

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université MOULOUD MAMMERRI Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion
Département des Sciences commerciales



Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales
Option : marketing et management des entreprises

Thème

La gouvernance des associations

Présenté par

- **HAFRAD Maya**

Dirigé par :

Mr BATACHE

Année Universitaire 2017/2018

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, je tiens à remercier mon encadreur **Mr BATACHE**, son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail en acceptant de l'examiner Et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes chers frères, pour leur appui et leur encouragement.

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A tous mes amis

MAYA

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
A.P.E.C	Association Pour l'Emploi des Cadres
C.A	Conseil D'administration
A.G	Assemblée Générale
I.N.S.E.E	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
I.F.A	Institut Français des Administrateurs

Sommaire

Introduction générale

CHAPITRE I Généralités sur la gouvernance des associations

Section 1 Définition et caractéristiques des associations

Section 2 Formes juridiques et structure des associations

Section 3 Existe-t-il une gouvernance associative ?

CHAPITRE II La gouvernance au sein des associations

Section 1 Les recommandations en matière de gouvernance associative

Section 2 Typologie des modes de gouvernance

Section 3 Mécanismes de régulation des rapports de forces

Section 4 La gouvernance associative

CHAPITRE III) Etude de cas : L'association Croix rouge Française

Section 1 Présentation de l'association

Section 2 Structure de la Croix rouge Française

Section 3 Mode de gouvernance de l'association

Section 4 Les instances de contrôle

Conclusion générale

Par gouvernance des organisations, on sous-entend généralement un ensemble d'instances de l'organisation, de règles, de mesures et d'informations fournies qui permettent de veiller et de contrôler le bon fonctionnement interne et le bon exercice des missions de l'organisation sur son territoire d'intervention. D'après les écrits de March et Simon (1993), une organisation est un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger. Il en existe de différentes sortes parmi lesquelles on peut citer les entreprises, les administrations publiques, les syndicats, les partis politiques, les associations, etc.

Les travaux existants ayant porté sur la gouvernance ont plus concerné les entreprises. Même si ces travaux ne traitent ni ne précisent les conditions de validité du système de gouvernance, ils assimilent néanmoins les conditions de légitimité du système de gouvernance à l'étude de : la responsabilité, la transparence, l'état de droit et la participation. En dehors des entreprises, rares sont les travaux de recherche qui touchent à la gouvernance d'autres organisations comme les associations par exemple.

C'est donc à juste titre que nous avons choisi, dans le cadre de notre mémoire, de porter une réflexion sur la problématique de la gouvernance des associations. En travaillant ce sujet, nous explorons un champ jusque-là oublié par la plupart des études sur la gouvernance en France.

Les objectifs majeurs de ce travail sont de soulever la question de l'adaptabilité aux associations des mécanismes usuellement recommandés et éventuellement, explorer d'autres approches de la gouvernance.

Notre démarche visant essentiellement à comprendre (pourquoi et comment) la problématique de la gouvernance associative, c'est donc pour une approche méthodologique exploratoire que nous avons opté.

Pour ce faire, nous articulons notre plan de travail autour de trois axes principaux.

Dans une première partie, nous présentons un aperçu général sur les types d'organisations que constituent les associations.

Tout d'abord, la première section de cette partie revient sur la définition et les caractéristiques essentielles d'une organisation de type association. Ensuite, une seconde section présente la ou les structure (s) possibles d'une association. Enfin, dans la troisième

section, nous mettons en évidence les conflits d'intérêts susceptibles de surgir au sein des associations.

Dans la deuxième partie de notre travail de recherche, nous essayons de faire le parallèle entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance associative. À ce niveau, il s'agit d'explorer les possibilités d'extrapolation de la gouvernance d'entreprise vers celle des associations. La question fondamentale à laquelle nous avons voulu répondre dans cette partie est : « est-ce qu'il faut gérer les associations comme des entreprises privées en important leurs techniques et leurs procédures, ou trouver une gestion associative spécifique » ? Dans notre tentative de réponse à une telle interrogation, nous avons construit notre développement autour des recommandations, mécanismes et enjeux en matière de gouvernance associative.

Dans une troisième et ultime partie, nous tentons de nous appesantir sur le cas particulier des associations professionnalisées.

Face au besoin grandissant de la société qui n'est pas satisfaite des pouvoirs publics, les activités des associations tendent à évoluer pour pallier à ce manquement. Cette situation pousse ainsi au recrutement de nouveaux acteurs comme salariés dans la mesure où, ils ont suffisamment d'expertise pour mener à bien les objectifs fixés. Ce recrutement du personnel permet souvent à la société de se consacrer pleinement à son activité, toutefois cela n'est pas sans conséquences sur son mode de fonctionnement.

Section 1) Définition et caractéristiques d'une association

1.1) Définition d'une association

Les associations Françaises, en majorité, sont régies par la loi du 1^{er} juillet 1901 qui définit une association 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 le partage des bénéfices »¹. De nos jours, le secteur associatif est très actif en ce qui concerne l'action sociale d'où il tient d'ailleurs son origine. De plus en plus d'associations voient le jour. On en compte 75 000 créées entre août 2014 et août 2015² dans de différents domaines (humanitaire, santé, éducation, recherche, social, médical, sport, loisir, tourisme, culture), parmi lesquelles la proportion de celles culturelles et sportives représente 40%.

Les ressources financières de ces dernières représentent un enjeu économique important et majeur car elles disposent de plus de 104 milliards d'euros³. De surcroît, le secteur associatif possède des plateformes et de divers journaux, manuels, ouvrages et livres où ils peuvent publier les travaux entrepris, collecter des informations sur l'évolution de leur environnement ainsi que sur son management.

Dans leur livre sorti en 1985, Charles Debbasch et Jacques Bourdon⁴ soutiennent que « *L'outil associatif est devenu, pour des milliers de personnes, un moyen ordinaire et pratique pour vivre leurs passions, exercer des activités dans des domaines plus divers, défendre des causes et des idées, ou réaliser des projets collectivement... Lieux irremplaçables d'échanges, de dialogue, de solidarité et de convivialité, les associations jouent désormais un rôle essentiel dans le paysage social* ».

¹ : <http://www.associations.gouv.fr/626-association-loi-1901.html>.

² : Données collectées sur le site : www.association.gouv.fr.

³ <http://rtes.fr/Publication-Etude-de-l-INSEE-sur>

⁴ : Charles Debbasch et Jacques Bourdon, *les associations*, Que sais-je, n°2209, Puf, 1985.

En France, la plupart des associations sont composées de bénévoles uniquement. Généralement, elles sont de petite taille. Par ailleurs, les grandes associations sont dites professionnalisées, et font appel souvent à des salariés. Avec la professionnalisation de ce type de structure, apparaît le recrutement des dirigeants à la tête du management des associations.

Contrairement aux entreprises, les associations ont plutôt un but non lucratif ; autrement dit, les porteurs de ces types de projets (associatifs) ne peuvent voir croître leurs richesses du fait de leurs fonctions. Tout gain doit être réinvesti dans d'autres projets. L'association n'exige ni d'apports financiers ni ne dispose de contraintes financières, alors qu'une entreprise du type SARL par exemple, exige un investissement (un capital minimum et frais de constitution).

1.2. Caractéristiques d'une association

Les caractéristiques principales d'une association que l'on peut retenir, d'après la définition de la loi 1901 sur les associations peuvent se présenter comme suit :

- L'association est un contrat de droit privé établi entre adhérents. Cette adhésion doit être retranscrite par écrit, bulletin d'adhésion ou carte de membre ;
- L'association déclarée obtient le statut de personne morale, lors de la parution au Journal officiel. Cette publication lui donne des capacités juridiques qui lui permettent alors de :
 - Recevoir des cotisations, des dons, des subventions ;
 - Acheter, posséder, administrer des biens, dès lors que ces biens servent directement à l'objet social de l'association ;
 - S'engager par contrat (convention, affiliation, contrat de travail pour le personnel, ouverture d'un compte en banque, emprunt, contrat d'assurance...) ;
 - Pouvoir exercer une action en justice, tant en demande qu'en défense ;
 - Notons quand même qu'il n'y a pas d'obligation de déclarer une association ; dans ce cas, il n'y a plus la capacité juridique décrite ci-dessus ;
- L'association est un groupement permanent, c'est-à-dire que l'existence de l'association ne disparaît pas avec le changement de ses membres ou de ses fondateurs. Elle demeure active et poursuit toujours son fonctionnement ;
- La non lucrativité (non profit) : l'objet principal de l'association n'est pas la recherche du profit ; c'est pour cela qu'on présente un budget équilibré en début d'année, qui ne prévoit ni bénéfice ni perte. Toutefois, on peut prévoir dans le budget la création d'une réserve de trésorerie ;

- Le non partage des bénéfices : théoriquement une association n'est pas là pour faire des bénéfices mais cela ne peut exclure qu'à la fin d'année, on constate une différence entre les recettes et les dépenses. Cet éventuel « bénéfice » ne doit guère être redistribué aux membres, ni pendant la vie de l'association ni à sa dissolution ;
- L'objet est sans limite : la loi prévoit une liberté totale de l'objet associatif mais le choix de l'objet doit se faire en respectant les principes éthiques (ne peut être contraire aux lois et aux bonnes mœurs et sans porter atteinte à l'ordre public).

Section 2) Formes juridiques et Structure des associations

2.1) Formes juridiques des associations

De diverses formes d'associations se sont développées afin de répondre aux évolutions et aux changements de l'environnement social. Par conséquent, diverses réglementations et lois ont reconnu ces types d'association qui répondent à certains critères, et qui partagent en commun le fait de se déclarer comme des associations de la loi 1901. À titre d'exemples, on peut énumérer les associations d'assistance et de bienfaisance, les associations de défense des consommateurs, les associations culturelles, les congrégations, les associations de chasse, les associations de parents d'élèves.

L'association de fait est un simple groupement de personnes. Cette association ne nécessite aucune formalité de constitution légale. Elle n'a pas de personnalité morale. Elle ne peut donc prétendre à la signature d'un bail, à l'ouverture d'un compte bancaire, ou encore au bénéfice de subventions. Elle ne peut pas embaucher de salariés.

L'association déclarée les fondateurs veulent, dans ce cas, donner une véritable existence et des pouvoirs légaux à la structure pour agir et réaliser les objectifs qui ont été fixés. Une fois l'association créée, ils doivent effectuer les formalités de déclaration à la préfecture et de publication au Journal Officiel. Dès lors, l'association a une valeur juridique et peut acquérir des biens, embaucher des salariés, exercer une activité commerciale...

L'association agréée est une association déclarée qui bénéficie du label de l'administration. L'agrément est attribué par le ministère de tutelle. Cet agrément, accordé après examen d'un dossier, permet en général d'exercer certaines activités réglementées et éventuellement de bénéficier de subventions publiques (agrément des associations sportives, agrément comme associations d'éducation populaire, agrément des associations de services à la personne...).

L'association agréée peut, sous certaines conditions, bénéficier de modalités particulières de calcul des cotisations de Sécurité sociale.

L'association reconnue d'utilité publique la capacité juridique étendue de cette forme ou type d'association lui permet de recevoir des dons et legs sous réserve d'une autorisation préalable de l'autorité administrative. En contrepartie, la reconnaissance d'utilité publique soumet l'association à une tutelle administrative, notamment pour modifier les statuts, en vue de recevoir des dons et legs, pour aliéner son patrimoine. Une association du Bas-Rhin, du Haut-Rhin ou de la Moselle ne peut pas obtenir la reconnaissance d'utilité publique, mais elle peut recevoir des donations et des legs et aussi demander que sa mission d'utilité publique soit reconnue.

La fondation est une forme particulière d'association reconnue d'utilité publique qui reste soumise à une tutelle administrative. Elle est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, de droits ou de ressources, à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Le terme « fondation » est protégé.

2.2. La structure des associations

2.2.1. Les acteurs de la gouvernance dans les associations

▀ Les dirigeants

Dans le cadre de l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901 ainsi que de l'article 3 du décret du 16 août 1901, liées à l'affectation de personnes chargées de l'administration et de la direction. Ces personnes-là sont rassemblées autour du conseil d'administration qui lui, doit mettre en œuvre une politique, des actions, des missions afin de mener à bien l'ensemble du projet de l'association. Parmi ces personnes-là est élu un président. Ce président acquiert ainsi des pouvoirs tels que les convocations en sessions ordinaires ou extraordinaires des instances associatives, etc.

Pour être dirigeant il y a lieu de respecter certaines conditions telles que :

- Atteindre la majorité ;
- Avoir une ancienneté de présence ;
- Ne pas être déchu de ses droits civiques ;
- Ne pas accumuler plus de 2, 3 mandats ou plus ;
- Être titulaire de diplôme, avoir des compétences et des qualifications ;
- Ne pas diriger une entreprise qui réalise des services au profit de l'association ;

- L'incompatibilité de certaines fonctions avec la gestion et l'administration de l'association telles que : commissaire aux comptes, militaire, certains fonctionnaires, parlementaires.

Il peut être possible pour un salarié d'être dirigeant (soit directeur ou secrétaire général) de l'association ; cependant ce cumul est susceptible d'engendrer des risques aux conséquences fiscales si les revenus et les avantages en nature dépassent les $\frac{3}{4}$ du smic.

Il existe deux moyens de devenir président à savoir par élection mais aussi par cooptation, qui est un mode de recrutement consistant à recommander une personne pour ce poste. Selon une étude qui a été faite par l'APEC, le recrutement par cooptation dit « recrutement participatif » représenterait en France 37% des recrutements de cadres.

Les fonctions du dirigeant au sein d'une association sont :

- La participation aux réunions du conseil d'administration ;
- Le respect de l'obligation de confidentialité ;
- Agir au profit de l'association ;
- La nécessité de loyauté, d'honnêteté, de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.
- Un dirigeant ne devrait pas utiliser les biens de l'association pour son propre confort car cela pourrait faire l'objet d'un « délit d'abus de confiance ».
- **L'assemblée générale**

Elle est considérée comme l'organe souverain de l'association, un lieu d'informations et de débats où sont prises les décisions ; elle a donc un rôle considérable au sein d'une association. Il y a deux sortes d'assemblée générale :

- **L'ordinaire** qui s'organise une fois par an. Elle donne son opinion sur le déroulement de la gestion de l'association pendant l'année écoulée et vote le budget financier pour l'année d'après ; les débats sont généralement portés sur les projets à venir ainsi que sur les orientations que doivent suivre les administrateurs.
- **L'extraordinaire** est convoquée pour traiter des sujets importants et urgents tels que le choix d'une nouvelle orientation, la modification de statuts, ou encore la dissolution de l'association, etc.

En vue de valider une décision au cours d'une assemblée générale, il est nécessaire d'atteindre le quorum qui est le nombre minimal de membres qui doit être présent ou alors

représenté (les deux tiers ou les trois-quarts des membres et ce, en fonction des pays). Dans le cas où ce quorum n'est pas atteint, l'assemblée n'est pas autorisée à prendre la décision.⁵

Le vote au sein d'une association se déroule soit à main levée, soit à bulletin secret ou encore sur appel nominal. Pour les délibérations, l'association a le choix entre :

- La majorité simple dite relative, lorsque les votes « pour » l'emportent sur les « contre ».
 - La majorité absolue, lorsque la décision obtient la moitié des voix plus un.
 - La majorité qualifiée, si la décision obtient les deux tiers ou les trois quarts des voix.
- **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration ou le CA veille à appliquer les décisions prises en assemblée générale ou AG. Il n'est pas obligatoire, mis à part pour les associations reconnues d'utilité publique.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales élues ou cooptées par l'assemblée générale. La durée de leur mandat est comprise entre une et six années. Ils ont le droit de démissionner à n'importe quel moment, en cas de déficience dans l'exercice de leurs fonctions ou alors de faute de gestion. Ils peuvent également être révoqués par décision de l'assemblée générale.

Dans une association, les salariés peuvent faire partie du conseil d'administration mais sans excéder le quart de ses membres et sont considérés comme étant élus du personnel.

Les réunions au sein du conseil d'administration sont plus fréquentes que celles au sein des assemblées générales.

• **Le bureau** ⁶

Le bureau correspond à l'organe d'exécution des décisions prises en assemblées générales et reste constitué d'administrateurs disposant d'un mandat spécifique. Sa composition est différente d'une association à une autre.

⁵ <https://www.wonder.legal/fr/modele/statuts-association?gclid=COvM7cSq1tMCFY8y0wodxGwLwQ>
http://www.actes6.com/juridique/dirigeants_association_conseil_administration.htm
<http://www.associatheque-patrimoine.org/filemanager/files/popup/popup4.htm>
https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/competences_ag.html
file:///C:/Users/SALIMA/Downloads/89.pdf%20%20important.pdf

⁶ https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/membres_bureau.html
https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/competences_ag.html
file:///C:/Users/SALIMA/Downloads/89.pdf%20%20important.pdf

Il se réunit plus souvent que le conseil d'administration et l'assemblée générale et est composé du président, du secrétaire et du trésorier.

- **Le président**, dont les pouvoirs sont définis par les statuts de l'association. Il détient un pouvoir hiérarchique sur les membres de l'association ainsi que sur ses salariés. Il signe les contrats de l'association en son nom, cependant n'est pas le représentant légal de celle-ci mais seulement le simple mandataire. Pourtant le fait de désigner un président au sein d'une association n'est pas du tout une obligation légale. Le président n'acquérant ses pouvoirs que des statuts, il ne devrait agir au compte de l'association que si ces derniers lui en donnent l'autorisation et le pouvoir.
- **Le secrétaire**, est en charge de tout ce qui se rapporte aux archives. Il est aussi chargé de la rédaction des procès-verbaux relatifs aux assemblées générales et aux conseils d'administration et qu'il signe. C'est une responsabilité importante car ses actes font foi jusqu'à preuve du contraire.

Le secrétaire est aussi chargé de la procédure de déclaration obligatoire en préfecture. Il tient aussi un registre spécial prévu dans l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet ainsi que les articles 6 et 31 du décret du 16 août 1901. De ce fait, il est celui qui veille quotidiennement au bon fonctionnement administratif et juridique de l'association.

- **Le trésorier**, en charge de la gestion de l'association, il saisit les encaissements des recettes, réalise les paiements sous la supervision du président. Mais cependant, si l'association réalise un excédent de trésorerie et que le trésorier décide de le placer de sa propre initiative (placement audacieux), sa responsabilité pourrait être mise en cause en cas de perte.

Le trésorier tient, par conséquent, une comptabilité rigoureuse de toutes les opérations et est dans l'obligation de rendre compte de celle-ci à l'assemblée générale qui elle statue sur la gestion de l'association⁷.

- **Les membres** : adhérer à une association se fait par liberté ainsi que par volontariat. Cette décision, cependant, comporte une obligation qui est celle du respect des statuts et du règlement intérieur sous peine d'exclusion.

⁷ https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/membres_bureau.html.
http://www.actes6.com/juridique/dirigeants_association_conseil_administration.htm.
<http://www.associations-patrimoine.org/filemanager/files/popup/popup4.htm>.

Les membres d'une association peuvent être des personnes physiques ou morales, majeures ou pas ; les lois régissant l'admission et l'exclusion sont prévues dans les statuts.

Il existe plusieurs catégories de membres tels que les membres fondateurs (ce sont ceux qui ont participé à la constitution de l'association), les membres actifs (ce sont des adhérents qui payent des cotisations et en contrepartie bénéficient d'activités proposées par l'association), les membres bienfaiteurs (qui apportent un soutien financier au-delà des cotisations), les membres d'honneur (qui soutiennent l'association à travers des services particuliers) et les membres de droit (que l'association a accepté comme membres en les dispensant de la procédure d'admission).⁸

- **Les bénévoles** : il n'y a pas de loi qui définit le bénévolat et c'est ce qui le rend très particulièrement souple. Le conseil économique, social et environnemental a apporté plus de clarté à ce concept en février 1993, en donnant une définition généralement reprise du bénévole : en effet, « est bénévole, toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial »⁹.

Fondation du bénévolat : lien entre tous les bénévoles, cette fondation reconnue d'utilité publique depuis 1995, assure à l'ensemble des bénévoles faisant partie de l'association une protection juridique à l'égard des tiers en cas de sinistres survenus lors de ses activités associatives.

- **Les salariés** : Une association peut faire appel à des salariés. En effet, parmi les 1,3 millions d'associations actives en France, 165 000 emploient des salariés, soit 1,8 millions de personnes.

Une relation salariale est définie par un certain nombre de facteurs comme l'existence de liens de subordination ou encore le versement d'une rémunération, elle implique aussi des droits et des devoirs concernant l'association et le salarié.

Le salarié est régi par le code du travail mais il est meilleur de rédiger des contrats, ce dernier permet de spécifier les obligations réciproques et de l'association et de l'employé de celle-ci. Comme dans tout type de contrat, il est nécessaire de prendre en compte la durée, la

⁸ https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/categories_membre.htm

⁹ <https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html>

date d'embauche, la définition des fonctions exercées, la rémunération, les horaires de travail, la durée de la période de travail, les régimes de protection sociale.

Section 3 Existe-t-il une gouvernance associative ?

Comme nous l'avons vu auparavant, les associations disposent d'un poids important et considérable dans l'économie française. La France compte 1,3 millions d'associations actives en 2013.

Nous constatons que de plus en plus d'associations tendent à recruter des salariés et donc à se professionnaliser. D'après une étude faite par l'INSEE en 2014, l'association professionnelle représente 7% du travail réalisé dans l'ensemble de l'économie, en équivalent temps plein¹⁰, et cela est en augmentation. En effet, les recherches ont montré une hausse de 0,8% dans les 165 350 établissements. Cette professionnalisation des associations a mené au recrutement de dirigeants salariés qui vont occuper les fonctions de managers au quotidien.

Les associations sont différentes des entreprises, même si elles sont des organisations du droit privé. C'est la différence qui a conduit certains auteurs à penser que la question de gouvernance à l'intérieur de ces structures n'est pas posée ou ne peut être posée. C'est le principe de la non distribution des excédents car au sens de Glaeser (2002) et Hansmann (1996) « *les associations sont des organisations sans véritables propriétaires* ». Cette absence de propriétaire, donc de droit de propriété (au sens généralement admis), les conduits alors à penser qu'il n'existerait pas de gouvernance.

Une telle pensée n'est cependant pas de l'avis de tous. Pour Fama et Jensen (1983), ce manque de véritable propriétaire intensifie plutôt la question de gouvernance au sein de l'association, la rendant plus légitime qu'au sein des organisations à but lucratif.

Ainsi des chercheurs comme Oster, O'Regan et Milstein (2000) vont se pencher beaucoup plus sur la question de gouvernance dans ces structures au but non lucratif en relation contractuelle avec la ville de New York. Ces recherches viennent mettre en évidence le fait que l'ensemble de la littérature académique admette que la question de la gouvernance au sein des associations soit plus légitime que dans le secteur lucratif. Concernant le contexte français, selon l'analyse de Pérez (2003), la question de la gouvernance a lieu d'être posée dans toutes les organisations finalisées : société commerciale, établissement public, association à but non lucratif.

¹⁰ : <http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2016/04/IP-1587d%C3%A9f.pdf>

En outre Charreaux (1997, page 422) indique que « *le concept de gouvernance doit être étendu à l'ensemble des organisations. Il serait désormais approprié de parler de gouvernance des organisations, et non plus uniquement de gouvernance des entreprises* ».

3.1) Le modèle partenarial

Dans le modèle partenarial de gouvernance, l'entreprise constitue un produit social et contient les attentes, objectifs et intérêts des partenaires qui sont multiples et qui comprennent les dirigeants et les actionnaires. Mais aussi, elle renferme les salariés, clients, fournisseurs et tous les autres acteurs pouvant influencer les décisions de l'entreprise (conception du modèle au sens strict) ou pouvant être influencés par les décisions de l'entreprise (conception du modèle au sens large) Freeman et Reed (1983).

Dans cette perspective, prendre des décisions dans le seul intérêt des actionnaires est contre-productif car il ne permet pas un développement viable de l'organisation qui ne peut être obtenu que par la prise en compte des intérêts de tous les acteurs/partenaires (Donaldson et Preston, 1995). Par conséquent, cela conduit à repenser la construction des organes de direction et à considérer la représentation des parties prenantes (Jones et Wicks, 1999) de même que les mécanismes formels et informels permettant la prise en compte de leurs attentes. Ce modèle de gouvernance partenariale pose la question de l'arbitrage entre intérêts opposés et donc des légitimités au sein de l'entreprise. De plus, ce modèle suggère des modalités de résolution des conflits (Clarkson, 1995).

La principale limite à ce modèle reste la recrudescence des objectifs hétérogènes qui sont complexes à satisfaire. Dès lors, la question du contrôle de la réalisation de ces objectifs se pose. Les études empiriques semblent montrer une causalité entre ces mécanismes spécifiques de gouvernance et la performance financière des entreprises (Bughin, 2004). En règle générale, les parties prenantes représentent des familles d'agents économiques qui possèdent des droits et des devoirs envers la firme. Premièrement, concernant la prise de risque, il est vrai que l'actionnaire prend le risque de perdre le capital investi ; néanmoins cela est aussi vrai pour les autres partenaires : le salarié et son emploi, le sous-traitant sur ses résultats d'exploitation et/ou sur sa trésorerie en cas de créances irrécouvrables (Pérez, 2003).

Deuxièmement, les parties prenantes apportent des ressources essentielles et attendent en retour à ce que leurs intérêts soient comblés. On peut prendre en exemple les actionnaires qui offrent des fonds propres en amont : ils prévoient que la firme maximise leur retour sur investissement de manière à les récompenser en aval. Les dirigeants et salariés investissent du temps, des compétences et plus généralement du capital humain. Ils espèrent en retour des conditions de travail et des salaires confortables.

On peut préciser que les partenaires sont différenciés en fonction du montant de leurs créances dans la firme. Pour finir, on peut mesurer l'engagement d'un agent individuel en fonction de sa capacité à réaliser des investissements en actifs spécifiques qui lui permettent de supporter le rapport d'échange. Par exemple, un travailleur spécialisé dans un domaine propre à l'entreprise ne peut quitter l'organisation sans supporter des coûts de sortie substantiels qui peuvent se traduire par un revenu plus faible.

En somme, la théorie des parties prenantes exprime la reconnaissance de la diversité des objectifs d'une firme qui est bien plus que la maximisation de la richesse des actionnaires. Dans un modèle relationnel, le rapport entre actionnaires et dirigeants n'est rien de plus qu'un cas particulier des contrats existants dans toutes les entités productives. La firme étant considérée comme un ensemble de contrats spécifiques, elle s'applique aux clients, aux fournisseurs, aux salariés, aux syndicats, etc.

Dans ce domaine, un changement se révèle être particulièrement significatif pour les consommateurs de produits conformes aux principes du développement durable ou aux investisseurs souhaitant investir dans des entreprises qui veulent se positionner sur ce marché. Sur cette base, le souhait d'une convergence des intérêts des partenaires qui sont différents et de ceux qui apportent les capitaux, se réalise de sorte que la valeur soit appréciée plus largement via une pensée « *multi partenaires* » de l'entreprise et de sa gouvernance.

Cela est censé se traduire par une meilleure distribution de la rente au profit de l'ensemble des partenaires, dans la mesure où les actionnaires ne sont pas les vrais « créanciers résiduels » (Garvey et Swan, 1994). C'est dans cette perspective que Blair (1995) évoque la volonté de refonder les droits de propriété en faveur des salariés au nom de leurs investissements en connaissance et compétence spécifiques réalisés dans l'entreprise.

Les faiblesses de la conception unilatérale de la relation d'agence favorise l'émergence de cadres conceptuels intégrateurs tel que la théorie de l'agence partenariale (Hill et Jones,

1992) ou encore la vision de la firme comme organisation multi-contrats développée par (Laffont et Martimort 1997).

Ces travaux restent dans le cadre de la théorie de l'agence mais passent du modèle simple (un principal, un agent) à un modèle élargi (plusieurs principaux, un agent). Ce qui nécessite la mise en place de nouveaux dispositifs de contrôle et de nouveaux systèmes d'incitation afin de préserver les intérêts de tous les partenaires présents et d'optimiser la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998).

Ces mécanismes de gouvernance s'inspirent d'une vision de la firme en tant que coalition à la recherche d'un objectif commun ; la viabilité de l'entreprise. Cela s'exprime par le passage d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat (Hirigoyen, 1997).

Mais cependant, cette approche atteint ses limites avec la difficulté à satisfaire les intérêts conflictuels de tous les participants. Ainsi, émerge la contradiction entre la théorie positive de l'agence et l'existence de coûts de transaction. Un système de gouvernance reposant sur un jeu dynamique entre les dirigeants et les partenaires est proposé pour le partage des rentes. La notion de « *coûts contractuels* » vient se substituer à la notion de « coûts d'agence » en prenant en compte la réduction d'utilité supportée par les parties prenantes pour faire fonctionner les mécanismes disciplinaires.

Cornell et Shapiro (1987) avancent le concept de « capital organisationnel », constitué de contrats implicites réalisés avec les différentes parties prenantes. Cela permet une approche traditionnelle plus importante de la structure financière. De même Barton et Gordon (1988) prônent une conception incorporant la structure de financement et intégrant une perspective stratégique. Charreaux et Desbrières (1998), quant à eux se placent dans le cadre des approches contractuelles de la firme et ils ont étudié et évalué le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur partenariale, en réduisant les pertes de valeur dues aux conflits portant sur la redistribution de la rente.

Hoarau et Teller (2001), s'inspirant du renouveau de la théorie de la firme propose une « valeur substantielle » qui va au-delà de la simple valeur financière. Enfin, cette conception partenariale de la firme et de la gouvernance acquiert une reconnaissance pratique. Certaines entreprises, s'engagent par l'intermédiaire de « codes de bonne conduite » à prendre en compte l'ensemble des partenaires.

Jensen et Meckling (1976), voient la firme comme étant une fiction légale, qui sert de point focal à des procédures complexes dans lesquelles les conflits entre les objectifs des individus sont réglés par des relations contractuelles.

3.2) Théorie cognitive

De récents travaux (Charreau et Witz en 2005) mettent en évidence les limites de l'approche disciplinaire de la gouvernance, issue des modèles actionnariaux et partenariaux, ceux-ci portant particulièrement l'accent sur la non destruction de la richesse et d'une meilleure répartition de la valeur au sein de la société ciblée. Certains acteurs considèrent cette approche comme étant trop statique en ce qui concerne la gouvernance des entreprises, c'est ainsi que les théories cognitives proposent une définition de cette dernière, comme étant un ensemble de mécanismes permettant d'acquérir le potentiel de création de valeur grâce à l'apprentissage et l'innovation, tout en distinguant la gestion de l'information et du management des connaissances.

C'est une vision plus élargie et dynamique qui permet de s'interroger sur les questions portant sur les véritables mécanismes de création de valeur, et particulièrement à la façon dont les dirigeants agissent pour repérer, saisir et transformer des opportunités de croissance au sein des organisations. Par conséquent, on ne parle plus de la rationalité en fonction des décisions mais uniquement des processus qui les régissent. Le rôle de la gouvernance n'est donc plus centré uniquement sur la délimitation de l'espace discrétionnaire des dirigeants. Désormais elle va s'occuper aussi de favoriser le développement de l'entreprise par l'échange, l'ordonnement et la capitalisation de connaissances et/ou de compétences mobilisés ou à mobiliser en interne ou en externe.

Cette approche synthétique de Charreau (2002) met en avant de nouveaux fondements théoriques pouvant aboutir à une véritable théorie cognitive de la gouvernance. Celle-ci s'appuyant particulièrement sur la théorie fondée sur les ressources et les capacités organisationnelles (Penrose 1959). De manière générale, les théories cognitives s'appuient sur la notion de connaissance par rapport au concept d'information des approches contractuelles. D'après Loabsy en 2001, une connaissance diffère d'une information, dans la mesure où elle constitue un traitement et une interprétation résultant d'un modèle cognitif préexistant.

Suite à l'analyse des apports de la finance comportementale et des modèles cognitifs de la gouvernance d'entreprise, Charreau (2005) souligne la reconnaissance des conflits comportementaux à côté des conflits d'intérêts. Les conflits comportementaux sont définis ici comme des conflits étant beaucoup plus large par rapport aux conflits cognitifs.

Cela s'explique par le fait où ils traitent aussi des aspects émotionnels et inconscients. Alors que dans le cadre des théories contractuelles, les mécanismes de gouvernance ont pour principal but de minimiser les conflits, on remarque que les conflits comportementaux peuvent devenir créateurs de valeur dans le cadre des théories cognitives. De nouvelles visions du monde peuvent ainsi apparaître suite à la survenance de conflits cognitifs, ce qui peut conduire à de nouvelles opportunités de développement pour les organisations. En revanche, des conflits cognitifs entre administrateurs et dirigeants peuvent se transformer en obstacle pour le processus de décision et ainsi conduire à une destruction de la valeur.

De plus, l'intégration des conflits d'intérêts et des conflits comportementaux au sein d'un même modèle conduit à s'interroger sur l'impact des uns sur les autres. Selon Parcedes (2005), certains mécanismes d'incitation des dirigeants comme les stocks opinions peuvent renforcer les comportements des individus tels que l'excès de confiance conduisant à la destruction de la valeur.

3.3) Théorie d'agence

À partir de cette vision de la firme Jensen et Meckling ont élaboré la théorie de l'agence qui elle tient compte de la diversité des catégories de participants dans une firme et des conflits d'intérêts qui en résulte. Cette théorie définit les relations qui lient un mandant appelé principal et un mandataire appelé agent par un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque. À titre d'exemple, les actionnaires qui délèguent le pouvoir de décision aux managers. Ce comportement est lié aux hypothèses de la théorie d'agence à savoir d'une part le fait que les parties de la relation d'agence sont censées agir de telles sortes à maximiser leurs fonctions d'utilité, et d'autre part ces parties sont en mesure d'anticiper l'incidence engendrée par ces relations d'agence.

Étant donné que les individus tendent à maximiser leur fonction d'utilité, les agents ne vont pas toujours agir dans l'intérêt de leurs mandats, ce qui signifie qu'ils auront des comportements opportunistes dans le but d'augmenter leurs richesses, ce qui par la suite va entraîner des conflits d'intérêts entre les différentes parties, on peut citer comme exemple les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants.

3.4) Les conflits d'intérêts au sein des associations

Ils sont heureusement pas généralisés ; les conflits constituent pas moins une réalité du monde associatif, de ce fait il est important d'être en mesure de les identifier afin de pouvoir les prévenir.

L'aptitude à faire face aux conflits au sein d'une association est ardue, en effet ils sont souvent dus à des formes de tensions entre des groupes notamment salariés et bénévoles.

Quelques situations peuvent aboutir à des conflits tels qu'un désaccord mal réglé par les dirigeants de l'association qui entraînera l'insatisfaction du bénévole, ce dernier le fera sans doute savoir, cela va créer un malaise au sein d'une association, les conflits peuvent à long terme provoquer le mécontentement des parties prenantes, qui engendre une baisse de la motivation voire même un désengagement des bénévoles.

A ce niveau, il est primordial de rappeler la différence de statut entre le bénévole et le salarié. Les salariés ont des contrats de travail de subordination les rapports restent hiérarchiques, par contre le bénévole n'est lié par aucun contrat, à cet égard les responsables n'ont qu'une autorité de compétence de ce fait, il est bien difficile d'animer les bénévoles plutôt que d'animer des managers et salariées.

Le fait d'être responsable c'est-à-dire salarié ou membre ou bénévole du conseil d'administration d'une équipe mixte (salariés et bénévoles), cela relève d'un art subtil étant donné l'implication respective des groupes d'acteurs il y'a toujours des différences de posture.

On retrouve aussi un problème de pouvoir, en effet l'équilibre de ce dernier dans l'association ne se joue pas seulement au niveau des instances statutaires mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes.

Les faiblesses de la parité ainsi que le manque de diversité culturelle et sociale au sein de la gouvernance d'association se traduit par une absence de renouvellement des dirigeants, ainsi que des modalités insuffisantes d'implication des usagers dans la gouvernance d'association, dès lors ces modalités sont variables d'une structure à une autre.

La société à but non lucratif reste une organisation comme une autre, et par conséquent le problème de pouvoir s'y pose comme partout ailleurs, nous citons quelques exemples : le conflit peut être, celui où les salariés prennent le pouvoir ou encore celui où les bénévoles de terrain prennent à leur tour le pouvoir ainsi que la situation où le pouvoir est exercé et tenu uniquement et vigoureusement par le président.

Toutes les associations disposent d'un mode de gouvernance différent dans la mesure où leur fonctionnement diffère d'une association à l'autre ; alors pour comprendre le mode de gouvernance ou le mode de contrôle de chaque association il faut d'abord identifier les acteurs qui y jouent un rôle important en son sein.

Section 1) Les recommandations en matière de bonne gouvernance associative

IFA, l'institut Français des Administrateurs, a pour fonction de développer des bonnes pratiques de gouvernance pour la France. De ce point de vue, l'IFA a émis 20 recommandations pour les administrateurs des grandes associations et fondations

1.1) Le projet associatif ou de fondation

L'organisation définit de façon claire et précise ses valeurs de référence et son projet associatif ou de fondation. Elle procède à son réexamen de façon régulière et le cas échéant l'actualise. Elle le communique à ses parties prenantes.

1.2) Le Conseil d'administration ou l'organe équivalent – rôle et mission

Le Conseil d'administration veille au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif. Il définit la stratégie de l'organisation, son modèle économique et en contrôle la mise en œuvre. Il rend compte à l'assemblée générale. Il s'assure du respect des statuts et de la prise en compte des attentes des parties prenantes.

1.3) Le fonctionnement du Conseil d'administration

Les décisions du Conseil sont prises après débat et de façon collégiale. Les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration précisent les règles de bonne conduite à appliquer dans les processus de décision.

Le Conseil se réunit régulièrement et a une fréquence suffisante pour être en mesure d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle.

Le Conseil s'assure de l'implication de ses membres dans ses travaux et veille à limiter les cumuls excessifs de fonctions et de mandats.

Le Conseil s'assure de la diversité nécessaire de ses membres et propose le cas échéant la nomination de personnalités qualifiées externes.

Le Conseil définit une procédure d'évaluation de son fonctionnement et présente à l'assemblée générale annuelle un rapport sur la gouvernance de l'organisation.

Le Conseil élit en son sein les membres du bureau et peut s'appuyer sur des comités du Conseil tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité stratégique. Il peut décider de créer des comités consultatifs d'experts ou de donateurs.

1.4) L'administrateur

La candidature d'un nouvel administrateur fait l'objet d'une évaluation préalable de la part du Conseil après avis du comité des nominations s'il en existe un. Il est tenu compte des besoins du projet associatif ou de fondation et de ceux de l'organisation.

Le Conseil d'administration soumet à l'instance compétente, l'assemblée générale dans le cas d'une association, les conditions de nomination et de renouvellement des administrateurs, la durée de leur mandat, le nombre de renouvellements et la limite d'âge dans la mesure où celles-ci ne seraient prévues ni dans les statuts, ni dans le règlement intérieur.

Le Conseil définit des conditions d'information et de formation des administrateurs.

Le Conseil définit les processus permettant de prévenir, d'identifier et de traiter les conflits d'intérêts. Les relations entre un administrateur et l'organisation, directes ou indirectes, contractualisées ou non, font l'objet d'une information des commissaires aux comptes qui les vérifient et les exposent dans un rapport spécial destiné à l'instance compétente. Dans un souci de transparence, l'information est également donnée dans le rapport annuel du Conseil d'administration à l'instance compétente.

La fonction d'administrateur d'une association ne donne généralement pas lieu à la rétribution financière mais la possibilité existe d'allouer une rémunération sous certaines conditions précisées par le code général des impôts. Ainsi, l'implication d'un administrateur et en particulier celle du Président peut le contraindre à arrêter ou réduire considérablement ses autres activités rémunérées. Dans ce cas, le Conseil peut proposer à l'organe compétent une rémunération conformément à la loi.

1.5) Le Conseil d'administration et la direction générale opérationnelle

Le Conseil définit les attributions de la direction générale opérationnelle. Il détermine les délégations. Le Conseil s'assure de la définition et de la mise en œuvre d'une organisation qui favorise une relation claire et formalisée entre le Conseil d'administration, la direction générale opérationnelle et la mise en place de processus clefs (suivi des objectifs et des risques, veille et innovation, mesure de l'utilité sociétale).

Le Conseil définit, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la valeur du projet associatif ou de fondation et s'assure de la mise en place d'indicateurs de mesure de l'utilité sociétale.

1.6) Le Conseil d'administration et les parties prenantes

Le Conseil s'assure de la mise en place de relations transparentes entre l'organisation et les parties prenantes internes et externes. Il organise la vie associative de façon à privilégier le dialogue et les échanges avec les parties prenantes. Le Conseil d'administration contribue à la mise en place de chartes ou conventions avec les parties prenantes dans le projet associatif (adhérents, bénévoles, donateurs, partenaires).

- Le Conseil d'administration peut faire appel à des experts pour évaluer la qualité de projets qui lui sont soumis.
- Le Conseil met en place, dans la mesure du possible, un processus d'évaluation de la contribution des parties prenantes.
- Le Conseil veille aux échanges d'expériences dans l'organisation et à la diffusion des meilleures pratiques de gouvernance.

Section 2) Typologies des modes de gouvernance

2.1) La gouvernance militante : des valeurs portées par le collectif

Dans ce type d'association, l'essentiel des actions collectives menées ont un but celui de lutter pour une cause spécifique. La spécificité de ce type d'association est que les membres des organes de décisions (conseil d'administration, assemblée générale) ont le même niveau de prise de décision et le même statut c'est-à-dire ils sont tous responsables statutairement de l'association et au même niveau. Ce rapport de force équitable entre les membres permet plus facilement l'échange d'idée et d'opinion de chacun des membres et cela permet de mener un débat très constructif et positive au profit de l'association. Les membres dans ce type d'association gardent une certaine proximité avec leur financeur, les dirigeants ici peuvent être des acteurs incontournables ou non dans l'association.

La question de gouvernance au sein de ses associations militantes et principalement poser sur les rapports de forces qui peuvent exister entre les pouvoirs publics et l'association. En effet dans ce type d'association, des actions collectives sont menées avec comme objectif de faire changer les positions prises par les pouvoirs publics sur des enjeux précis (comme par exemple l'association Greenpeace sur des sujets environnementaux).

Donc pour légitimer la parole de ces associations dans le débat public, et ainsi se crée une place il faut qu'elle recourt à des experts (médecins, chercheurs)

2.2) La gouvernance professionnalisée : un modèle proche de l'entreprise

Nous remarquons que dans ce second type de structure nous sommes dans un modèle de gouvernance d'association qui n'est plus un modèle traditionnel mais un modèle qui tend à être plus moderne c'est-à-dire en adoptant une structure et un fonctionnement qui se rapproche de celle d'une entreprise.

En effet, l'association devient plus professionnelle en diminuant le bénévolat et en recrutant des salariés « experts » qui sont choisis par leur compétence et leur capacité de gestion et une fonction de surveillance de l'appareil exécutif. Mais cette professionnalisation de l'association ne veut pas dire s'éloigner des valeurs de bases de l'association (c'est à dire à but non lucratif et sans distribution du bénéfice réaliser).

Alors les principales problématiques qui peuvent surgir dans ce type de structure ce sont celles liées à la professionnalisation de l'association car la gouvernance est très formalisée c'est-à-dire que les conflits sont principalement entre les membres dit « expert » et les membres « non expert », car les experts ont plus de crédibilité et de légitimité et les non expert leurs paroles est moins considéré surtout lors des conseils d'administration ou lors de l'assemblée générale ou les décision stratégique concernant la survie de l'association sont prises.

Pour résoudre ces conflits qui peut y'avoir il faut impliquer plus les non experts, leurs donner plus de pouvoir de paroles, les consulter lors des assemblées et prendre en considération leurs idées.

2.3) La gouvernance resserrée : un besoin de renouvellement des personnes clés

L'organisation au sein d'une association fait intervenir principalement un ou plusieurs membres clés, en effet, on peut citer par exemple le président ou le dirigeant, occupant un rôle central (primordial) pour le fonctionnement de l'association. Ainsi, la forte implication du président dans la vie associative pose naturellement un problème pour ce type de structure, laissant place à une faible reconnaissance des rôles des salariés et bénévoles.

Un problème se pose donc naturellement, les salariés et bénévoles ont ainsi du mal à avoir une place et sont contraint à suivre les instructions données par le président ou dirigeant. Étant donné que les membres clés sont les principaux décideurs et peuvent conserver leur mandat pour une certaine durée, la limitation de ce mandat peut ainsi être une solution. De plus, l'importance du rôle des personnes clés entraîne une négligence de la participation de certains acteurs ou même de certains organes ou instances.

Les contraintes dues à ce type de gouvernance resserrée entraîne donc à mettre en place des mesures afin d'impliquer l'ensemble des membres dans la vie associative, et notamment dans les prises de décision.

2.4) La gouvernance externalisée : la nécessité de mobiliser

La gouvernance externalisée permet de rassembler les acteurs externes dont les donateurs, les usagers et même les financeurs occupant un rôle important en matière de prise de décision, cela s'explique par le faible développement des outils de gestion. On note également une faible implication du Conseil d'Administration dans le projet associatif car c'est un organe siégeant souvent de droit, ce qui conduit à placer les valeurs et messages de l'association, en second plan. Dans ce type de gouvernance, le président à un rôle beaucoup plus limité mais c'est également le cas pour le Conseil d'administration ou l'assemblée générale, ayant un rôle plus restrictif en matière d'apport d'idée et de créativité.

Ce type d'association est généralement dirigé par des acteurs externes, ce qui résulte d'une forte implication des acteurs interne mais aussi externes en matière de prise de décisions. Ainsi, cela représente une des principales difficultés pour ce type de gouvernance.

Il est donc important de comprendre que les problématiques de gouvernance associative entre les différentes associations sont différentes les unes des autres. Il existe de nombreux types de problèmes, pouvant aller de simples questions portant sur les règles de fonctionnement interne d'une association à l'adhésion au projet et aux valeurs du collectif.

Section 3) Mécanismes de régulation des rapports de forces

La loi du 1^{er} juillet 1901 régissant les associations en ressort que si le législateur autorise l'association de compétence et de bonne volonté pour s'impliquer dans la société et la vie publique et satisfaire les demandes sociales toujours plus nombreuses et diverses l'état quant à lui transfère donc certaines de ces compétences et laisse la place à la participation de la société civile, mais cependant l'état reste présent à travers ses différents départements ministériels ainsi que les collectivités locales.

La gouvernance de ses associations est régit par un ensemble de mécanismes internes et externes souvent spécifiques à l'association et qui sont mis en place par les membres ou adhérents et dont le souci principal est de préserver et réguler la bonne marche de l'association en la mettant à l'abri de toute convoitise et ou seul l'intérêt général, collectif et la confiance entres les membres de l'association doit primer.

Les textes associatifs en sont les premiers éléments à savoir :

- Les statuts qui sont les textes de base qui régissent tout le fonctionnement de l'association et organise la vie associative. Ces textes préservent tout écart et permettent dans le cas contraire au 1^{er} responsable de sévir dans un cadre réglementaire. Il est attendu, des signataires des statuts, un respect total de ses textes, droits et devoirs qui y sont consignés.
- Un règlement intérieur et ou une charte peuvent faire partie de ces mécanismes quoique pas forcément présents dans toutes les associations. Il y fixe les règles de bonne conduite.

À côté de ces textes des organes décisionnels et opérationnels existent. Il s'agit d'une part de l'Assemblée générale qui se réunit ordinairement une fois par an et exceptionnellement en session extraordinaire si un événement ou l'actualité l'exige.

Elle est formée par l'ensemble de ses adhérents dont la condition est qu'ils doivent être à jour dans le versement de leurs cotisations. Cette instance est chargée d'entériner toutes les décisions prises dans les associations et d'autre part il y a :

- Le conseil d'administration qui est l'instance suprême car c'est à ce niveau que se décide aussi bien la stratégie et le but de la mission à accomplir que le choix de son directeur.
- Le bureau quant à lui est chargé de l'exécution des décisions prise par le conseil. Sa composante humaine varie d'une structure à une autre et se réunit souvent.
- Des commissions sont-elles chargées de suivre l'activité de l'association.
- Il y va sans dire qu'une relation de confiance et de bonnes conduites sont indispensables entres les personnes de ces différents organismes qui œuvrent dans le même sens à savoir progresser ensemble et atteindre les différents objectifs fixés. Il existe aussi des mécanismes intentionnels qui comme leurs noms l'indique sont intentionnellement mis en place par les différents partenaires externes.

Les associations se fixent des objectifs et pour les atteindre elles multiplient les partenaires pour mener à bien leurs actions d'aide aux plus démunis, en contrepartie ces partenaires mettent en place des mécanismes de contrôle afin de s'assurer que le financement sera bien dépensé et que l'objectif sera atteint. Ces mécanismes se matérialisent par des conventions qui sont au préalable signées un accompagnement et un suivi rigoureux s'en suit.

Des agréments peuvent être exigés par les autorités aux associations pour l'exercice de leur activité et là un cahier des charges s'impose. Il doit être respecté, faute de quoi, la vie de l'association peut en dépendre. Des budgets prévisionnels, des rapports d'activité, bilans financiers sont des pièces qui peuvent être demandées et cela varie en fonction des collectivités à qui elles ont à faire.

Les divers mécanismes de gouvernance des associations quel qu'ils soient permettent la bonne marche de ces associations et tendent à offrir un cadre légal dans le but d'atteindre les objectifs préalablement fixés ou chaque maillon de la chaîne œuvre dans le même sens car les besoins sociaux sont de plus en plus nombreux et divers touchants les couches les plus vulnérables. Les associations avec le nombre important de bénévoles sont un maillon important sinon essentiel dans la participation de la vie sociale du pays.

Il n'en demeure pas moins qu'à côté de tous ces mécanismes le facteur humain, la confiance entre les membres, le dévouement, et le respect des lois et règlement restent des valeurs essentielles pour la bonne gouvernance et pour mener à bien un projet associatif

Tableau 1: Typologies des mécanismes de gouvernance des associations

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non-spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - conseil d'administration - Bureau - Assemblée générale - statuts/règlement intérieur/charte - Principe de double signature - Principe de transparence vis-à-vis des donateurs - Diffusion des rapports d'activité et rapport de gestion - Transparence des comptes et traçabilité des couples ressources/emplois - Commissions de travail - Audits internes volontaires - Procédures d'alerte 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi 1901/ environnement légal - Expert-comptable - Principe de révocation des dirigeants mandataires - Principes de responsabilité civile et pénale du bureau - Risque de qualification en gestion de fait
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> -adhésion des bénévoles -adhésion des salariés -Confiance des membres -confiance des financeurs -Confiance des autorités de tutelle -satisfaction des bénéficiaires - contrôle sur le terrain par les membres 	<ul style="list-style-type: none"> -marchés des services -marché des bénévoles -marché des donateurs -marché politique -marché médiatique

Source : La gouvernance des associations, quels acteurs quels mécanismes (Eric-Alain Zoukousa) .

Section 4) La gouvernance associative

Les caractéristiques et structures des associations conditionnent les pratiques en terme de gouvernance d'association, au-delà des règles spécialement applicables à ce type de structures, on à identifier des mécanismes de gouvernance propres aux associations, d'autres part des problématiques liées à la gouvernance peuvent surgir tels que : l'existence d'une pluralité d'acteurs et donc d'attentes différentes, ou encore le rapport légitimité- efficacité.

4.1) Les enjeux de la gouvernance associative

L'aspect social des associations, l'absence de réels propriétaires autrement dit de droits de propriété ainsi que les faibles résultats en termes de croissance économique a conduit quelques auteurs tels que Glaeser ou encore Hansmann à dire que finalement la question de la gouvernance dans ces catégories de structure ne se pose pas avec pour argument l'impertinence des mécanismes de contrôle et d'incitation dans les associations.

Cette perception des associations reste cependant minoritaire, en effet d'autres auteurs tels que Fama et Jensen, Pérez ou encore Oster soutiennent qu'en l'absence d'un marché fictif de propriétaires dans les associations intensifie la question de gouvernance, voilà pourquoi le concept « gouvernance d'entreprise » est limité, il devrait être un peu plus vaste et comprendre l'organisation y compris les associations.

Les associations se différencient des entreprises à but lucratif à travers certains points tels que le concept de propriété qui est plus complexe, le concept d'actionnaire qui lui est habituellement absent pour la bonne raison que les bénéfices que font les associations ne sont pas distribués aux actionnaires mais réinvestis dans d'autres projets, l'absence de distribution de dividendes aux actionnaires complique la mesure de la performance vue que la création de valeur ne peut être retenu comme point de référence.

4.2) Une pluralité d'acteurs de légitimité et d'attentes différentes

Il existe d'autres difficultés liées à la gouvernance d'associations dont la complexité des relations entre les différents membres d'une association en effet pour bénéficier d'une bonne gestion il y a lieu de maîtriser la responsabilité et le rôle de chaque acteur dans l'association, car dans ces structures-là, organiser le pouvoir n'est pas aussi aisé et cela est due à l'existence d'acteurs dont la légitimité et les statuts sont divergent tel que le pouvoir juridique revient aux mandants ou aux adhérents qui ont un contrôle sur l'action de la direction.

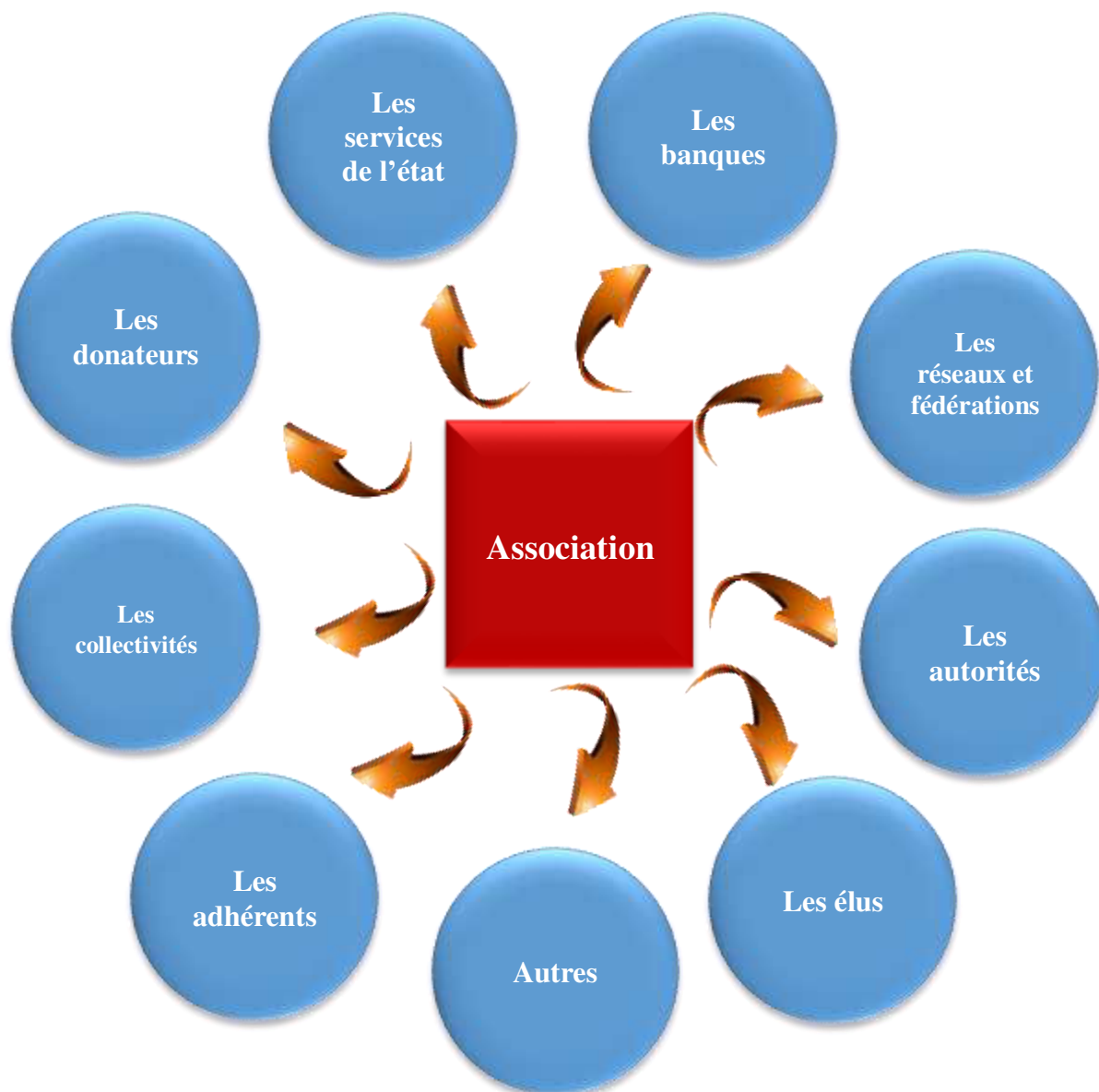
En France les seuls responsables politiques (juridique) de l'organisation sont le président et les membres du bureau. Les dirigeants sont ceux qui maîtrisent le plus l'information, de ce fait il apparaît un risque de confusion entre le rôle de direction et celui de conseil d'administration, à cet effet Cornforth et Edwards ont distingués entre quatre modèles d'organisation du pouvoir au sein d'une association :

- **Le premier** : est celui qui sépare les pouvoirs et où le conseil d'administration joue le rôle de surveillance et de contrôle des dirigeants.
- **Le second** : le conseil d'administration procède à des arbitrages entre les attentes des différentes parties prenantes.
- **Le troisième** : est un système collégial où cohabite au sein du conseil des représentants des mandants et des membres de la direction de l'organisation.
- **Le quatrième** : est celui où les membres du conseil ont pour mission de représenter l'organisation auprès des principaux bailleurs de fonds.

Concernant le mode de fonctionnement des associations plusieurs théories apportent une contribution à ce type de structure, certaines renvoient aux théories classiques de la gouvernance dont la théorie de l'agence qui explique les relations entre les apporteurs de fonds et les gestionnaires, la relation d'agence est assez générale qu'elle peut être applicable même dans ce type de structure (d'après Coriat et Weinstein) en effet une association peut elle aussi être analysé comme un nœud de contrats (contrats formels entre les différents acteurs de l'association, et informels ceux entre l'association et les tiers),les associations professionnalisées se rapprochent peu à peu de l'organisation dans les entreprises à but lucratif.

De nombreux auteurs ont introduit l'aspect « responsabilité envers les tiers » afin de mieux comprendre à qui les associations se doivent de rendre des comptes sur les missions et les projets qu'elles réalisent ainsi que l'utilisation des ressources nécessaires, de ce fait la gestion des parties prenantes a une grande importance, voilà pourquoi l'influence de ces dernières sur le mode de gouvernance des associations est une spécificité propre aux structures associatives.

Figure 1 : Représentatifs des différentes parties prenantes au sein d'une association



Source : La gouvernance des associations, quels acteurs quels mécanismes (Eric-Alain Zoukoua)

4.3) Rapport légitimité- efficacité

En ce qui concerne l'efficacité, les subventions publiques et privées ainsi que le rôle de l'état ouvrent la voie au questionnement au sujet de la légitimité des associations vis-à-vis des parties prenantes, car les collectivités représentent des financeurs pour les associations, ils ont donc un rôle extrêmement important d'ailleurs si ces pourvoyeurs de fond devaient cesser de le faire cela serait dommageable pour les associations.

Il est donc important que l'association fasse une communication institutionnelle, plus elle communique sur elle, sur ses missions, sur ses activités plus elle pourra bénéficier de plus de financements, et si elle réussit dans cette action là on pourra dire que cela peut être considéré comme un indicateur d'efficacité de son action. Ceci renvoie à la théorie de la dépendance des ressources (Ulrich et Barney) d'après cette théorie les organisations à but non lucratif doivent s'adapter sans cesse aux changements de leur environnement afin de pouvoir récolter des fonds, ainsi cette vision pose la question de la légitimité de l'association dans son environnement qui semble être concurrentiel et cela est due à la rareté des dotations mais aussi aux grand nombre d'associations qui existent et qui eux aussi ont le même besoin.

Section 1 Présentation de l'association

La Croix rouge a été créée lors de la première guerre mondiale. Sa fonction était alors celle d'auxiliaire de service de santé de l'armée. Elle comptait 68 000 infirmières bénévoles et réalisait environ 1500 hôpitaux auxiliaires. De plus, elle a étendu son action en apportant son aide aux populations envahies. L'association de par son « succès » a fait face à une demande croissante, qui a été caractérisée par le soutien de l'association des dames françaises en 1879, et l'Union des femmes de France en 1881.

En 1940, la fusion des trois sociétés qui composent l'association est venue consolider l'action sociale pour une meilleure coordination de l'intervention qui est d'autant plus importante pour les prisonniers de guerre que pour les populations civiles.

Elle s'implante dans les pays sous mandat de la France pour apporter de l'aide à la population civile principalement en temps de guerre et de décolonisation en renforçant les actions d'aide humanitaire.

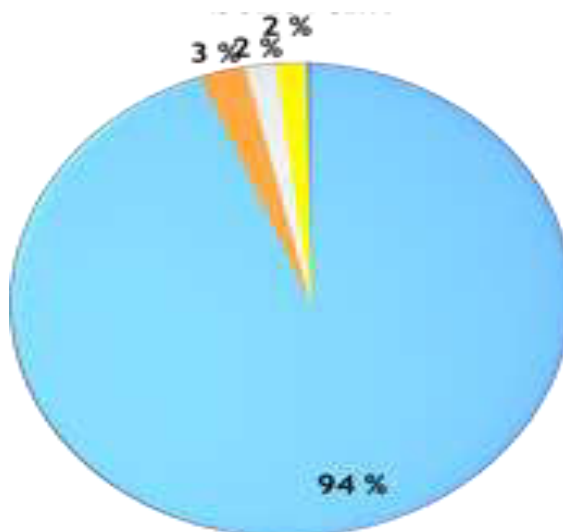
Après l'indépendance de ses pays, elle passera le relais aux sociétés nationales de Croix rouge et de Croissant rouge.

Aujourd'hui, la Croix rouge Française constitue l'une des 190 sociétés nationales du mouvement international de la Croix rouge et du Croissant rouge. Elle est formée de 57 000 bénévoles et de 18 000 salariés. Ainsi, elle a une structure et une organisation proche de celle d'une entreprise, mais elle garde toujours son caractère non lucratif et son objectif qui reste celui d'aide humanitaire. Elle est présente sur l'ensemble du territoire français et est répartie en 950 unités locales, 100 délégations départementales et 678 établissements œuvrant dans le domaine médico-social, sanitaire et de la formation.

CHAPITRE III : Etude de cas : l'association Croix rouge Française

À travers des chiffres recueillis en 2015, la Croix rouge Française a réuni près de 1,2 milliards d'euros. Son financement provient principalement des fonds publics : organismes d'assurance maladie, autres régimes de protection sociale, agence régionales de santé, conseils généraux, collectivités publiques. En ce qui concerne les fonds provenant de la générosité du public, la Croix rouge a récolté 86,2 millions d'euros. Elle dispose aussi d'autres moyens de fourniture des fonds nécessaires pour compléter le financement de ses actions. Nous pouvons citer : les autres produits divers de gestion courante qui représente 3%, le report de ressources des années passées qui s'élève à 4,3%, les autres produits et reprise de provisions pour 2,9%.

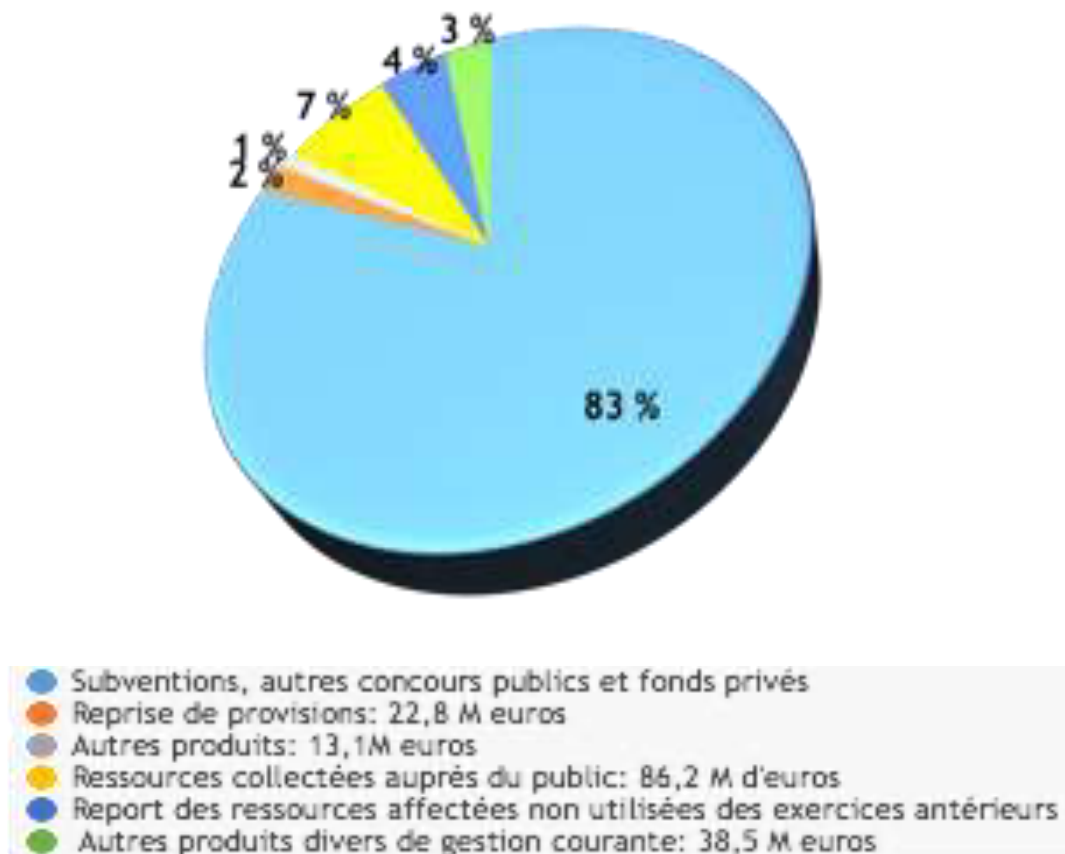
Ressources financières collectées auprès du public intégrant la valorisation du bénévolat



- Dons manuels non affectés: 445,3 M d'euros dont 379,2 M d'euros de valorisation du bénévolat
- Legs et autres libéralités non affectés: 12 M d'euros
- Dons manuels affectés: 8,1 M d'euros
- Report des ressources non utilisées: 7,8 M d'euros
- Variation des fonds dédiés collectés auprès du public: 1,6 M d'euros

Origine des ressources en 2015

Total : 1 264,5 M euros



La Croix rouge déploie près de 86,7% de son budget pour des causes sociales à l'intérieur du pays et qui sont décomposés comme suit : près de 601,5 millions d'euros pour le secteur médico-social, 281,5 millions d'euros pour le secteur sanitaire et 144,1 millions d'euros pour l'information. Elle réserve le reste pour des actions étrangères.

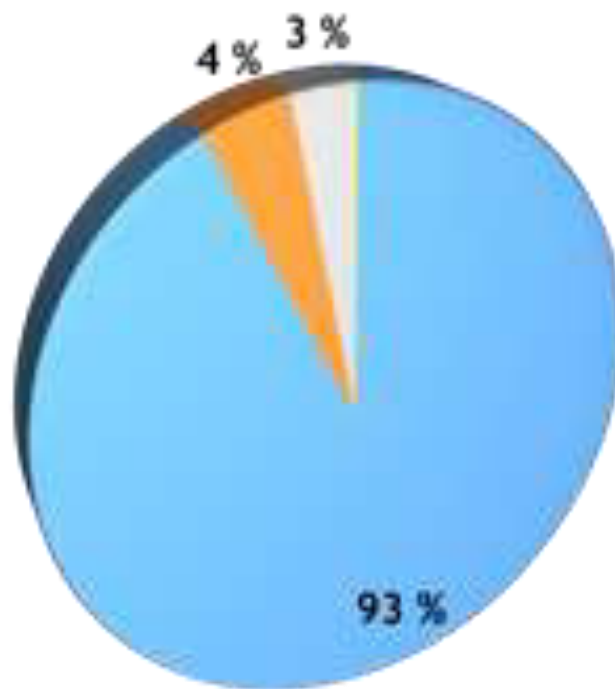
Grâce à ses dons, elle a pu distribuer au cours de l'année près de 55 millions de repas, 58 000 postes de secours lors de manifestations diverses, mais aussi former ou initier aux premiers secours plus de 1 million de personnes et a enfin mis en œuvre près de 110 projets dans 40 pays différents et ainsi aider 2 444 000 personnes à l'international.

C'est une véritable institution humaine qui ne cesse d'œuvrer chaque jour pour contribuer et soutenir l'action sociale.

Les principales missions des directions

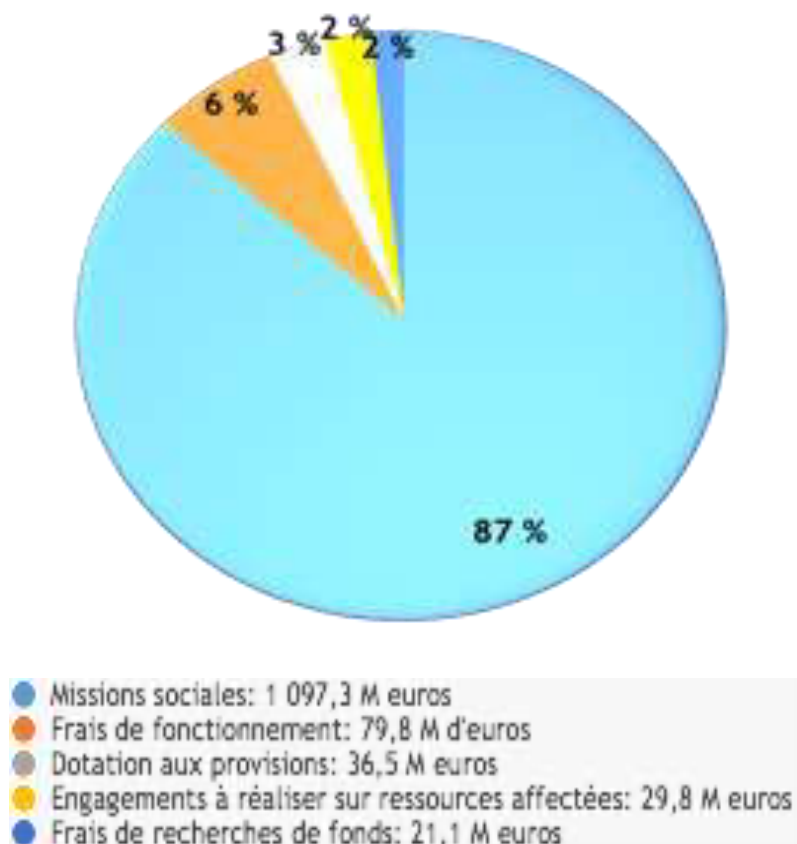
L'assemblée générale, le conseil d'administration, le président et le bureau national composent les instances nationales de la Croix-Rouge française. De plus, ces instances sont complétées par la commission nationale de surveillance et le comité des sages en charge du conseil et de la surveillance.

**Emploi des fonds collectes auprès du public intégrant la contribution
bénévole**



● Missions sociales:	431,3 M d'euros
● Frais d'appel à la générosité du public:	19,5 M d'euros
● Frais de fonctionnement:	14,7 M d'euros
● Acquisitions d'immobilisation:	0,2 M d'euros

Emploi des ressources en 2015



Ceci étant complété par le président national qui est élu par le conseil d'administration pour une durée de quatre ans. Le Président, bénévole, en accord avec le conseil d'administration et le bureau national, conduit la politique de la Croix-Rouge française en veillant au respect des statuts et du règlement intérieur en garantissant notamment la neutralité, l'indépendance et l'unité de la Croix-Rouge française. Il représente la Croix-Rouge française dans ses rapports avec les pouvoirs publics et dans ses relations internationales en représentant l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile. Enfin pour finir, il est chargé de nommer dans le respect des statuts et du règlement intérieur, les personnes qui sont affiliées aux emplois de l'association et prononcer les révocations.

En outre, en ce qui concerne les cadres des services centraux, le président prend l'accord du bureau national en présidant le conseil d'administration et en assurant l'exécution des délibérations du conseil d'administration et du bureau national.

CHAPITRE III : Etude de cas : l'association Croix rouge Française

L'assemblée générale, quant à elle, est composée des membres du conseil d'administration, des délégués régionaux, des présidents de délégation départementale, ainsi que d'un délégué par département. On distingue l'assemblée générale annuelle qui approuve chaque année différents rapports notamment un rapport moral du président, de la gestion du CA, des commissaires aux comptes.

De plus, un rapport peut également être sollicité par l'assemblée générale venant de la commission nationale de surveillance (CNS) et un rapport portant sur les orientations budgétaires de l'exercice suivant.

L'assemblée générale qui se réunit une fois dans l'année, se concentre principalement sur les questions mises à l'ordre du jour par le CA (généralement composé de 31 membres) qui administre l'association devant cette dernière. Les manœuvres du CA sont complétées par l'assistance d'un bureau national et notamment de deux vice-présidents.

Ce bureau national, se réunissant une fois par mois, est sous le contrôle du CA ; il délibère sur toute question dépassant la gestion courante, ne nécessitant pas d'être portée devant le CA. Il peut recevoir des délégations écrites du CA dans le cadre des prérogatives de ce dernier. Le bureau national se réunit une fois par mois. Effectivement, il est composé de 9 membres élus au sein du CA (le président, le premier vice-président, le second vice-président, les présidents des commissions notamment celui de la commission finances est le trésorier du CA, celui de la commission statutaire est le secrétaire du CA).

L'assemblée générale assure, s'il y a lieu, au renouvellement ou au remplacement des membres du CA, ainsi que des membres de la Commission nationale de surveillance tout en désignant tous les six ans, un ou plusieurs commissaires aux comptes.

Le comité des sages, est composé de 10 membres, et est élu par le CA sur proposition du président en raison de leurs compétences. Leur mandat est de quatre ans, et renouvelable une fois ; il est caractérisé comme étant adhérents de la Croix-Rouge française en exerçant un rôle consultatif.

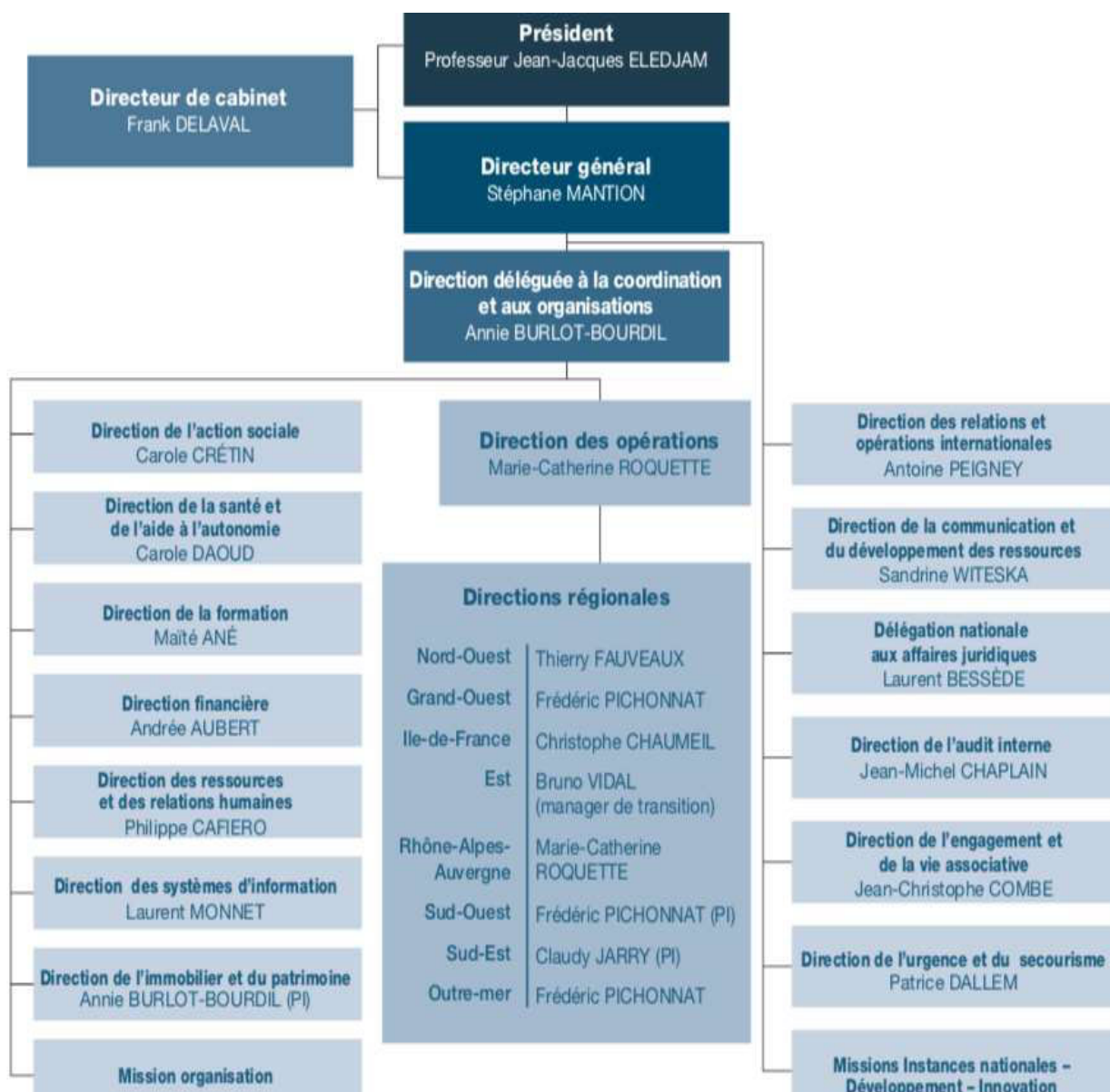
Il représente le centre de gravité des propositions à l'égard du président et du CA tout comme la commission de surveillance qui comprend, quant à elle, 9 membres élus par l'assemblée générale et pris au sein des adhérents de la Croix-Rouge française en informant l'Assemblée Générale sur l'ensemble de la gestion de l'exercice écoulé.

De plus, avec un mandat de plus de 4 ans, elle intervient devant le CA à la demande de ce dernier et chaque fois qu'elle l'estime nécessaire, pour l'informer et lui présenter ses observations. Pour finir, elle dispose de tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission, tant au niveau national que local.

Section 2) Organigramme de La Croix rouge française

L'association Croix Rouge Française fonctionne suivant une structure hiérarchique et fonctionnelle proche de celle d'une entreprise, bénéficiant des avantages d'une combinaison qui met en avant les principes de commandement. La figure suivante donne plus de détails sur l'organigramme de l'association.

Organigramme de la croix rouge française octobre 2015



Section 3) Analyse de mode gouvernance de l'association

La Croix-Rouge française est organisée de manière claire et précise en attribuant à chacun (bénévoles et salariés) des rôles précisés dans ses statuts. De plus, les bénévoles et salariés disposent chacun de rôles et de responsabilités prédéfinis qui leur sont propres.

Les bénévoles ont pour responsabilités de prendre en charge la gouvernance de l'association. En effet, ils composent les conseils qui sont collégialement responsables, par leurs avis et décisions, pour fixer les orientations de l'association mais également de contrôler leur bonne mise en œuvre et en répondre devant l'ensemble des parties prenantes qu'elles soient internes et externes.

Les salariés, quant à eux, sont en charge du management. En effet, dans les délégations, ils soutiennent l'action des bénévoles qu'ils assistent. Aux plans central et régional, ils préparent et exécutent les décisions des conseils.

Cette répartition des rôles se traduit par l'attribution, aux directeurs d'établissements, du pouvoir de direction et de gestion, dans le cadre des politiques de l'association et sous le contrôle des conseils de surveillance.

Il existe huit inter-régions Croix-Rouge qui annonce une déclinaison du principe de séparation entre gouvernance et management notamment aux niveaux régional, départemental et local.

De ce fait, l'échelon régional donne un sens concret à la chaîne de pilotage. Ainsi, il assure une meilleure cohésion géographique des délégations et des établissements, afin de contribuer à une meilleure adaptation aux besoins locaux.

Section 4) Les instances de contrôle

Dans les associations où il y'a de forte donation de la part du public, ce dernier a besoin de connaître afin de se rassurer que les dons qu'ils donnent vont bien dans les causes défendues et non pas pour autre chose. Afin d'assurer et de maintenir la confiance entre la structure associative et les donateurs, cette dernière met en place des instances de contrôle pour garantir la transparence des dons en créant un comité. Ce comité de la Charte du don en confiance est un organisme d'agrément et de contrôle des associations et des fondations faisant appel à la générosité du public. Le comité met en place un ensemble de règles déontologique regroupé dans une charte que les organisations agréées vont devoir respecter.

Nous avons dans ce mémoire, à travers une démarche descriptive et exploratoire, voulu toucher à l'épineuse problématique de la gouvernance des associations.

Traditionnellement, la question de la gouvernance au sein de l'entreprise a toujours occupé une place importante dans l'analyse de la firme. Aussi, il est possible de penser que cela exclut les sociétés à but non lucratif. Les associations de par leurs tailles, leurs structures et leurs objectifs ne se focalisent pas au premier abord sur la problématique de gouvernance. Or, le monde de la firme est en perpétuelle évolution et nous pouvons constater la professionnalisation de ce type de structure dans le but d'être en adéquation avec les évolutions de l'environnement auquel l'association appartient. Donc toute cette modification va impliquer le changement du mode de gouvernance à l'intérieur de ces structures afin de ne pas être en marge. En effet la structure tend de plus en plus à se professionnaliser pour répondre aux besoins sociaux grandissants que les pouvoirs publics n'arrivent plus à satisfaire.

Les auteurs comme Chareaux considèrent alors que la problématique de gouvernance se pose dans toutes les organisations y compris dans les organisations à but non lucratif. De ce point de vue, il en résulte quatre formes de gouvernance associatives. Même si le type de structures et acteurs sont similaires, toutes les associations de par leurs objets sociaux ont une manière de fonctionnement qui leur est propre. La gouvernance des associations peut ainsi se définir comme l'outil organisationnel et comportemental qui régit les comportements, en précisant le rôle et les pouvoirs entre le dirigeant d'une association et les différentes parties prenantes. Effectivement, à l'inverse des autres théories sur la gouvernance des entreprises qui visent à protéger les actionnaires et les dirigeants, le rôle de la gouvernance ici, est de veiller à la protection et à la sauvegarde de l'objectif de l'association et la mission pour laquelle elle a été créée.

Bibliographie

1. A. Berle et G.C. Means (1932), *The modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York
2. A.B. Carroll (1989), *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati
3. B. Clavignier (1994), « La répartition des pouvoirs dans l'association », *Juris Classeur Association* n°96
4. B. Enjolras (2002), « L'économie solidaire et le marché : modernité, société civile et démocratie », l'Harmattan, 201 pages.
5. B. Marin (1990), *Generalized Political Exchange*. Frankfurt M. Boulder Colorado Campus Westview.
6. C. Lafaye (1998), « Gouvernance et démocratie : quelle reconfiguration ? », in *Gouvernance et démocratie*, presse de l'Université d'Ottawa
7. P. Le Gales (1995), « Du gouvernement local à la gouvernance urbaine », *revue française de science politique*, n° 1, p. 57-95.
8. Christine Collette, Benoît Pigé. «Economie Sociale et Solidaire », édition DUNOD, PARIS, 2008
9. E. Archambault (1996), *Le secteur sans but lucratif en France*, Paris, Economica
10. E. Bayle (2001), « Les modes de gouvernance des organisations à but non-lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales », *Revue des sciences de gestion*, septembre N°188-189 dossier (« Piloter l'entreprise »), p. 54-69.
11. E. Fama et M.C Jensen (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, juin, p. 301-326.
12. E. Fama (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol.88, n°2, p.288-307
13. E. Fama et M.C. Jensen (1985), « Organizational forms and investment decisions », *Journal of Financial Economics*, vol. 14, pp. 101-119
14. E. Glaeser (2002), « The governance of not-for-profit firms », Working paper 8921 NBER
15. E. Morin (2002), « Une société monde a besoin de gouvernance », *Journal le Monde*, mars.

16. E. Soulier (2004), "Les communautés de pratique au cœur de l'organisation réelle des entreprises", *Système d'information et management*, n°1, vol 9, p3
17. E.B. Knauft, R.A. Berger et S.T Gray (1991), *Profiles of excellence: Achieving success in the nonprofit sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
18. E.R. Freeman (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
19. E.R. Freeman (1994), « The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, vol.4, pp. 409-421
20. E.R. Freeman (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236
21. E.R. Freeman et W.M. Evan (1990), « Corporate Governance : A Stakeholder Interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol.19, n°4, pp. 337-359
22. Eynaud, P., & Bayle, E. (2013). La gouvernance dans les associations: définition et enjeux. *Revue Économie et Management*, (149), 43-50.
23. F. Fukuyama (1995), *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free press
24. F. Mayaux (1996), « Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? », Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lyon III.
25. F. Wacheux (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en Gestion*, édition Economica
26. G. Charreaux (1997), *Le gouvernement des entreprises Corporate Governance, Théories et Faits*, Economica
27. G. Charreaux (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
28. G. Charreaux (2001), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », document de travail
29. G. Charreaux (2002), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », document de travail
30. G. Charreaux (2004) : « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du Fargo n°1040101*, Centre de recherche en finance, architecture, et gouvernance des organisations, janvier, 56 pages
31. G. Charreaux (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *cahier de FARGO n°1040101*

32. G. Charreaux et J.P. Pitol-Belin (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert
33. G. Charreaux (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnements et apports », *Revue d'Economie Industrielle*, n°92, 2e et 3e trimestres, p.193-214
34. G. Charreaux et Ph. Desbrières (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88
35. G. Courtois (1996), « Les associations sous le projecteur », *revue internationale de l'économie sociale*, n°261, p 77-80.
36. G. Paquet (2000), « E-gouvernance, gouvernementalité, et Etat commutateur », 55ème congrès des relations industrielles de l'Université de Laval, Québec, 1-2 mai.
37. G. Paquet (2000), « Smart communities and the geo-governance of social learning », address to the symposium on the governance of smart communities, Ottawa 5 décembre.
38. H. Hansmann (1996), *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- C. Houle (1989), *Governing Board*, San Francisco : Jossey-Bass.
39. M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p. 305-360
40. M.C. Jensen M.C. et W.H. Meckling (1994), « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n°2, pp. 4-19
41. Huet, Jean-Michel, Neiter, Viviane. »Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses », édition DUNOD 2016
42. IFA. »La gouvernance des associations et fondations : Etat des lieux et recommandations », éditions d'Organisation, 2008
43. J. Bourdon et C. Debbach (1993), *Les Associations*, Collection : Que sais-je
44. J. Habermas (1984), "The theory of communicative action", Boston, Beacon Press.
45. J. Kooiman (1993), *Modern Governance : New Government-Society Interactions*, Sage, London.
46. J. March et J.P Olsen (1989), *Rediscovering Institutions : the Organizational Basis of Politics*, New York, The Free Press, p. 2.
47. J. Olsen (1976), « University governance », in *Ambiguity and choice in organization*, ouvrage collectif sous la direction de James March et Johan Olsen
48. J.P. Gaudin (2002), *Pourquoi la gouvernance ?*, Presses de sciences Po, Paris, 137 pages
49. L. Batsch (1998), *Finance et Stratégie*, Paris, Economica

50. L. Donaldson (1995), *American anti- Management Theories*, Cambridge University Press
51. T. Donaldson et L.E. Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.65-91
52. -Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations? *Management & Avenir*, (6), 179-198.
53. -O. Meier et G. Schier (2006), « Analyse des jeux de pouvoir et des effets d'interdépendance entre parties prenantes d'associations professionnalisées : le cas des secteurs de l'énergie et du bâtiment », Working Paper, Dever Research, Décembre.
54. O. Meier et G. Schier (2007), « Spécificité de la gouvernance hospitalière : une revue de littérature », Colloque Ethique, ESCEM, Octobre.
55. P. Milgrom et J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall
56. *Politiques et management public*, 27(1), 3-7. Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Eyrolles, Paris.
57. R. Pérez (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte collection « Repères »
58. R.A.W Rhodes (1996), « The new gouvernance : governing without government », *Political Studies* 44 (4), 652-667.
59. R. Sainsaulieu et J-L. Laville (1997), *Sociologie des associations : des organisation à l'épreuve du changemen social*, édition sociologie économique, édition sociologie économique, Desclée de Brouwer
60. A. Shleifer et R.W. Vishny (1997), « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol.52, p. 737- 783
61. R. Zilkha (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
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2010). *Quel modèle de gouvernance pour les associations?*.
62. R.M. Cyert et J.G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall : Englewood Cliffs
63. Rancillac Serge, Samuel Laurent, «*Guide des associations loi 1901 3^e édition* », éditions d'Organisation, 2011
64. S. Mercier (1999), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, collection « Repères »

65. S. Oster (1995), *Strategic management for non-profit organizations*, Oxford University Press.
66. S. Oster, K. O'Regan et I. Millstein (2000), « Governance Practices Among Nonprofit Organisations contracting with New York City », Yales school of Management, Work paper series E public Management
67. S.A. Rosell (2000), « Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information », the meridian institute, Ottawa
68. S.N. Brenner et P. Cochran (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

Sitographie

1. [www. association.gouv.fr](http://www.association.gouv.fr)
2. <http://rtes.fr/Publication-Etude-de-l-INSEE-sur>
3. [Charles Debbasch et Jacques Bourdon, *les associations*, Que sais-je, n°2209, Puf, 1985](#)
4. <https://www.wonder.legal/fr/modele/statuts-association?gclid=COvM7cSq1tMCFY8y0wodxGwLwQ>
5. http://www.actes6.com/juridique/dirigeants_association_conseil_administration.htm
6. <http://www.associations-patrimoine.org/filemanager/files/popup/popup4.htm>
7. https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/competences_ag.html
8. https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/membres_bureau.html
9. http://www.actes6.com/juridique/dirigeants_association_conseil_administration.htm
10. <http://www.associations-patrimoine.org/filemanager/files/popup/popup4.htm>
11. https://www.associatheque.fr/fr/guides/fonctionner/membres_bureau.html
12. http://www.actes6.com/juridique/dirigeants_association_conseil_administration.htm
13. <http://www.associations-patrimoine.org/filemanager/files/popup/popup4.htm>
14. : <http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2016/04/IP-1587d%C3%A9f.pdf>