

FICHE MÉMO DLA54 #1

STRATÉGIE & GOUVERNANCE PARTAGÉE CHEZ LES STRUCTURES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Porté par **FRANCEACTIVE**
Les entrepreneurs engagés
LORRAINE

DLA LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
MEURTHE-ET-MOSELLE

avec l'intervention de

Compétence
bénévolat

La **gouvernance partagée** et la **stratégie** sont des piliers essentiels pour les structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Cependant, des tensions se manifestent, surtout dans le milieu associatif, en raison de l'évolution des formes d'engagement et des compétences attendues. En parallèle, le projet d'une structure reste un formidable outil stratégique, un repère pour le pilotage et un levier de mobilisation interne et externe.

En juillet 2024, l'équipe DLA de Meurthe-et-Moselle et Pascal Loviconi de Compétence Bénévolat ont organisé un atelier d'échange sur ces enjeux.

Cette fiche mémo synthétise les notions phares offrant des **pistes concrètes pour renforcer la gouvernance partagée** dans les organisations de l'ESS.

LES 6 FONDAMENTAUX À RETENIR

- 1- LES PRINCIPALES FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE
- 2 - LA DIVERSITÉ ET L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLES
- 3- L'ACCUEIL ET L'IMPLICATION DES BÉNÉVOLES
- 4 - LA COOPTATION OU LA MONTÉE EN COMPÉTENCES
- 5 - LE PARTAGE DES POUVOIRS
- 6 - LE LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE

LES PRINCIPALES FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

La gouvernance partagée englobe à la fois le processus mis en place et le résultat obtenu se traduisant par la création d'une **instance de décision collective**. Les fonctions principales de cette gouvernance sont :



POLITIQUE : Garantir la cohérence du projet, préserver l'identité de la structure et ses valeurs, tout en mobilisant bénévoles et salariés. Elle assure des **bases solides pour fixer une stratégie cohérente** et **coordonner la gestion courante**, évitant ainsi des décisions déconnectées du terrain.

STRATÉGIE : Penser et analyser pour **définir une direction claire**. **Fixer des objectifs** alignés avec le projet, son ambition et sa mission, tout en anticipant les défis futurs.

PILOTAGE : **Organiser, répartir les responsabilités et prévenir les risques**. Il inclut la fonction employeur, la mise en place de **circuits décisionnels** et veille au respect des **valeurs de la structure**. Le pilotage permet de **déléguer** et de **prendre les décisions** nécessaires à la gestion quotidienne.

GESTION COURANTE : **Superviser les opérations** quotidiennes, **mobiliser bénévoles et salariés, gérer le budget et les ressources, et entretenir les partenariats**.

LA DIVERSITÉ ET L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLES

Il existe trois principaux types de **bénévoles** : ceux sur le **terrain**, les **encadrants de bénévoles** et les **élus** au sein des instances dirigeantes. Plutôt que de se limiter à un simple "recrutement", il est important de promouvoir une **véritable rencontre entre la structure et les bénévoles**, favorisant une relation basée sur l'engagement partagé. Cependant, de plus en plus de structures de l'ESS fonctionnent comme des entreprises du secteur privé, ce qui soulève la question de l'adaptation de ces modèles au bénévolat

Il devient crucial de réfléchir à l'**accueil des nouveaux bénévoles**, notamment ceux qui ne sont pas diplômés, les personnes en situation de handicap ou les migrants. Faciliter leur accès au bénévolat permet de lutter contre la "fracture associative" et d'encourager une plus grande inclusion sociale.



L'ACCUEIL ET L'IMPLICATION DES BÉNÉVOLES

- **Inverser la perspective** : Plutôt que d'attendre que les bénévoles soient déjà "impliqués", l'association doit les aider à s'engager, avec un **parcours d'intégration** et une **posture d'écoute**.
- **Accès aux ressources** : Faciliter l'intégration en créant ensemble des **documents partagés** et en offrant une **formation aux outils numériques utilisés**.
- **Intégration progressive** : construire l'implication sur le long terme, grâce à un **suivi régulier** et un **dialogue constant**.
- **Authenticité de l'accueil** : Montrer une réelle ouverture, en alignant les actions sur les valeurs de l'association.

FICHE MÉMO DLA54 #1



- **Missions significatives** : Créer des espaces pour des bénévoles souhaitant s'investir en responsabilité : leur confier des **missions spécifiques** ou instaurer des **groupes de travail**, en gardant une flexibilité.
- **Transmission des valeurs** : Prévoir un **temps d'acculturation pour partager les valeurs**, le projet et le fonctionnement de l'association. Former des **bénévoles ambassadeurs** pour diffuser cette vision.

LA COOPTATION OU LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Les deux principaux canaux d'entrée de bénévoles dans l'instance de décision :

COOPTATION [externe à la structure]		MONTÉE EN COMPÉTENCES [interne]	
+	-	+	-
*Réponse à un vivier de bénévoles réduit *Réserve de personnes ressources sur une compétence précise *Regards nouveaux *Méthodes nouvelles	*Issue d'un réseau connu / d'une cercle proche *Lien avec des personnes et non / moins avec le projet *Niveau d'attente du nouveau et des anciens > pression des 2 côtés. *Méthodes différentes *Présence ponctuelle pour un besoin au long court	*Proposer une progression > stimuler / fidéliser. *Induire une analyse réflexive collective : <i>qui peut-être intéressé(e) par la gouvernance? Quelles sont nos forces vives?</i> *Former les bénévoles terrain pour entrée dans la gouvernance	*Écart de compétences entre bénévoles terrain et administrateurs *Manque d'ouverture vers l'extérieur

LE PARTAGE DES POUVOIRS

- **Règles clés pour une instance de décision** : Définir collectivement les rôles et mandats des administrateurs, garantir la redevabilité, équilibrer le cadre légal et la liberté interne et assurer une bonne coordination entre bénévoles et salariés.
- **Autorégulation** : Les décisions collectives nécessitent une régulation collective pour gérer les oppositions, notamment lors de la délégation de pouvoirs
- **Sécurisation par des documents** : Utiliser des **documents de référence clairs** pour expliquer les rôles de chacun et les partager en interne, favorisant pédagogie et implication.
- **Réaliser un autodiagnostic mesurant sa progression sur les dimensions** de la gouvernance partagée. Ces dimensions sont à aborder progressivement, selon les priorités de la structure. Parmi les 7 critères suivants, définir son degré de réalisation, ses points forts, ceux à améliorer et les enjeux :
 - * *Veiller à ce que les décisions soient prises au plus près de la réalité du terrain*
 - * *Associer les personnes les plus concernées par le projet*
 - * *Développer une culture de la responsabilité et du dialogue entre les membres*
 - * *Veiller à la coordination des diverses instances décisionnelles*
 - * *Bien articuler les groupes de travail entre le terrain et les instances décisionnelles*
 - * *Expliciter le mode de fonctionnement et sa régulation aux membres*
 - * *Faciliter la transmission et l'accès de l'information.*



LE LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE

- * **Se rappeler les objectifs fixés** dans le projet stratégique avant de toucher à l'organisation.
- * **Connaître ses besoins en matière de bénévolat** : combien de personnes et quelles compétences sont nécessaires?
- * **Relier le partage du pouvoir et les enjeux d'évolution du projet.**
- * **Avoir la faculté de se remettre en question** lors des accueils de nouveaux bénévoles.
- * **Adapter la stratégie** aux moyens réels ou à venir (Cf. annexes)

POUR ALLER PLUS LOIN

- * Se prémunir de la gestion de fait : <https://www.village-justice.com/articles/comment-premuni-votre-association-une-direction-fait,25937.html>
- * La Boussole stratégique - info sur la stratégie : <http://adasi.org/guide-pratique-la-boussole-strategique-dun-projet-dinteret-general/>
- * Dossier de Juris : <https://www.calameo.com/editions-dalloz/read/004648343033eed66efd3?authid=37WSM335mZTu>
- * Les essentiels de la vie associative (nouvelle édition 2023) en 54 : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/essentiel_54.pdf
- * Autre centre de ressources : <https://lemouvementassociatif.org/gouvernance/>