

ENJEUX DE LA GOUVERNANCE : MOBILISER, FORMER ET ACCOMPAGNER LES ADMINISTRATEURS

La gouvernance des structures non lucratives est souvent considérée comme en crise :
crise de l'engagement, crise d'un modèle non lucratif au sein d'une économie de plus en plus marchandisée.

Dans un environnement socio-économique contraint et dans un contexte réglementaire de plus en plus complexe, la qualité de la gouvernance et le pilotage politique comme opérationnel sont pourtant essentiels pour la survie des structures. Comment surmonter cette crise ? Comment répondre aux enjeux d'une crise économique sans renoncer aux principes de non-lucrativité ? Quels leviers pour attirer et accompagner de nouveaux dirigeants ? Quelle donne dans le binôme dirigeant bénévole / salarié ? Comment accompagner cette dynamique dans la perspective d'un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire ?

Le partage des points de vue de militants et des experts, apportera un éclairage nouveau à ces questions.

Animateur :

Cécile de CALAN,
Consultante TransfaiRH

Intervenants :

Jean BASTIDE, Président d'Honneur et fondateur de France Bénévolat

Bernard BAZILLON, Directeur national Economie Sociale et Solidaire KPMG

Philippe FREMEAUX, Journaliste économique et éditorialiste, Alternatives Economiques

Pascal MENAGE, Président ASSAD-HAD Touraine

Pascal OREAL, Directeur général ASSAD-HAD Touraine

Nicole STREIGNART, Directrice Générale UNA

Problématique : Gouvernance et valeurs

Enseignements tirés de l'intervention des différents intervenants :

- ▶ Le principe associatif repose sur l'existence et le partage de valeurs commune à l'association.
- ▶ La difficulté est d'associer les valeurs d'une association qui sont collectives avec l'engagement bénévole qui est une démarche individuelle.
- ▶ L'existence de ces valeurs est parfaitement compatible avec la notion d'entreprise associative.
- ▶ Désormais les enjeux ne portent plus sur la notion d'entreprise associative mais sur la nature de l'activité: les notions de lucrativité et de non lucrativité cristallisent les débats.

Enjeux d'avenirs :

- ▶ Les notions de lucrativité et non-lucrativité doivent être débattues.
- ▶ L'accompagnement des bénévoles doit être développé afin de valoriser la démarche d'engagement individuel au sein d'un collectif associatif poursuivant une activité économique.

Problématique : Gouvernance et pouvoirs

Enseignements tirés de l'intervention des différents intervenants :

- ▶ Organiser la gouvernance c'est organiser une répartition des pouvoirs notamment entre les instances bénévoles et les salariés.
- ▶ Organiser une gouvernance c'est garantir une légitimité: fondé sur les valeurs et la démocratie pour la gouvernance bénévole, fondé sur le partage des valeurs associatives et l'investissement pour l'association.
- ▶ Les enjeux de la gouvernance pour une entreprise associative diffèrent selon la taille de la structure et son activité. Il faut se garder de recette générale et organiser des réponses propre à chaque situation.
- ▶ La question du partage du pouvoir se pose aussi dans la composition des instances de gouvernance: l'enjeu devient l'ouverture de ces instances aux bénéficiaires, aux salariés.

Enjeux d'avenirs :

- ▶ Apporter des solutions quant au bon fonctionnement du binôme directeur/administrateur.
- ▶ Créer des outils d'accompagnement pour construire des gouvernances adaptées à l'activité et garantissant le maintien des valeurs essentiel de l'association. Il faut se garder de modèles universels qui ne seraient pas adaptés à toutes les situations.

Problématique : Gouvernance et démocratie

Enseignements tirés de l'intervention des différents intervenants :

- ▶ La gouvernance démocratique est un élément essentiel des valeurs associatives. Pourtant la démocratie associative est distincte de la démocratie républicaine : dans le premier cas on cherche une stabilité, une continuité et un partage de valeurs identiques, dans le second la pluralité, l'opposition et l'alternance.
- ▶ Ce fonctionnement démocratique spécifique doit être assumé et maintenu mais aussi organisé : il est le garant des valeurs associatives, la source de la légitimité des gouvernants mais il peut être source de blocage et de freins à l'activité.
- ▶ Il peut être difficile d'assumer une prise de décision démocratique si les questions posées aux instances sont de plus en plus complexes et techniques.

Enjeux d'avenirs :

- ▶ Comment organiser le fonctionnement démocratique garantissant les valeurs de l'association, permettant d'attirer de nouveaux bénévoles en valorisant leur rôle tout en maintenant une prise de décision souple et efficace nécessaire à une activité économique.
- ▶ Comment garantir la prise de décision démocratique sur des questions complexes tout en garantissant l'engagement de bénévoles non professionnels.

