 900 000 équivalents temps plein – le filon français apparaît à première vue inépuisable. Impression trompeuse : 95 % des associations recherchent des bénévoles. "On ne peut pas parler de crise du bénévolat, par contre l'engagement de longue durée se fait plus rare. Aujourd'hui, le postulant inscrivant sa démarche dans un projet personnel n'hésite pas à pratiquer le "nomadisme" associatif", analyse Jean Bastide, président de France Bénévolat. Un nouveau profil donc. "Les bénévoles réclament des missions claires, veulent progresser, acquérir des compétences, se former. Les associations devront s'adapter à ces exigences, sinon cette mine d'or leur échappera", prévient Henri Garault. Et à l'avenir, la trop rudimentaire feuille du temps passé, insérée en annexe du bilan, suffira de moins en moins à évaluer l'apport réel de ces contributions volontaires en nature (CVN) tant les compétences requises s'élèvent.

Rien n'est cependant possible sans un apport monétaire. Et dans ce registre, les dons font figure de recettes nobles. Dans l'Hexagone, la collecte est réservée aux seules associations d'utilité publique – agrément accordé avec parcimonie par l'Etat français. Avec seulement 2 100 associations reconnues, (contre 184 000 au Royaume-Uni adouées par la "charity commission"), ce groupe se partage une manne de l'ordre de 3 milliards d'euros progressant en rythme annuel de l'ordre de 3 à 4 % en valeur. Avec une prime à la no-

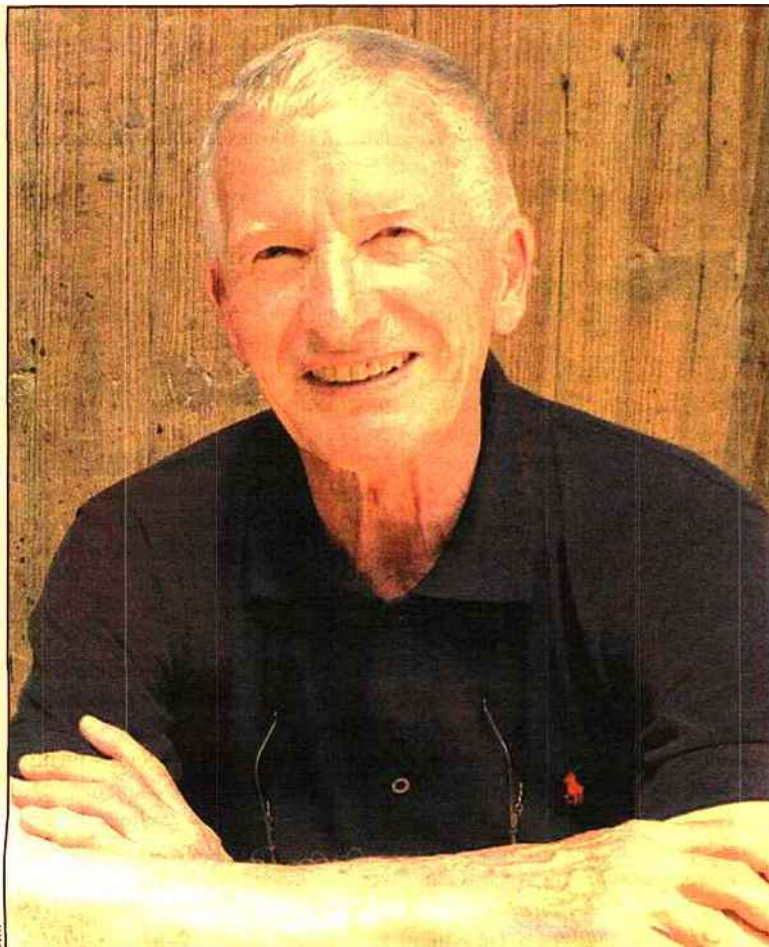
*Mais comment rester fidèle à cet esprit quand on brasse de l'argent et que l'on fait travailler des gens dans un rapport de subordination salariale ?*

*“Il faut voir la réalité telle qu'elle est : il s'agit d'argent sans risque et sans responsabilité.”*

torité, puisque 62 associations en “accaparent” la moitié. “Le coût de progression sur le marché de la collecte est élevé, la prospection étant bien plus onéreuse que la fidélisation. Il faut cinq ans pour “amortir” un nouveau donateur”, souligne André Hochberg. Pour autant, les parts de marché ne sont pas totalement figées. Pour preuve, l'an dernier, alors que les dons de la santé stagnaient, ceux de l'action sociale ou de la solidarité internationale ralentissaient, on a vu s'envoler ceux au bénéfice de l'environnement.

Face à ces aléas en tous genres, un impératif : veiller à rester branché sur la ressource publique. Celle-ci représente une manne annuelle de près de 30 milliards d'euros, soit presque dix fois le montant des versements privés volontaires. Une spécificité bien française. Dans les pays scandinaves, le rapport est de 80-20... en faveur de la ressource privée. Sur ces 30 milliards, 20 sont des subventions directes et environ 10 sont la contrepartie financière d'une commande publique ou le remboursement d'un service rendu (comme le prix de journée dans un hô-

pital). Un domaine qui fonctionne encore en partie en gré à gré et non pas par appel d'offres – “porte ouverte au clientélisme à tous les échelons”, dénonce Nicolas Lecaussin, directeur de l'Ifrap et pourfendeur des “chasseurs de subventions”. De toutes les façons, l'impécuniosité dans laquelle se trouve l'Etat du fait de son endettement imposera tôt ou tard sa loi d'airain d'économies, pronostiquent les dirigeants associatifs les plus lucides. Les ONG qui travaillent avec le ministère des Affaires étrangères ne sont pas près d'oublier l'alerte de 2004. Cette année-là, pour cause de restrictions budgétaires, le Quai, en coupant dans ses commandes, avait fait brutalement chuter leurs recettes. La leçon a été retenue. La diversification des ressources devient le leitmotiv, avec pour l'heure deux marges de manœuvre : le mécénat d'entreprise – en plein



**Philippe Marescaux, ancien secrétaire générale des Restos du Cœur : "L'objectif n'est pas de mettre un képi de gendarme dans chaque association mais, en menant une investigation interne approfondie, d'initier une véritable démarche qualité."**

décollage – et les legs, réservoir jugé à fort potentiel.

### **Mots d'ordre : transparence et gouvernance**

Une certitude : à l'avenir, les donateurs – de temps ou d'argent – n'accorderont plus leur confiance les yeux fermés. *"Les associations sont soumises à des exigences externes et internes croissantes. Et la pression exercée par les*

*noire) frappe fort. Résultat : on s'arrache les commissaires aux comptes. Et les associations qui avaient pris les devants se sentent bien mieux",* témoigne Jean-Pierre Vercamer, associé en charge des associations chez Deloitte. Prendre les devants pour désamorcer la critique ? Ce fut la démarche initiée par le "comité de la [Charte]", organisme d'agrément et de contrôle des grandes associations faisant appel à la charité publique (plus de 3 millions d'euros) créé en 1989, c'est-à-dire avec le trem-

**"Aujourd'hui, le syndrome UIMM  
(ndlr : la découverte d'une caisse noire) frappe fort.  
Résultat : on s'arrache les commissaires aux comptes."**

*baillleurs de fonds, les bénévoles et les adhérents va aller crescendo",* parie Henri Garault. Avec des phases brutales d'accélération. *"Aujourd'hui, le syndrome UIMM (ndlr : la découverte d'une caisse*

*blement de terre du scandale de l'Arc. "Nous faisons du préventif en complément des contrôles de l'inspection des affaires sociales et de la Cour des comptes. La dissuasion est considérable",* as-

sure Michel Soublin, son président. Quel est l'effet réel de cette pression ? A peine la moitié seulement des associations dans la cible potentielle (55) joue de gré le jeu. Une vingtaine d'autres a manifesté leur souhait d'entrer dans le club. Pour deux seulement – Care France, et vétérinaire – la démarche a abouti l'an dernier, les autres ayant soit renoncé en chemin ou essuyé un refus. Autres évolutions tendant à accréditer le sérieux de l'exercice : trois organismes membres du comité ont préféré se retirer avant d'essayer son retrait formel d'agrément. Mais pour Pierre-Patrick Kaltenbach, la crédibilité d'un contrôle crédible ne peut être fondée que sur le "principe de séparation des pouvoirs". Or ces formes "d'auto-contrôle" organisés "en vase clos" entre pairs ne le satisfont pas. "Il faut aller jusqu'au bout de la démarche et mettre les associations au défi de démontrer qu'elles remplissent leurs promesses sous un regard vraiment indépendant. Ne rêvons pas à une véritable certification qui engagerait la responsabilité de l'auditeur comme un commissaire aux comptes mais visons une procédure de labellisation largement répandue", plaide Daniel Voillereau, président de l'Association française des trésoriers d'associations (Afta). Pour l'heure, le groupe de personnalités constitué autour de Pierre-Patrick Kaltenbach entend faire activement la promotion du label Afnor auquel il a contribué, façon de secouer le cocotier associatif. Autre arme potentiellement efficace : la constitution sur Internet d'un fichier signalétique reprenant les comptes d'exploitation que les 20 000 associations touchant

des subventions sont censées déposer en préfecture depuis une loi de 2000. "Avec un logiciel approprié, cet outil lèverait le brouillard épais du monde associatif duquel ne ressortent visibles que les plus grandes au détriment de dizaines de milliers d'associations qui ne parviennent pas à manifester leur existence", argumente Daniel Voillereau.

### **L'efficacité, oui, mais laquelle ?**

"L'objectif n'est pas de mettre un képi de gendarme dans chaque association mais, en menant une investigation interne approfondie, d'initier une véritable démarche qualité. Il n'y a aucune raison que le secteur associatif, parce qu'il a bon cœur, ne soit pas soumis à une obligation de résultats", reprend Philippe Marescaux, ancien secrétaire général des Restos du Cœur, président et administrateur d'associations.

Jusqu'où mener cette quête d'efficacité et avec quels critères ? Le compte emploi ressources (CER), qui vise à repérer l'importance des frais de financement par rapport aux sommes consacrées à la mission, est assurément un bon critère. Mais il ne doit pas être le seul. Gare aussi au formalisme. "Je vois souvent des bilans tenus d'équerre mais où la raison d'être de l'association s'est perdue", témoigne Jean-Pierre Vercamer. Ainsi l'argument "emplois créés" sert-il trop souvent d'alibi imparable. "Mesurer l'efficacité doit conduire à une évaluation globale de l'impact de l'activité de l'association sur son domaine d'intervention ou son environnement. Pour quoi ne pas imaginer un véritable bilan sociétal", plaide Gérard Lejeune, expert comptable.

Vaste chantier à la portée... d'une association.

## Avis autorisés

### “Comment renforcer la gouvernance sans tuer l’esprit associatif ?”

**Michel Soublin,**  
président du Comité de la  
Charte

*“En élisant un conseil  
d’administration diversifié.”*

Dans le monde associatif comme ailleurs, ces deux buts sont complémentaires et non contradictoires.

La gouvernance, c’est le système de direction et de contrôle d’une organisation. Cela commence par une définition claire du rôle des différents acteurs et, en particulier, celui du conseil d’administration. C’est l’organe qui définit la stratégie et en contrôle l’application. Il ne doit pas être le “gouvernement exécutif” de l’association, mais laisser l’initiative aux responsables exécutifs salariés ou bénévoles.

L’AG devrait élire un CA constitué de personnes d’origines et de compétences très diverses pour éviter les effets délétères de la consanguinité. Un pourcentage significatif des administrateurs doit être suffisamment “indépendant” des adhérents et de la technocratie de l’association pour exercer un jugement critique et ga-



**“Un conseil d’administration diversifié évitera que l’organisation ne soit accaparée par un groupe ou un individu qui empêcherait l’éclosion des initiatives.”**

rantir la réalisation du projet associatif.

Un CA diversifié veillera à mettre les bénéficiaires des services de l’association au centre des préoccupations et à “laisser éclore les cent fleurs” au service de la cause. Il veillera aussi à ce que les intérêts de l’ensemble des par-

ties prenantes soient pris en considération. Il évitera que l’organisation ne soit accaparée par un groupe ou un individu qui empêcherait l’éclosion des initiatives. Par comparaison, dans les entreprises, le renforcement de la bonne gouvernance n’a pas affaibli l’innovation.

## **Pierre-Patrick Kaltenbach,**

**président de “Gouvernance et  
Certification”, conseiller  
maître à la Cour des comptes**

*“En rendant transparente  
leur gestion.”*

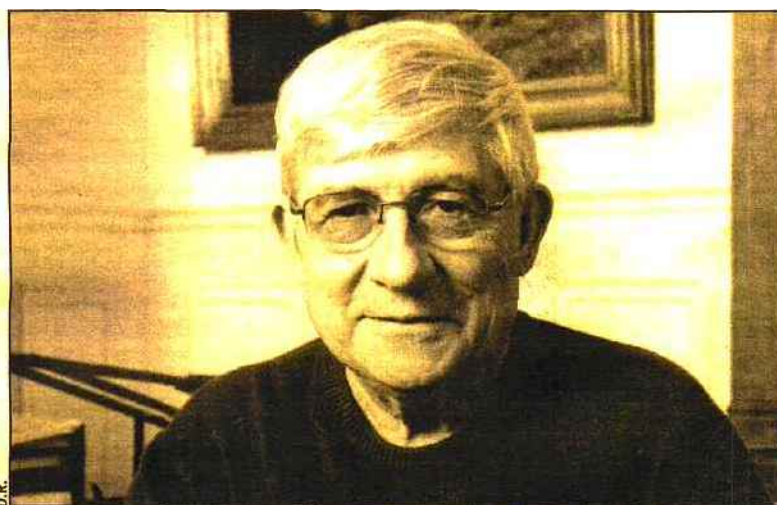
Améliorer la gouvernance des associations, c'est en priorité organiser et diriger les associations pour leur permettre de répondre efficacement aux objectifs qu'elles affichent aux yeux de leurs membres, de leurs financeurs (particuliers, entreprises, organismes publics), et du grand public en général. Un des moyens d'y parvenir est de rendre transparente leur gestion, de fournir des réponses à toutes les questions que peuvent se poser des gens normalement curieux sur cette gestion. Les rapports des commissaires aux comptes permettent de savoir si les comptes d'une association sont exacts, ils ne permettent pas de savoir si la gestion a été efficace, et si les moyens de l'association ont bien été mis intégralement au service des objectifs de l'association. Des scandales ont permis de s'en apercevoir. Des garde-fous ont été imaginés pour les éviter : audits supplémentaires exercés par des mem-

## **Pierre Levené,**

**secrétaire général du Secours  
catholique**

*“Par une confrontation franche  
des points de vue entre les élus  
et les opérationnels.”*

Gouvernance et dynamisme associatifs sont-ils antinomiques ? Je ne le crois pas. En tant que secrétaire général du Secours catholique – association forte de 65 000 bénévoles et 450 000 donateurs avec un budget annuel proche de 130 M euros – j'identifie toutefois un certain nombre de prérequis. Il n'y a pas de bonne gouvernance sans un conseil d'administration fort. C'est-à-dire composé de personnes élues, issues de la base ou ès qualité, se réunissant régulièrement, avec un mandat limité dans le temps. Ce CA se



D.R.

**“Le meilleur moyen est de faire exercer ces nécessaires contrôles par un organisme totalement indépendant comme c'est le cas de l'Afnor.”**

bres d'autres associations par exemple. Certains laissent penser que ce serait nuire à l'esprit associatif de rendre transparente la gestion des associations. Cette opinion peut être comprise pour des associations constituées dans le secret pour des objectifs confidentiels propres à leurs membres. C'est évidemment en totale contradiction avec les objectifs de toute association constituée pour des objectifs humanitaires, et faisant appel à un finan-

nourrit des travaux préparatoires, dans le cas du Secours catholique d'un audit interne, d'une direction générale forte, chargée ensuite de la mise en œuvre des décisions. Les administrateurs sont choisis avec soin, selon une procédure transparente. Un comité de candidature veille à pourvoir les postes stratégiques. Le projet et le dynamisme associatifs sont-ils bridés pour autant, je ne le pense pas. C'est par une confrontation franche des points de vue entre les élus, riches de leurs diversités, et les opérationnels que naît un consensus garant de projets assumés et portés par tous. Le dynamisme surgit également d'espaces spécifiques de concertation et de débats comme le comité des bénévoles ou le comité des donateurs du Secours catholique. Ces lieux sont des forces de

gement du public ou par des organismes publics. Le meilleur moyen d'assurer la transparence est de faire exercer ces nécessaires contrôles, sans paperasserie inutile, sous le contrôle d'un organisme totalement indépendant qui attribue un label à l'association tout en soumettant ses audits à une commission d'experts indépendants, bénévoles et représentatifs. C'est le cas de l'Afnor depuis 2007.



D.R.

**“Le dynamisme surgit également d'espaces spécifiques de concertation et de débats (comité des bénévoles, comité des donateurs).”**

proposition, d'interpellation, de construction mais qui, *in fine*, reviendront toujours vers le conseil pour décider.

## **Henriette Steinberg,** secrétaire générale du conseil d'administration du Secours populaire (SPF)

*"En donnant le pouvoir, tout le pouvoir, à ceux et celles qui agissent."*

Esprit associatif es-tu là ? Es-tu là quand il n'y a pas d'indépendance ? Es-tu là quand ceux qui décident ne sont pas ceux qui font ? Es-tu là quand on cherche à te faire rentrer dans le rang, à n'être qu'un pré carré, qu'un terrain de chasse ? L'esprit associatif, c'est celui qui confie des responsabilités, qui donne les clés de la maison à celui ou celle qui s'engage bénévolement, sans arrière-pensée, sans plan de carrière. C'est dans les associations que se trouve l'un des ferments de la richesse et de la diversité de la société, le geste généreux qui s'exprime dans le bénévolat. Les voies de la gouvernance que nous défrichons sont celles qui consistent à donner le pouvoir, tout le pouvoir, à ceux et celles qui agissent, quelles que soient leur origine,

## **François Rousseau,** chercheur associé au centre de gestion appliquée de l'École polytechnique

*"En faisant partager le projet par toutes les parties prenantes."*

Le succès des associations conduit fréquemment à la mise en tension entre la recherche de l'amélioration de leur performance gestionnaire (qualité des services, pérennité économique) et leur projet militant. On voit alors se développer la tentation de séparer ces deux aspects. Le pouvoir de direction des administrateurs bénévoles se réduit au rôle d'un conseil de surveillance tandis que la technocratie salariée accroît son influence et s'approprie le pouvoir réel. L'enjeu de la bonne gouvernance consiste à reconquérir ce projet et à le faire partager par toutes les parties prenantes. Il faut que les dirigeants s'attellent à redéfinir le rôle et la place des différentes parties concernées par la cause promue par l'association. Trop



**"L'esprit associatif, c'est celui qui confie des responsabilités à celui ou celle qui s'engage bénévolement, sans arrière-pensée, sans plan de carrière."**

leur fortune, leurs options. Penser la gouvernance des associations, c'est favoriser la mise en mouvement de chacun(e) pour agir à proximité, comme partout dans le monde, de son don à la réalisation de l'action, à égalité de droits et de devoirs, dans un va-et-vient de contrôle démocratique et permanent entre le local et le national. Il y a besoin de gestes forts qui libèrent cette énergie vitale pour la société.

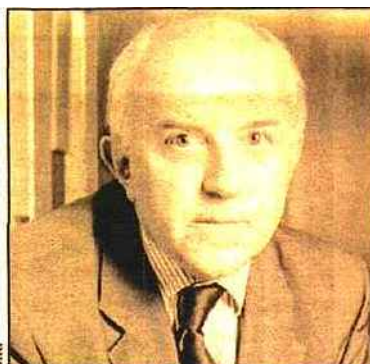


**"La loi offre toute la liberté à l'association pour s'organiser comme elle l'entend."**

souvent les dirigeants engagés dans cette reconquête du projet oublient une caractéristique exceptionnelle de l'association : la loi lui offre toute la liberté qu'elle veut pour s'organiser comme elle l'entend. Nul besoin de mimer les principes organisationnels des grands groupes ! Elles peuvent dans le domaine de la gouvernance développer le même esprit inventif que celui qu'elles déploient pour inventer des réponses sociales adaptées aux besoins sociaux.

**Hugues Sibille,**  
directeur au **Crédit coopératif**  
*“En ayant des outils d'évaluation des projets”*

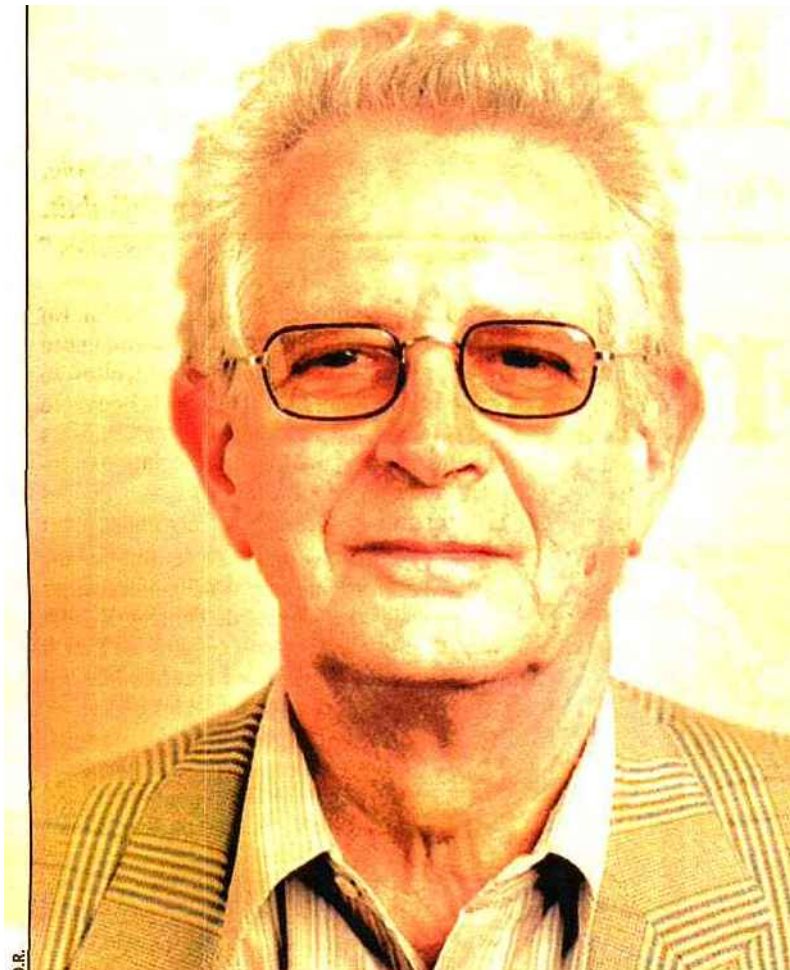
La gouvernance est un sujet majeur pour le monde associatif. Les conditions de prise des décisions et de leur mise en œuvre sont d'autant plus importantes que les associations se réfèrent à une conception démocratique du pouvoir et dans le même temps, ne sont pas soumises pour l'essentiel à la sanction rapide et sans pitié du marché. La catastrophe de l'Arc est venue d'un énorme déficit de gouvernance. La bonne gouvernance ne fait pas perdre son âme au monde associatif : elle la conforte. D'abord parce que cette gouvernance définit clairement les valeurs et le projet associatif. Une bonne gouvernance, c'est d'abord un conseil d'administration qui fonctionne bien, sous contrôle de l'assemblée générale. Pour cela, il convient de veiller à la nomination des administrateurs, à la diversité des membres, à la limite du cumul des mandats. Il s'agit de bien déterminer les délégations de pouvoir, de définir les modalités pratiques des relations



D.R.

**“La bonne gouvernance ne fait pas perdre son âme au monde associatif : elle la conforte.”**

présidence/direction générale en matière de décision. Enfin, une bonne gouvernance associative, ce sont des relations claires et transparentes avec les parties prenantes. Au premier chef bien sûr, les associés siégeant à l'assemblée générale. Mais aussi les autres partenaires, les salariés, les donateurs, les bénévoles, la puissance publique. Et pour cela, il est important d'avoir des outils d'évaluation de l'utilité sociale des projets, de l'efficacité des moyens mis en œuvre. Et aussi des outils de contrôle de l'utilisation des fonds.



D.R.

**Jean-Pierre Worms, président de la Fonda : "Les associations sont les têtes chercheuses qui vont explorer les besoins nouveaux dans la société. Elles expérimentent des solutions en étant producteurs de services et non pas simples consommateurs et en s'appuyant sur la mobilisation citoyenne."**

## Benchmark

### Les dix plus grandes associations recevant des dons \*

- budget total 2006 (en millions d'euros)

	<b>budget total</b>	<b>ressources privées (1)</b>
Croix-Rouge française	910,2	56,1
Association Paralysés de France	513,1	36,3
Institut Pasteur	314,9	45,6
Fondation d'Auteuil	231,4	94,5
Fondation de France	204,1	93,3
Institut Curie	176,1	34,6
Secours catholique	130,0	98
Fondation Armée du Salut	100,1	14,9
Ligue nationale contre le cancer	98,6	75,9
SOS Villages d'enfants	81,2	53,6

\* membre de France Générosités

(1) Ressources privées : dons et libéralités (legs, donations, et assurance vie), ventes de dons en nature, produits de l'épargne et des ventes "solidaires", abonnements, mécénat, divers.

**P.P.**

## Historique

### 1901 et 1905, les lois cultes du secteur associatif

C'est Waldeck Rousseau, alors président du Conseil, à qui l'on doit la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 qui définit l'association comme une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activités dans un

aux comptes dès lors que leur budget dépasse 150 000 euros. Quant aux collectivités locales, dès lors qu'elles versent une ou plusieurs subventions supérieures à 76 000 euros à une même association, celle-ci doit alors lui transmettre un bilan comptable certifié.

*“Pour être efficace, une association doit être déclarée en préfecture, ce qui lui donne ensuite une véritable personnalité juridique.”*

but autre que de partager des bénéfices. D'où la notion fondamentale d'association à *“but non lucratif”*. Pour être véritablement efficace, une association doit être déclarée en préfecture, ce qui lui donne ensuite une véritable personnalité juridique, c'est-à-dire la possibilité de recevoir des dons ou des legs, de recruter des salariés ou encore de mener des actions en justice. En 1993, après plusieurs scandales mettant en cause des associations, le Parlement a imposé à ces structures de nommer un commissaire

En 1905, une autre loi, également initiée par Waldeck Rousseau, a créé les associations cultuelles par lesquelles une ou plusieurs personnes physiques peuvent se retrouver pour gérer les bien nécessaires à l'accomplissement de leur culte. Mais ce texte qui fixe la séparation entre la sphère religieuse et l'Etat interdit aux collectivités locales, tout comme à l'Etat d'ailleurs, de subventionner, de quelque manière que ce soit, les associations cultuelles.

**F.B.**