

COMMENT RENDRE PLUS AGILE MA GOUVERNANCE : GUIDE D'AIDE À LA RÉFLEXION AU SERVICE DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

FRIO · JUILLET 2018



Coordination SUD
Solidarité Urgence Développement



Coordination SUD (Solidarité - Urgence - Développement)

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui plus de 160 ONG, dont une centaine via six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, Crid, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD assure quatre missions : la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde ; la défense et la promotion des ONG ; la veille et l'analyse du secteur de la solidarité internationale et enfin l'appui et le renforcement des ONG françaises.

Qu'est-ce que le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (Frio) ?

Géré par Coordination SUD, le dispositif Frio (Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel) appuie les ONG françaises dans leur démarche de renforcement organisationnel et institutionnel. Pour cela, le fonds cofinance l'intervention de consultants sur un large panel de problématiques : stratégie, gouvernance, organisation interne, stratégie financière, ressources humaines, partenariats, communication, etc.

L'accompagnement du Frio peut concerner tous les stades de la réflexion ou de la mise en œuvre d'un projet de renforcement : diagnostic préalable, définition de stratégie globale ou particulière, conduite du changement, etc.

Par ailleurs, le Frio développe une fonction d'analyse et d'anticipation via des études, des capitalisations et des revues de projets, générant une intelligence collective et des échanges d'expériences pour un renforcement entre pairs

Ce dispositif est financé par l'Agence française de développement.

Coordination :

Diane Vioujard et Catherine Tudal (Coordination SUD)

Contact :

frio@coordinationsud.org

+33 (0) 1 44 72 84 51

Contact Coordination SUD (Solidarité - Urgence - Développement) :

Site web : www.coordinationsud.org

14, passage Dubail 75010 Paris • Tél. : +33 1 44 72 93 72

Cette étude a été réalisée en collaboration avec Isabelle Hoyaux du cabinet ScaleChanger et Stéphane Montier d'AlterVisio



Plan de l'étude

Introduction	2
Contexte de l'étude	2
Choix politiques et méthodologiques de l'étude.....	3
Vers une « gouvernance agile » des ONG.....	4
La méthodologie de l'étude.....	6
Les personnes rencontrées.....	7
Enjeu 1 : La dynamisation du fonctionnement de gouvernances actuelles.....	8
Contexte et problématiques récurrentes	8
Processus de réflexion	8
La boîte à solutions.....	18
Enjeu 2 : Le décentrage des gouvernance vers les acteurs du Sud et les terrains d'intervention	20
L'enjeu	20
Les différentes réponses à cet enjeu	20
Choix 1 : La gouvernance développe des alliances avec des acteurs du Sud (CIDR)	21
Choix 2 : La gouvernance s'internationalise et est déconcentrée au Sud (GRET)	24
Choix 3 : La gouvernance développe un ancrage territorial au Sud (Grdr).....	26
Choix 4 : La gouvernance est décentralisée au Sud (ALIMA).....	28
Choix 5 : La gouvernance transfère son pouvoir de décision à des groupements d'acteurs au Sud (Afrique Verte)...	30
Choix 6 : La gouvernance intègre un réseau international (OXFAM)	32
Enjeu 3 : La pérennisation de l'association par son adossement à d'autres formes de gouvernance	35
L'enjeu	35
Les différentes réponses à cet enjeu	36
Choix 1 : Une association crée un bureau d'études (IRAM)	37
Choix 2 : Une association qui co-crée un bureau d'études indépendant en SCIC avec des partenaires (AVSF).....	40
Choix 3 : Une association crée une fondation (Secours Catholique – Caritas France)	43
Choix 4 : Une association se transforme en Fondation sous égide puis en Fondation (Asmae)	45
Choix 5 : Une association qui se transforme en fondation (Plan International France)	47
Enjeu 4 : Articulation entre élus et salariés, des formes de collaborations originales	50
L'enjeu	50
Les différentes réponses à cet enjeu	51
Choix 1 : Une coopération renforcée entre les salariés et bénévoles élus (Médecins du Monde)	52
Choix 2 : Une transversalité dans l'organisation (FERT)	55
Choix 3 : Une gouvernance partagée sans poste de directeur (Terre et Humanisme).....	57
Choix 4 : Une fédération avec une gouvernance professionnalisée et une organisation libérée (Handicap International → devenue Humanité et Inclusion)	60
Deux exemples hors ONG de solidarité	63
Conclusion	64
Bibliographie utile	65

Introduction

Contexte de l'étude

Agir dans le secteur de la solidarité internationale suppose pour les ONG d'être en capacité d'évoluer dans des environnements complexes et changeants : multiplication et durabilité des crises, instabilité croissante des zones d'interventions, fragilisation de la situation économique et financière mondiale, adaptation aux exigences des bailleurs institutionnels, concurrence dans la captation de financements, etc.

Ces enjeux sociétaux pèsent sur les organisations. Pour perdurer et remplir leur mission, elles réinterrogent régulièrement leurs stratégies de développement et leurs modalités d'intervention. Ainsi au fil du temps, les ONG ont structuré leurs actions dans les pays d'intervention et se sont engagées dans des démarches de professionnalisation des acteurs du siège et du terrain. Ces évolutions ont entraîné des mutations dans l'organisation de leur appareil productif et fait émerger de nouveaux enjeux : redistribution des compétences, équilibre des rapports entre salariés et acteurs bénévoles, etc.

Derrière la capacité stratégique à se transformer ou à faire face aux difficultés se cachent souvent des formes de gouvernance efficaces et alternatives, mais aussi la volonté des dirigeants de faire évoluer leur structure. Les ONG les plus agiles sont alors celles en mesure *d'anticiper* des réponses stratégiques appropriées et capables *d'imaginer* de nouveaux équilibres internes pour conduire le changement en continu.

Au sein du dispositif Frio, les enjeux de gouvernance sont généralement abordés par le biais de la réflexion stratégique, de la mise en place de politiques de ressources humaines, ou encore de la vie associative. En effet, questionner sa gouvernance de manière isolée s'avérerait trop limitée car cette dernière demeure au service du projet associatif et touche à de multiples dimensions : stratégie, management, ressources humaines, vie associative, partenariats.

Comment articuler et rendre cohérent sa gouvernance avec ses valeurs, ses missions sociales, sa stratégie, son organisation interne, son indépendance financière, ses partenariats (institutionnels, financiers, opérationnels) dans un environnement complexe ? Telles sont les interrogations auxquelles doivent répondre les ONG, tout en sachant qu'il n'existe pas de modèle unique vers lequel les associations devraient converger.

Différentes études d'intérêt général du Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel géré par Coordination SUD ont déjà traité de problématiques comme celles des Ressources Humaines, des stratégies de financement ou de fonctionnement en réseau. Il reste aujourd'hui pour les ONG plusieurs fronts d'amélioration de leur fonctionnement comme celui de la gouvernance.

Objectifs *initiaux* de l'étude :

- Objectif 1. Identifier des formes alternatives de gouvernance pour garantir « l'agilité » des ONG ;
- Objectif 2. Préfigurer les caractéristiques des modèles associatifs de demain dans le champ de la Solidarité Internationale ;
- Objectif 3. Accompagner les dirigeants des associations à conduire les changements nécessaires de gouvernance.

Choix politiques et méthodologiques de l'étude

Les études menées par Coordination SUD prennent généralement plusieurs formes :

- des études de capitalisation¹ de pratiques qui permettent de repérer des pratiques de certains membres de Coordination SUD qui peuvent faire l'objet d'une diffusion plus large pour renforcer les capacités des autres acteurs. L'exhaustivité n'est pas alors l'exigence de ces études mais bien plutôt la qualité et la répliquabilité des pratiques identifiées. La vocation de ce type d'étude est de **pratiquer** ;
- des enquêtes sectorielles ;
- des études d'intérêt général² qui proposent un cadre d'analyse aux dirigeants des ONG à partir de tendances émergentes au sein du secteur ou de solutions novatrices mises en place par ces dernières, en réponse à un enjeu majeur. La réalisation d'enquêtes est souvent privilégiée dans ce type d'étude pour obtenir une information la plus complète possible. Ces études ont pour vocation d'améliorer la compréhension d'une tendance repérée en la qualifiant, l'analysant et en la mettant en perspectives sur les prochaines années. La vocation de ce type d'étude est **d'analyser et apporter une aide à la décision** pour les dirigeants des ONG, au-delà des membres de Coordination SUD.

Ces études peuvent être prospectives afin de préparer aujourd'hui pour demain et anticiper certains changements qui affecteront les ONG. Il s'agit alors de s'appuyer sur l'identification de scénarios anticipateurs pour développer des alternatives aux pratiques habituelles.

La présente étude sur la rénovation de la gouvernance des ONG avait pour ambition initiale d'être prospective, exigeant une analyse des facteurs de changement émergents (le numérique par exemple), et une identification de formes de gouvernance innovantes dans le secteur associatif des ONG mais aussi dans le secteur plus large de l'Economie Sociale et Solidaire (SCIC, SCOP, etc.) qui réalisent également des activités de solidarité internationale. L'ambition était donc de préfigurer les caractéristiques des modèles de gouvernance de demain dans le champ de la Solidarité Internationale.

Deux raisons majeures ont obligé le comité de pilotage à restreindre son ambition :

- La réalisation d'une telle étude prospective aurait demandé plus de moyens que l'étude n'en disposait.
- Le champ d'innovation au sein des ONG et de son modèle associatif demeure encore timide, voire souvent encore en construction. Cela nécessitait donc d'étudier d'autres formes d'organisations. Or à court et moyen terme, le modèle « non lucratif », recouvrant le statut d'associations, de syndicats ou de fondation reste principalement le seul permettant aux ONG d'accéder à des subventions, publiques ou privées, pour des actions de solidarité internationale. Dès lors, explorer d'autres modèles ne permettait pas d'apporter des éléments de réponses tangibles pour les ONG, à ce stade.

Cette étude n'a pas pour vocation de donner un panorama large des différentes formes de gouvernance, ni d'être exhaustive dans l'analyse des différentes problématiques que les ONG rencontrent aujourd'hui ou rencontreront demain.

Par contre, elle a pour vocation d'apporter des clés de questionnement, des illustrations et des bonnes pratiques pour renforcer la gouvernance actuelle des ONG en France.

Le Comité de Pilotage a alors recentré l'objet de l'étude sur un travail de repérage de pratiques intéressantes des ONG françaises pour renforcer l'agilité de leur gouvernance à partir de 15 modèles de gouvernance mis en place par des ONG françaises dans le cadre de leur statut associatif loi 1901 : enjeux actuels de la gouvernance, solutions mises en place, capacités développées et bonnes pratiques à destination de leurs pairs.

NB : L'étude n'a pas pour ambition de faire une analyse critique des modèles présentés. Chaque modèle reflète plus le jugement que les ONG font de leur propre fonctionnement que d'une évaluation extérieure par les consultants de l'étude qui auraient d'ailleurs manqué de légitimité pour le faire - Coordination Sud en tant que collectif n'a pas pour vocation d'évaluer ses membres. La présentation de chaque cas a donc été validée par les responsables des associations en question.

¹ Exemple de l'étude « Le développement d'activités lucratives au sein de son ONG », 2014.

² Exemple de l'étude « Diversité d'appartenances aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? », 2016.

Vers une « gouvernance agile » des ONG

La notion de gouvernance

Nous proposons de mener cette réflexion sur la gouvernance sous plusieurs angles :

- *Angle formel* : La gouvernance sera d'abord comprise comme un système *formel* d'instances, de processus et de responsabilités (fonctions) des acteurs de l'organisation qui permet d'être administrée, dirigée et contrôlée. Les formes juridiques des organisations sont au cœur de cette réflexion. Nous analyserons donc les différents systèmes formels de gouvernance associative pour identifier les fonctionnements (instances, processus, responsabilités des acteurs) les plus adaptés aux besoins actuels et futurs des ONG.
- *Angle ouvert* : Nous analyserons ensuite l'impact du choix de la gouvernance formelle sur les différents modes de collaboration entre les acteurs, internes et externes à l'organisation, entre élus et salariés, entre le siège et le terrain, entre l'organisation et ses partenaires, entre l'organisation et ses publics cibles, etc.

La gouvernance est une des composantes du « système organisationnel et institutionnel » de l'ONG. Elle doit pouvoir donc s'articuler avec ses autres éléments qui peuvent être :

- **la stratégie de l'organisation** - *Par exemple, comment la gouvernance peut-elle être au service d'une stratégie de transformation sociale au Nord et au Sud ?*
- **l'impact social** – *Par exemple, comment la gouvernance permet-elle le changement d'échelle et la maximisation de l'impact social des actions de l'organisation ?*
- **les partenariats (Sud et Nord)** - *Par exemple, comment la gouvernance peut-elle faciliter et inclure des partenariats Sud ?*
- **l'organisation du travail** - *Par exemple, comment la gouvernance doit-elle intégrer une organisation décentralisée avec des salariés au siège, des antennes locales, etc. ?*
- **le bénévolat** - *Par exemple, comment la gouvernance peut-elle favoriser le bénévolat au sein de l'association ?*
- **la politique financière et le modèle économique** - *Par exemple, est-ce que la gouvernance actuelle permet de respecter les contraintes juridiques et financières des bailleurs ? De développer des nouvelles ressources pour renforcer l'autonomie financière ?*

Une gouvernance à 4 dimensions

Cette notion de gouvernance recouvre 4 dimensions à articuler :

- **Institutionnelle** : la forme de la gouvernance (statuts juridiques)
- **Organisationnelle** : le rôle/fonctionnement de chacune des instances de la gouvernance
- **Managériale** : les modes de collaboration et d'implication des personnes
- **Humaine** : les personnalités et compétences des acteurs de la gouvernance

Les acteurs de la gouvernance

Rappelons ici la distinction entre plusieurs termes désignant des « acteurs » appartenant possiblement à la gouvernance :

Bénévoles	Participent à l'activité de l'association
Militants	Défendent l'objet associatif
Adhérents ou Membres	Font partie (membres) de l'association
Administrateurs	Elus pour administrer l'association (Conseil d'administration, Bureau, etc.)
Donateurs	Aident financièrement l'association
Usagers	Bénéficient de l'action de l'association

Une « gouvernance agile »

Le concept d'agilité est né dans les années 90, à partir des différents besoins rencontrés par les start-ups internet et les entreprises technologiques en général, et s'est développé avec les notions d'« entreprise agile » et de « management agile ». Il sert à désigner des capacités d'organisations qui sont capables de s'adapter très rapidement à leur environnement aussi bien au niveau de leur stratégie qu'à celui de leurs pratiques opérationnelles. Il désigne donc la capacité d'adaptation à l'évolution de l'environnement.

Comment appliquer ce concept à celui des ONG ?

L'ONG « agile » pourrait donc être une institution capable de s'adapter aux évolutions de son environnement. A partir de là, se pose pour notre étude, deux questions majeures :

- Quels sont les **enjeux** majeurs d'aujourd'hui auxquels doivent répondre les ONG ?
- Quelles sont les **capacités** des gouvernances pouvant y répondre ?

Les enjeux majeurs des ONG

L'étude n'a pas pour objectif de reprendre l'ensemble des enjeux majeurs auxquels doivent répondre les ONG (une étude prospective³ a été faite par Coordination SUD) et étudier toutes les réponses possibles. En revanche, l'étude a identifié les enjeux qui ont un impact le plus important sur les gouvernances, et étudié les réponses que les ONG tentent d'apporter aujourd'hui :

Enjeu 1 : La dynamisation du fonctionnement des gouvernances actuelles. *Comment rénover ces gouvernances vieillissantes ? Comment les rendre plus fonctionnelles ? Comment redonner une motivation aux membres ? Etc.*

Enjeu 2 : Le décentrage des gouvernances vers les acteurs du Sud et les terrains d'intervention. *Comment intégrer les partenaires du Sud dans les gouvernances ? Comment donner à la gouvernance un ancrage territorial ? Comment décentraliser les décisions au Sud ? Etc.*

Enjeu 3 : La pérennisation de la mission de l'association par son adossement à d'autres formes de gouvernance (fonds de dotation, fondations, SARL, etc.). *Quels sont les différents montages juridiques entre formes de gouvernances différentes ? Quels en sont les impacts sur la gouvernance associative ? Etc.*

Enjeu 4 : L'articulation entre élus et salariés, des formes de collaborations originales. *Comment réduire le décalage entre les élus et les salariés ? Comment les nouvelles formes de fonctionnement comme l'holocratie ou la sociocratie sont-elles testées par les associations ? Quels impacts ont-elles sur la gouvernance ? Etc.*

L'étude apporte donc pour chacun de ces enjeux :

- Une analyse de l'enjeu,
- Une analyse des réponses apportées par certaines ONG,
- Un questionnaire pour réfléchir à ces réponses,
- Des conseils et exemples de pratiques.

Les 7 capacités clés d'une gouvernance agile

« Une gouvernance agile » est une gouvernance qui sait s'adapter aux évolutions de contexte (interne et externe) et réagir en prenant la bonne décision au bon moment. Pour être agile, la gouvernance des ONG doit maîtriser sept capacités clés⁴ :

1. Capacité à **analyser** un environnement ;
2. Capacité à **anticiper** des évolutions à partir de « signaux faibles » ;
3. Capacité à **élaborer** et **partager** une vision stratégique ;
4. Capacité à **décider** collectivement ;
5. Capacité à **collaborer** avec l'ensemble des parties prenantes de l'association ;
6. Capacité à **piloter** les décisions prises (suivi-arbitrage-évaluation) ;
7. Capacité à **conduire** le changement.

³ « Prospective Coordination SUD 2030 » : <https://www.coordinationsud.org/document-ressource/prospective-coordination-sud-2030/>

⁴ Ces 7 capacités seront reprises dans l'enjeu 1 (cf. page 17).

La méthodologie de l'étude

Les étapes de l'étude

L'étude a suivi les étapes suivantes :

- Etape n°1. Constitution du Comité de Pilotage ;
- Etape n°2. Etude documentaire (notamment les travaux de la FONDA et du Mouvement Associatif) ;
- Etape n°3. Etablissement d'une première liste des enjeux récurrents de gouvernance des ONG ;
- Etape n°4. Rencontre de 5 collectifs de Coordination Sud (FORIM, CRID, GROUPE INITIATIVES, CHD, CLONG-VOLONTARIAT) pour ajuster et prioriser la liste des enjeux de gouvernance, et indiquer les organisations à étudier ;
- Etape n°5. Approfondissement des enjeux retenus ;
- Etape n°6. Rencontre de 02 personnes ressources issues du groupe de réflexion prospective : Philippe RYFMAN (avocat) & Marc LEVY (GRET en charge de la prospective) ;
- Etape n°7. Deuxième série d'étude de 11 organisations : AFRIQUE VERTE, ALIMA, ASMAE- Association Sœur Emmanuelle, ENDA Europe, ENERCOOP, GRDR, GRET, MAKE SENSE, MEDECINS DU MONDE, OXFAM France, TERRE et HUMANISME ;
- Etape n°8. Recentrage des objectifs de l'étude et recentrage des cas à étudier ;
- Etape n°9. Troisième série d'étude de 10 organisations : ACTED, AVSF, CENTRE INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE RECHERCHE, FERT, HANDICAP INTERNATIONAL, IRAM, PLAN INTERNATIONAL France, SECOURS CATHOLIQUE CARITAS France, TERO, UNION DES MAISONS FAMILIALES RURALES ;
- Etape n°10. Rédaction de l'étude ;
- Etape n°11. Réalisation d'un atelier avec les membres de Coordination SUD sur leur gouvernance à partir des conclusions de l'étude.

Au total, l'étude aura analysé 21 gouvernances d'organisation de solidarité internationale.

Les principaux enseignements méthodologiques

Voici les principaux enseignements méthodologiques issus de cette étude :

- Aucune des gouvernances étudiées n'illustre l'ensemble des enjeux qui ont été identifiés.
- Chaque gouvernance s'est construite de par l'histoire, la culture et les personnalités des personnes qui l'ont composée. Ainsi, les pratiques ne sont pas vraiment reproductibles en l'état. On ne peut pas parler de « bonnes pratiques », mais seulement de pratiques plus ou moins répliquables dans d'autres contextes.
- Les innovations en termes de gouvernance sont souvent en construction et illustrent que l'agilité de la gouvernance repose sur sa capacité à se réinterroger régulièrement pour être en phase avec les évolutions externes et la phase de développement interne.
- Il est difficile d'avoir une analyse approfondie des cas et une analyse critique des orientations prises par les associations sans nuire au besoin légitime de confidentialité.

Les personnes rencontrées

ACTED	Adrien TOMARCHIO, <i>Directeur de la communication</i>
Afrique Verte	Gilles MERSADIER, <i>Directeur</i>
ALIMA	Augustin AUGIER, <i>Secrétaire Général</i>
Asmae – Association Sœur Emmanuelle	Sabine GINDRE, <i>Présidente</i> Catherine ALVAREZ, <i>Directrice Générale</i>
AVSF	Frédéric APOLLIN, <i>Directeur</i>
CIDR - AIDR	Nicolas BEROFF, <i>Ex-Président</i> du CIDR et de l'AIDR Komi ABITOR, <i>Président</i> AIDR Yannis WENDLING, <i>Président</i> CIDR
CRID	Vincent BROUSSEL, <i>Président</i>
ENDA Europe	Claire de RASILLY, <i>Directrice</i>
ENERCOOP	Mathieu RICHARD, <i>Président</i>
FERT	Anne PANEL, <i>Directrice</i>
FORIM	Thierno CAMARA, <i>Président</i> Adeline MAZIER, <i>Directrice</i>
GRDR	Francis MONTHE, <i>Président</i> Arezki HARKOUK, <i>Directeur</i>
GRET	Pierre JACQUEMOT, <i>Président</i> Olivier BRUYERON, <i>Directeur</i> Marc LEVY, <i>Directeur de la prospective</i>
Handicap International	Manuel PATROUILLARD, <i>Directeur Général</i> Jacques TASSI, <i>Président</i>
IRAM	Marie-Jo DEMANTE, <i>Directrice</i>
MakeSense	Léa ZASLAVSKY, <i>Fondatrice de SenseCube et trésorière de MakeSense</i> Caroline DELBOY, <i>MakeSense Global Happy Team Leader</i>
Médecins du Monde	Christian LAVAL, <i>Secrétaire général adjoint</i>
Oxfam France	Vincent TRUELLE, <i>Président</i> Claire FEHRENBACH, <i>Directrice</i>
Plan International France	Yvan SAVY, <i>Directeur</i>
Fondation Caritas France	Jean-Marie DESTREE, <i>Délégué Général Adjoint</i>
Terre et Humanisme	Françoise VERNET AUBERTIN, <i>Présidente</i> Carine POUYPOUDAT, <i>Gestion administrative et financière</i>
TERO	Jean-Jacques BOUTROU, <i>Président</i>
Union des Maisons Familiales Rurales	Valérie K. PLOUGASTEL, <i>Coordinatrice Partenariats Internationaux</i>
Cabinet Ryfman	Philippe RYFMAN, <i>Professeur, chercheur, avocat</i>

Enjeux 1 : La dynamisation du fonctionnement des gouvernances actuelles

Contexte et problématiques récurrentes

Avant de se lancer dans des réformes de gouvernance importante (décentralisation, montages juridiques complexes, nouvelles cultures associatives, etc.), de très nombreuses gouvernances sont confrontées à des problématiques multiples pour retrouver un fonctionnement dynamique.

Les problématiques suivantes sont souvent citées par les ONG aujourd'hui :

- la facilitation de l'engagement ;
- le renouvellement des membres et de la base sociale ;
- la place des jeunes et des femmes ;
- la disponibilité des élus ;
- les passations de pouvoir entre élus ;
- le fonctionnement optimal des instances et leur articulation ;
- l'articulation entre les élus et les salariés (rôles, espaces, etc.) ;
- le renforcement des capacités de la gouvernance.

Au regard de la littérature sur le sujet et des entretiens menés au cours de l'étude, ces problématiques représentent une très grande majorité des problèmes qui occupent aujourd'hui les dirigeants d'associations.

Travailler à résoudre ces différentes problématiques ne va pas conduire l'association à un changement majeur de structure ou d'organisation. Par contre, commencer à les résoudre permet de libérer une énergie nécessaire à une refonte ultérieure plus en profondeur de la gouvernance de l'association. Celle-ci peut intervenir quand elle fait face à des enjeux encore plus complexes comme l'ouverture du système de décision à d'autres acteurs (enjeux 2), la recherche d'une nouvelle forme de pérennité financière et institutionnelle (enjeux 3), ou encore la prise en compte de nouvelles cultures collaboratives (enjeux 4).

Processus de réflexion

Chaque ONG possède aujourd'hui sa propre manière et ses propres solutions pour répondre à ces problématiques car elle est le fruit d'une histoire qui lui est propre, aucune ONG ne ressemblant véritablement à une autre. Les solutions envisagées par ces dernières sont alors multiples et aucune n'est universelle. En revanche, le processus à mettre en place pour élaborer ces solutions peut être commun à plusieurs.

Le processus méthodologique que nous vous présentons est un processus *générique* qui doit pouvoir être adapté à la situation de votre gouvernance et à ses enjeux. Il répond à un objectif simple mais récurrent pour bon nombre d'ONG : Comment dynamiser le fonctionnement de ma gouvernance ?

Ce qui rend particulièrement complexe ce processus de rénovation de la gouvernance est que les acteurs qui vont mettre en œuvre ce changement sont également ceux qui sont visés par celui-ci – **Ils font partie du problème qu'ils ont à résoudre**. Il est plus facile de conduire un changement quand celui-ci ne nous concerne pas directement. Si ces acteurs ne changent pas de fonctionnement, de comportement et de vision, la gouvernance ne pourra pas évoluer. La résistance naturelle au changement est donc ici décuplée. C'est ainsi que les changements de gouvernance sont souvent les plus difficiles à mener et qu'ils débouchent parfois sur un changement très faible ne résolvant pas vraiment les problèmes repérés initialement.

D'autre part, si les facteurs d'agilité d'une gouvernance reposent sur les structures mises en place, leur fonctionnement et leur animation, ce sont surtout les facteurs humains qui comptent pour une très large part (comme l'illustre le schéma ci-dessous, la partie immergée de l'iceberg) : culture des acteurs, intérêts à participer à la gouvernance, compétences utilisées, comportements en collectif, qualité des interactions entre les personnes, etc. Ces facteurs humains et structurels permettent de mettre en actions les capacités individuelles pour créer une capacité collective.

Les dysfonctionnements ou les échecs de gouvernance peuvent être améliorés avec des solutions structurelles mais les facteurs humains devraient pouvoir être travaillés en tant que tel pour véritablement rendre plus agile la

gouvernance, ce que beaucoup de gouvernance ne sont pas encore prêtes à faire, à se remettre en question structurellement et humainement.

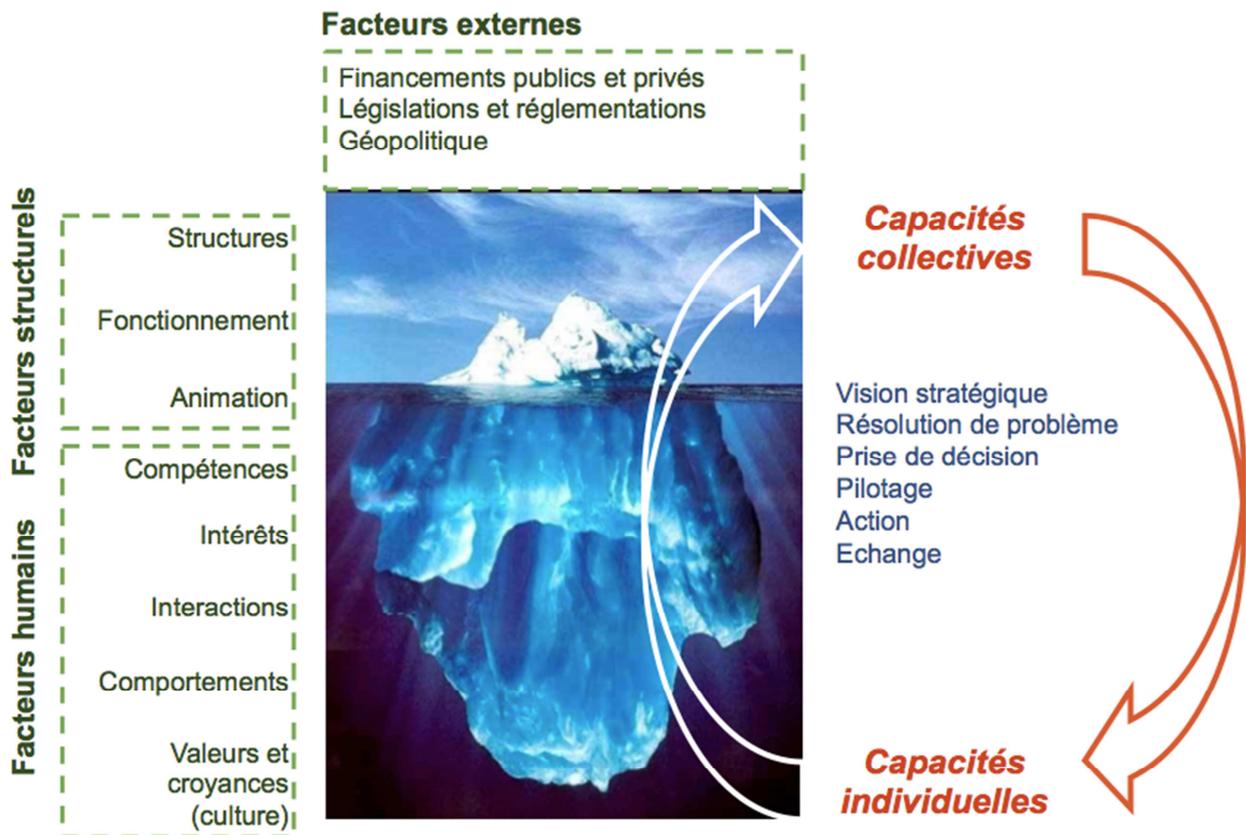


Figure 1 : Les facteurs d'agilité d'une gouvernance

Ce processus de rénovation de la gouvernance doit ainsi être considéré comme un véritable processus de changement endogène, prenant en compte des facteurs humains complexes.

Les facteurs de succès de cette démarche sont donc les suivants :

- i. mettre les acteurs concernés au centre de la démarche comme étant à la fois ceux qui décident du changement, ceux qui le réalisent et ceux qui en sont les cibles ;
- ii. identifier une vision claire et mobilisatrice du changement ;
- iii. lever les résistances au changement ;
- iv. agir sur des leviers facilitant la mise en œuvre des changements ;
- v. piloter un processus complexe, dont une grande partie devra être ajusté au fur et à mesure de l'émergence de changements non anticipés.

Pour répondre à cette complexité, ce processus peut être conduit autour de 5 étapes :



Etape n°1. Partager la nécessité d'agir

Cette première étape est une étape préparatoire essentielle pour mobiliser les différentes énergies dans la réalisation d'un processus de rénovation de la gouvernance. Il s'agit de prendre conscience que le fonctionnement de la gouvernance n'est pas satisfaisant et qu'il faut agir pour engendrer un changement.

Etape n°2. Définir de nouvelles orientations de la gouvernance

Dans cette seconde étape, il s'agit de définir collectivement les différentes orientations à donner à la gouvernance de votre organisation pour mener au mieux sa mission.

Etape n°3. Réaliser un diagnostic

Une fois les besoins de gouvernance posés, un diagnostic de la performance et du fonctionnement de l'ONG peut être réalisé et partagé avec l'ensemble des membres de la gouvernance. Il permet d'identifier les points forts et faibles de la gouvernance en fonction des orientations définies.

Etape n°4. Rechercher et tester des solutions

Cette étape vise à trouver des solutions concrètes qui permettront de définir un fonctionnement optimal. Il convient également de se donner du temps pour tester les différentes solutions choisies, évaluer leur utilité et les ajuster pour, au bout de cette période de test, les institutionnaliser.

Etape n°5. Accompagner les acteurs

Le facteur principal de réussite de changement des gouvernances étant le facteur humain, il convient d'accompagner les acteurs à changer pour gérer les résistances et actionner les leviers de changement.

Reprenons chacune de ces étapes dans le détail.

Étape n°1. Partager la nécessité d'agir

L'étude nous a montré que beaucoup d'ONG ont fait évoluer leur gouvernance suite à une crise (institutionnelle ou financière) ou à des difficultés récurrentes comme le non renouvellement des membres d'un Conseil d'administration par exemple. Loin de les avoir anticipés, ces changements de gouvernance sont nés d'une nécessité qui s'est imposée à elles. Pourtant, les changements de gouvernance seront d'autant plus faciles à gérer qu'ils seront anticipés, et non subis. En d'autres termes, il ne faut pas attendre une crise pour agir.

Il est bon dans une étape préparatoire à un changement de mobiliser l'ensemble des énergies de l'association pour mener à bien une telle démarche de changement endogène. Il s'agit de donner une impulsion à la gouvernance pour lui permettre de se mettre en mouvement, de s'engager dans un changement, et donc de se réformer.

Cette étape vise à conscientiser les acteurs de la gouvernance de la nécessité de changer, et à répondre *in fine* à la question : *Pourquoi devons-nous changer ?* Il ne s'agit pas de faire un diagnostic complet maintenant et d'explorer toutes les raisons valables du changement. Une seule suffit souvent, mais ce n'est pas forcément la même pour tous ! Ainsi, il est important à la fin de cette étape que chacun soit convaincu qu'il existe au moins une bonne raison pour changer, et qu'il faut engager une action de changement. Chaque membre doit pouvoir se sentir « co-responsable » du changement à opérer, et doit *porter* le processus de rénovation, évitant ainsi de se mettre dans une posture d'attente que quelqu'un d'autre trouve à sa place une solution au problème posé. Quand les résistances sont importantes, il est parfois nécessaire de faire en sorte que chaque acteur de la gouvernance concerné puisse identifier clairement les intérêts et les gains qu'il peut obtenir personnellement dans ce changement au-delà des intérêts collectifs poursuivis par l'association.

Le **déclenchement** d'un processus de rénovation de la gouvernance peut revenir à l'une ou l'autre des autorités de celle-ci (le(a) président(e), le bureau, etc.) mais la décision de sa définition et de son lancement doit être collectif pour garantir la participation du plus grand nombre. Un leadership individuel n'exclue pas un leadership collectif dans ce type de changement, et vice-versa.

Pour permettre cette mobilisation initiale, il faut créer chez les membres de la gouvernance le besoin impératif d'agir. « *Il n'est plus possible de continuer ainsi au regard des enjeux de notre association* ». Comment créer alors ce sentiment ?

Plusieurs méthodes sont possibles et bien souvent complémentaires. Citons en trois :

- ❑ Réaliser régulièrement une revue de la *satisfaction* des membres, formellement à travers des enquêtes, ou informellement par seulement un tour de table à la suite d'une réunion collective ou d'une Assemblée générale par exemple. La pratique des *feed-back* est en la matière excellente (*de nombreuses méthodes sont présentées sur internet*).
- ❑ Partager avec les acteurs de la gouvernance les *objectifs* globaux de l'association quant à son développement stratégique, son autonomie financière, sa politique partenariale ou d'alliance, son fonctionnement opérationnel, et analyser avec la gouvernance sa capacité à *définir* et *piloter* ces différents objectifs.
- ❑ Analyser le fonctionnement de la gouvernance en décrivant précisément ce qui est fait ou pas fait, identifier les besoins d'amélioration et partager l'urgence de la réformer.

Exemple d'une association :

Le Conseil d'Administration d'une association prend collectivement conscience que le non-renouvellement des membres du Bureau provoque un épuisement des membres existants, fragilise le fonctionnement démocratique de l'association, et freine sa capacité d'adaptation stratégique. Pour y parvenir, le Bureau a présenté un bilan de son fonctionnement, a osé dire ce qui pesait dans le fonctionnement actuel. A partir de ce premier constat froid et objectif, chacun des membres du Conseil d'administration a pu prendre conscience de cet état de fait qui n'était pas visible par tous, et a pu donner son propre avis. Collectivement, les membres du Conseil d'administration ont ensuite décidé de réagir en lançant un processus de rénovation de leur gouvernance en demandant au Directeur de proposer une méthodologie pour la mener à bien que le prochain Conseil d'administration a discuté et amendé.

Etape n°2. Définir de nouvelles orientations de la gouvernance

La pratique courante des acteurs, voire le réflexe, est de commencer un tel processus en réalisant un diagnostic de la gouvernance. Celui-ci sera généralement fait, soit en utilisant une grille de diagnostic (cf. étape 3), soit en réalisant un brainstorming. L'objectif alors recherché est de pointer les dysfonctionnements, et *parfois* souligner ce qui fonctionne aussi. Cependant, comme l'association n'a pas encore partagé ce qu'elle attend de sa gouvernance, on diagnostique cette dernière, soit à partir de critères standards, soit à partir de critères subjectifs. Les critères du diagnostic sont donc plus ou moins explicites, plus ou moins partagés, et donc peuvent être soit non-pertinents au regard des besoins de l'association, soient subjectifs.

Si certains critères ne prêtent à aucune discussion comme celui d'un fonctionnement dit « démocratique » (dans notre culture française), certains doivent être contextualisés. Par exemple, dire que le Conseil d'administration doit être en capacité de définir une vision politique dépend des besoins de l'association. En effet, une association très technicienne n'a pas besoin de porter une vision politique forte comme une association plus militante par exemple.

Avant de réaliser un diagnostic, il s'avère donc nécessaire de définir les missions et qualités attendues de la gouvernance : *Au regard de notre mission et de nos valeurs, quelles missions et qualités doit porter notre gouvernance ?* Par exemple, « *Notre association doit avoir une base sociale forte pour porter le projet associatif* », « *Notre association doit avoir un Conseil d'administration en capacité de comprendre les enjeux techniques de nos choix d'actions* », etc. Si ces attentes sont bien posées, elles ne donnent encore aucune idée du *comment* et des *solutions* à mettre en place pour y parvenir, ni du diagnostic de la situation initiale.

Les attentes peuvent considérer plusieurs aspects de la gouvernance :

- Ses missions (rôles),
- Ses capacités,
- Ses membres (profils et compétences attendues),
- Son fonctionnement interne (relatif à chaque organe et aux relations entre chacun d'eux),
- Ses relations avec les parties prenantes de l'association.

Pour élaborer les attentes de la gouvernance, l'association peut :

- réaliser une ou deux réunions de son Conseil d'administration en mode « brainstorming » puis arbitrer et prioriser les attentes ;
- réaliser par un salarié ou un bénévole des entretiens individuels pour recueillir les avis des membres, synthétiser ces avis et les prioriser en Conseil d'administration, ou en Assemblée générale.

Une fois ces orientations élaborées, le Bureau et la Direction doit pouvoir les présenter, les expliquer à l'ensemble des membres et des salariés afin de mobiliser positivement chacun dans la recherche de solutions concrètes.

Etape n°3. Réaliser un diagnostic

Cette étape de diagnostic est nécessaire pour identifier les points de blocage ou de dysfonctionnement mais aussi les points forts de la gouvernance qu'il conviendrait de renforcer encore ou de pérenniser, afin qu'elle puisse répondre aux orientations définies précédemment.

Il est important dans cette étape de distinguer plusieurs éléments dans l'analyse d'un dysfonctionnement ou au contraire d'un point fort :

- **Le constat du dysfonctionnement** : A quoi voit-on qu'il y a un dysfonctionnement ? *Par exemple, les réunions n'aboutissent jamais sur des décisions.*

Exemple d'Oxfam France :

Oxfam France a lancé un processus de rénovation de sa gouvernance en 2016-2017, et a élaboré dans un premier temps de nouvelles orientations pour sa gouvernance :

1. Une gouvernance d'Oxfam France adaptée à l'appartenance au réseau international d'Oxfam.
2. Une gouvernance garantissant la représentation locale en son sein.
3. Une gouvernance au service de la notoriété de l'association.
4. Une gouvernance simplifiée et plus participative.

- **La description du fonctionnement** qui aboutit au constat : Comment fonctionnons-nous ? *Par exemple, nous passons beaucoup de temps à discuter de plein de sujets.* La description du fonctionnement doit être la plus objective possible.
- **La recherche de la cause** : Pourquoi avons-nous ce dysfonctionnement ? *Par exemple, la réunion n'est pas cadrée au point de départ.* Certains problèmes ne peuvent pas être résolus simplement car ils mettent en cause l'ensemble du système de la gouvernance. Attention (cf. infra) : l'analyse des causes peut être beaucoup plus complexe que le problème lui-même.
- **La recherche de solutions** : Quelles solutions devons-nous mettre en place pour résoudre ce dysfonctionnement. *Par exemple, le bureau doit mieux préparer en amont les réunions, et un animateur doit être désigné.* Cette recherche de solutions concerne l'étape 4.

Point d'attention dans la méthode

Lorsque nous avons à faire à des dysfonctionnements complexes associant de nombreux facteurs, la recherche de leurs causes (si elles sont d'ailleurs identifiables) est souvent compliquée, voire impossible. Partir assez vite dans cette recherche de causes, est encore une fois un automatisme que nous possédons. Pourtant, nous savons que si la cause est assez objective, nous serons rapidement d'accord, mais il nous arrive aussi de passer de longues heures de débat pour nous mettre d'accord sur les causes de tel ou tel phénomène. Au lieu de mobiliser une énergie positive nécessaire au changement, ces débats sur les causes peuvent provoquer au contraire fatigues, désaccords, voire conflits.

Pour éviter ces débats contradictoires et longs, une méthode consiste à d'abord poser les **constats** pour aller tout de suite à l'identification des **leçons apprises**, à l'élaboration d'**axes de progrès** et à la recherche de **solutions** (étape 4). Définir un axe de progrès consiste à choisir parmi tous les constats de dysfonctionnement, ceux qu'il faut résoudre en priorité.

Si notre rationalité peut être contrariée par cette méthode (trouver une solution à un problème sans en connaître la cause), nous constatons que la mobilisation des acteurs est beaucoup plus forte et positive sur la recherche de solutions que de causes. De plus, les solutions trouvées sont plus riches et « collent » mieux à la complexité de la situation. L'explication à ce phénomène réside dans le fait que chacun cherche une solution en ayant en tête une cause du problème, et qu'au lieu de rechercher une cause unique ou consensuelle, nous les additionnons pour construire implicitement une représentation collective plus proche de la réalité complexe.

Trois approches de diagnostic sont possibles :

1. Approche « outils »

La méthode la plus courante consiste à faire un diagnostic à 360° à partir d'un outil de diagnostic standard. A ce jour, nous avons identifié 3 outils :



L'outil d'autodiagnostic des gouvernances de la FONDA⁵ qui peut-être un très bon déclencheur pour engager une discussion collective.

⁵ <http://gouvernance.fonda.asso.fr/#>

« Comment rendre plus agile ma gouvernance ? »



Le MADAC⁶ élaboré par Coordination SUD et le F3E selon une démarche qualité.

Le Madac est un outil d'analyse globale des pratiques et des résultats d'une ONG, tenant compte de l'équilibre entre les attentes de leurs principales parties prenantes. C'est également un outil d'aide à l'action, il permet d'identifier les points forts à consolider et les domaines d'amélioration à prioriser, à concevoir en actions. Parmi les domaines d'analyse, il développe un volet « Leadership et Gouvernance » et un volet « Stratégie ».

Le guide des bonnes pratiques à l'usage des acteurs de l'ESS⁷. Ce guide très complet développe deux volets relatifs à la gouvernance (gouvernance démocratique et concertation dans l'élaboration de la stratégie) proposant des questions à se poser ainsi que des indicateurs potentiels. Le guide n°2 offre des compléments sur chacun des volets.

NB : Bien souvent, ces outils sont une porte d'entrée pour entamer une réflexion collective et inclue donc des méthodes d'échanges de représentations qui font l'objet de la deuxième approche (cf. infra).

Le Madac et le guide des bonnes pratiques de l'ESS proposent une approche d'autodiagnostic, de bonnes pratiques, une logique d'amélioration continue présentant des questions à se poser. L'approche est non normative, il s'agit d'une aide à la réflexion et à la concertation entre les différentes parties prenantes de la structure.

Quand utiliser l'approche « outils » ?

Cette méthode est utile quand les membres de l'association ont une idée assez floue ou trop générale des orientations à donner à leur gouvernance (cf. étape 2). Cette méthode permet de les guider dans un questionnement plus précis et plus étendu.

2. Approche « Echanges de représentations »

Une autre approche qui peut d'ailleurs être complémentaire à l'approche « outils » consiste à réaliser des échanges entre membres sur leurs représentations individuelles du fonctionnement de la gouvernance.

Cette approche classique demande néanmoins une certaine organisation et animation afin de dégager des conclusions claires et éviter surtout de générer des oppositions entre chacune de ces représentations. En effet, chacun des participants à la gouvernance va l'évaluer en fonction des besoins de l'association mais aussi inévitablement en fonction de ses propres besoins. L'un va la juger efficace, l'autre trop lente ... qui a raison ? Personne ! L'enjeu est ici de croiser ces représentations individuelles et de décider collectivement d'axes de progrès pour mieux mettre en œuvre les orientations prises précédemment (cf. méthode ci-contre).

Par exemple, l'analyse des membres a abouti à la conclusion que les membres n'assistent pas assez régulièrement aux réunions. Les acteurs divergent quant à la cause d'un tel dysfonctionnement : problème d'intérêt, de compétences, ou simplement manque de temps. Au lieu de chercher à se mettre d'accord sur la cause, il s'agit de se mettre d'accord sur l'axe de progrès : renforcer la présence régulière des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration. L'étape prochaine cherchera des solutions pour y parvenir.

Éléments de méthode d'animation pour croiser des représentations

Une méthode simple pour éviter les débats interminables autour de représentations individuelles est de réaliser des *cercles de parole*, où chacun exprime son point de vue sans débat, tandis qu'une personne plus neutre tente de formuler une synthèse des propos recueillis (il s'agit plus d'additionner toutes les représentations que d'en analyser leur cohérence), et à identifier les lignes de forces. Sans chercher à mettre tout le monde d'accord sur ces éléments de diagnostic, l'animateur cherchera dans un deuxième tour de table à identifier les axes de progrès prioritaires et à permettre au groupe d'en arrêter quelques-uns.

⁶ <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/MADAC-LivretWEB.pdf>

⁷ <http://www.esspace.fr/questionsaseposersurlagouvernance.html>

Quand utiliser l'approche « Echanges de représentations » ?

Cette approche convient bien lorsque les membres ont l'habitude de travailler ensemble, quand le climat collectif est bon et pas larvé de conflits anciens ou de dysfonctionnements très importants qui n'ont pas trouvé de solutions depuis longtemps. En effet, dans ce cas-là, les risques de conflits entre les personnes sont importants, et il faut savoir utiliser des méthodes et des règles de débat plus strictes pour les gérer.

3. Approche « consultance »

L'autre approche traditionnelle est de faire appel à une consultance extérieure qui va définir un processus de travail et pourra éventuellement animer les temps collectifs. Les avantages majeurs de cette méthode sont les apports de :

- un regard externe et d'expertise qui pourra mettre le doigt sur des problématiques peu abordées ou délicates ;
- une médiation utile en cas de tensions, voire de conflits.

Le désavantage qu'elle apporte, outre le coût qu'elle engendre, est que la gouvernance actuelle peut se dessaisir de sa responsabilité et demeurer spectatrice de sa propre réflexion. C'est un danger bien réel que le consultant doit pouvoir discuter ouvertement avec les responsables de l'association.

Quand utiliser l'approche « consultance » ?

Cette approche convient bien lorsque l'association rencontre des difficultés de gouvernance telles qu'elle ne peut pas se réformer seule. Cela arrive quand la situation est bloquée depuis longtemps, lorsque des conflits de leadership éclatent, lorsque les sujets demandent une expertise très pointue (dans les cas de prise en compte de règles fiscales et juridiques par exemple), etc.

Diagnostiquer l'agilité de votre gouvernance

Pour diagnostiquer l'agilité de votre gouvernance, nous vous proposons de reprendre et de noter (de 1 à 10) les 7 capacités clé d'une gouvernance agile :

Capacité n°1 : Capacité à analyser un environnement

Ma gouvernance a-t-elle une bonne connaissance et analyse :

- des **acteurs** (associatifs, publics, privés) de son environnement (Nord et terrains d'interventions), et de leurs interrelations (jeux d'acteurs, collaborations, etc.) ?
- des **actions et stratégies** de développement du secteur et des « métiers » de notre association ?
- des **règlementations** juridiques, financières et administratives relatives à l'exercice de ses activités et de son organisation ?

Note : / 10

Capacité n°2 : Anticiper des évolutions à partir de « signaux faibles »

Ma gouvernance a-t-elle les capacités de :

- identifier les « **signaux faibles** » qui vont avoir une influence sur l'association, ou sur ses activités : changements juridiques, innovations technologiques, etc. ?
- relier ces **changements** et étudier leurs **impacts potentiels** sur son organisation et ses activités ?
- anticiper les **changements qu'elle devrait** mener pour prendre en compte ces évolutions ?

Note : / 10

Capacité n°3 : Elaborer une vision stratégique

Ma gouvernance a-t-elle les capacités de :

- développer une **vision claire** de son développement en fonction des évolutions du contexte ?
- élaborer une **stratégie** pour atteindre cette vision ?
- identifier les **changements internes** nécessaires pour y parvenir ?

Note : / 10

Capacité n°4 : Décider collectivement

Ma gouvernance a-t-elle les capacités de :

- **inclure** les différentes **parties prenantes** dans la prise de décisions (élus, salariés, partenaires) ?
- **débattre** sereinement collectivement ?
- réaliser des **synthèses** des idées et propositions des participants de la gouvernance ?
- **d'arbitrer** les différents scénarios/choix possibles en fonction de critères clairs (pertinence, faisabilité, etc.) ?
- **prendre une décision** finale après arbitrage ?
- **communiquer** ses décisions ?

Note : / 10

Capacité n°5 : Collaborer avec d'autres

Ma gouvernance a-t-elle les capacités de :

- définir, articuler et documenter les différents **rôles** dans l'organisation ?
- traiter les **questions transversales** en associant des acteurs concernés ?
- définir des **politiques partenariales** et les mener à bien ?

Note : / 10

Capacité n°6 : Piloter les décisions prises

Ma gouvernance a-t-elle les capacités de :

- **suivre la réalisation** des décisions prises ?
- **évaluer** régulièrement les résultats de ses décisions ?
- **ajuster** les décisions prises au regard de leurs résultats et de l'évolution de l'environnement ?
- prendre les **arbitrages** nécessaires au fur et à mesure de la réalisation des décisions ?

Note : / 10

Capacité n°7 : Conduire le changement

Ma gouvernance a-t-elle les capacités de :

- **définir** clairement des changements à réaliser en fonction des objectifs fixés ?
- **communiquer** ces changements pour mobiliser l'ensemble des acteurs ?
- **identifier** les résistances et les **lever** ?
- **accompagner** les acteurs internes qui ont le plus de difficultés à changer ?

Note : / 10

Etape n°4. Rechercher et tester des solutions

A ce stade de la démarche, nous disposons d'orientations (futur) et d'un diagnostic (présent) composés de constats et d'axes de progrès. Il nous faut maintenant élaborer des solutions pour réconcilier cette ligne du temps.

La recherche de solutions :

Cette étape demande une créativité et ouverture importante :

- *Créativité* pour inventer des solutions adaptées aux caractéristiques de l'association (une même solution peut fonctionner dans une association et ne pas fonctionner dans l'autre),
- et *ouverture* pour s'inspirer de ce qui peut se faire dans les associations paires.

Nous proposons ci-après une liste non-exhaustive de solutions à tester : la boîte à solutions ! Celle-ci ne pourra pas se suffire à elle-même et nécessitera d'être complétée par :

- des séances de brainstorming créatif utilisant certaines méthodes comme celle des 6 chapeaux de Bono⁸ ;
- des rencontres entre pairs ;
- l'intervention de spécialistes surtout quand il faudra prendre en compte des aspects juridiques, fiscaux et administratifs ;
- etc.

Rappelons-le : ce n'est pas parce qu'une solution est bonne sur le papier qu'elle fonctionnera chez vous. Il convient dès lors de se permettre de *tester* la solution en acceptant à l'avance qu'elle ne fonctionne pas *in fine*, et d'accompagner le même temps les acteurs.

Le test des solutions :

Cette période de test est un moyen d'ajuster la solution pour mieux l'adapter à la situation ou d'en changer lorsque l'association constate qu'elle n'est pas assez efficace, qu'elle demande trop de moyens (notamment de temps), ou que les acteurs n'arrivent pas à la mettre en œuvre.

Cette période de test réalisée, il est nécessaire de l'institutionnaliser, c'est à dire, arrêter le fonctionnement de la solution retenue, la documenter, et communiquer aux acteurs concernés les conditions de son utilisation.

Pour autant, une solution peut être bonne une fois testée aujourd'hui, mais cela ne veut pas dire qu'elle sera bonne demain. En conséquence, des moments de relecture et d'ajustement des modes de fonctionnement adoptés sont nécessaires pour « régler » au fur et à mesure les solutions, avant d'arriver à un problème qui sera le signe d'un nouveau dysfonctionnement.

Etape n°5. Accompagner les acteurs

Les problèmes peuvent avoir été bien analysés, les solutions être pertinentes, et pourtant, la gouvernance n'évolue pas comme nous l'avions escompté. Les acteurs (élus et salariés) peuvent en effet présenter quelques réticences à changer (rôles, comportements, habitudes, compétences, etc.) malgré un accord préalable. Nous savons tous que la nature humaine est partagée entre changer et ne pas changer. L'association doit donc accompagner ces acteurs à changer en développant de multiples actions possibles – Voici trois actions récurrentes :

- **communication interne** (et externe si nécessaire) régulière pour faire connaître les changements (quel changement, pourquoi ce changement, résultats attendus, etc.), et les nouveaux rôles et comportements attendus – Il faut s'assurer que les acteurs ont une même vision commune de la nouvelle gouvernance ;
- **formation** des acteurs à la maîtrise de la nouvelle organisation définie (rôles, compétences et comportements) ;
- **coaching** des dirigeants pour leur permettre de déployer certaines capacités nécessaires à l'exercice de leurs mandats (leadership, dialogue politique, etc.) ;
- etc.

NB : Nous renvoyons ici les lecteurs vers les ouvrages et les formations spécialisés en conduite du changement.

⁸ <https://www.leschahiersdelinnovation.com/2016/11/les-six-chapeaux-de-bono/>

Résoudre un problème *versus* innover

Souvent, pour élaborer des solutions nouvelles, nous nous mettons dans une posture de résolution de problèmes. Cette posture fonctionne bien lorsque nous cherchons des solutions pour effectivement arranger une situation donnée. Cependant, elle ne nous conduit rarement à innover radicalement (innovation de rupture) car nous avons le nez sur nos problèmes.

Pour aller plus loin, il faut parfois adopter la politique de la feuille blanche en rêvant. « *Et si nous pouvions repartir de zéro, comment aimerions-nous fonctionner ?* »

La boîte à solutions

Cette boîte à solutions ne se veut pas exhaustive, mais cherche à présenter quelques approches que les ONG rencontrées pendant cette étude ont mises en place pour redynamiser leur gouvernance sans changer pour autant leur structure de gouvernance comme les enjeux 2, 3 et 4 de cette étude peuvent les y conduire. Parfois, ces solutions peuvent paraître très simples mais nous avons remarqué que beaucoup de gouvernances n'ont pas testé des solutions à « portée de main » qui auraient pu les mettre en mouvement et les faire rentrer dans un processus de rénovation. La complexité de certaines situations de gouvernance (difficile mobilisation, peu de volonté de changement, tensions voire conflits, manque de compétences, etc.) semblent parfois figer les capacités de changement, et avec elles, les tentatives de solutions.

A travers cette boîte à solutions, nous vous invitons à vous questionner : *Avons-nous essayé telle ou telle solution ? Avons-nous d'autres solutions à apporter ?*

Chacune de ces solutions sont rangées sous un chapeau problématique, tout en sachant qu'une même solution peut répondre à plusieurs problèmes différents. Ces solutions sont essentiellement concentrées sur la résolution de problèmes relatifs au fonctionnement des organes statutaires (Conseil d'administration et Bureau) et des élus les composants.

Disponibilité des élus	Compétences des élus
<p><i>Certains élus ont des difficultés à être présents lors des CA, des Bureaux, etc. Comment faciliter leur présence ? Comment éviter des problèmes de quorum ? etc.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Indemnisation des dirigeants associatifs (sans porter préjudice au principe de gestion désintéressée).<input type="checkbox"/> Mieux valoriser leur engagement dans l'association : communication, invitations externes, gratuité de certaines activités, etc.<input type="checkbox"/> Mise en place de binômes (titulaire et remplaçant) qui facilite la présence en cas d'empêchements ponctuels.<input type="checkbox"/> Election d'élus retraités plutôt que des professionnels actifs qui peuvent être retenus par une charge importante de travail.<input type="checkbox"/> Réalisation d'une étude pour mieux connaître les contraintes, et redéfinir le fonctionnement des organes en prenant en compte ces éléments.<input type="checkbox"/> Ajustement des fonctionnements d'organes pour faciliter la présence : par exemple faire des Bureaux juste avant ou après le Conseil d'administration.<input type="checkbox"/> Développement de nouvelles technologies de communication à distance : téléconférences, groupes Skype ou WhatsApp, application collaborative comme Slake, utilisation d'outils de prise de décision tels que Loomio, etc.<input type="checkbox"/> Désynchronisation entre les acteurs, les sujets, les lieux et les moments. Tous les sujets ne doivent pas être traités par tout le monde en même temps lors d'un Conseil d'administration par exemple. Certains membres peuvent être responsabilisés sur certains sujets et travailler à d'autres moments.	<p><i>Etre administrateur, membre d'un conseil stratégique, ou encore au Bureau, exige des compétences spécifiques pour mener au mieux sa mission.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Définition de profils de membres par catégorie (Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau, Commissions, etc.) et fonction (Président, trésorier, secrétaire, etc.) selon les besoins de l'organisation.<input type="checkbox"/> Réaliser des programmes de montée en compétences des membres du Conseil d'administration et du Bureau (ou encore des administrateurs ?) à l'entrée et au cours de la vie de leur mandat : formations spécifiques, séances de travail et d'analyse de sujets spécifiques, compagnonnage et tutorat par des anciens, interventions d'experts lors des réunions, etc.<input type="checkbox"/> Formalisation des rôles (et procédures) des membres et partage de ces informations.
	<p>Renouvellement des membres élus</p> <p><i>Comment renouveler son Conseil d'administration ? Beaucoup des solutions déjà abordées concourent à cela mais des pratiques spécifiques peuvent y aider.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Recrutement des membres du Conseil d'administration en fonction des profils définis comme un salarié pourrait l'être. Certaines associations n'hésitent pas à mener des campagnes de recrutement à l'externe en mettant des annonces par exemple.<input type="checkbox"/> Diversification des modes de renouvellement des membres du Conseil d'administration : l'interpellation avec invitation à participer à l'association, organisation d'événements pour aller au-devant des gens, etc.

Motivation des élus

La participation des élus ne repose pas uniquement sur leurs disponibilités mais aussi et surtout sur leur motivation. Comment les motiver à plus participer ?

- Réalisation d'enquêtes de motivation pour connaître les intérêts des membres élus : *Pourquoi suis-je membre ? Qu'est-ce que je cherche à en retirer ? Qu'est-ce que je souhaite apporter ?*
- Définition des rôles des membres élus en fonction de leurs intérêts à participer et des plus-values qu'ils peuvent apporter.
- Structurer les réunions différemment pour éviter un enchaînement de prises de parole descendantes (ex. lecture des documents en avance et temps en présentiel sur questions/réponses et débats) et pour les rendre plus dynamiques (utilisation de techniques de créativité telles que l'approche World Café ou de supports visuels).
- Rapprocher le « terrain » des administrateurs pour conforter dans le temps le sens de leur engagement (via interventions, supports visuels).
- Différenciation des différents niveaux d'implication. La fonction d'administrateur-trice dans un Conseil d'administration n'est pas la seule à promouvoir ! Il est nécessaire de diversifier les fonctions : Administration de l'association, Réflexion stratégique, Plaidoyer militant, Ambassadeurs, Soutien financier, etc., et de diversifier les lieux de leur exercice : organes statutaires formels, groupes de travail informels, projets temporels, forums de rencontre, etc.

Collaboration entre les acteurs de la gouvernance

Mettre une bonne organisation ne suffit pas à créer une bonne collaboration entre les membres. Il faut aussi travailler à leur bonne relation.

- Créer des moments d'échanges en dehors des temps formels de collaboration. Il est bien connu que les bonnes relations se créent en dehors des organes, autour d'un bon repas, d'un café ou d'une action externe de militance.
- Créer des espaces de régulations différents. Plusieurs temps sont possibles : à la fin d'un Conseil d'administration prendre 15 minutes pour faire des feed-back sur son fonctionnement et la relation entre les membres, jusqu'à réaliser un team building annuel entre élus et salariés pour décortiquer et réguler leurs relations.
- Co-élaboration des actions avec les acteurs bénéficiaires (logique de promotion collective) ou usagers pour sortir des logiques de commandes publiques.
- Création d'une atmosphère collaborative favorisant la participation et l'expression de tous : animation dynamique des réunions, mise en place d'outils et de pratiques favorisant l'expression du plus grand nombre (outils numériques, etc.), développement de l'information et de la communication, etc.

D'autres solutions doivent être recherchées pour résoudre d'autres problèmes comme :

- la redevabilité de la gouvernance,
- la montée en puissance de la réflexion stratégique de la gouvernance,
- la parité entre élus,
- le renouvellement générationnel de la gouvernance,
- etc.

Enfin, un travail spécifique peut être nécessaire quand la gouvernance s'aperçoit que les points de blocages ne sont pas uniquement structurels mais aussi et d'abord humains.

Enjeu 2 : Le décentrage des gouvernances vers les acteurs du Sud et les terrains d'intervention

L'enjeu

La globalisation des problématiques sur lesquelles travaillent les ONG et la montée en puissance des sociétés civiles du Sud conduisent à faire évoluer le paradigme Nord-Sud sur lequel les acteurs de la solidarité et de la coopération s'appuyaient autrefois pour répartir les rôles et les pouvoirs de décision au sein de leur gouvernance⁹.

Lorsque la frontière Nord Sud délimitait les pouvoirs, les ONG adoptaient une gouvernance centrée au Nord, avec des Conseils d'Administration qui élaboraient seuls les stratégies, et des équipes opérationnelles siège qui définissaient et pilotaient les actions terrains. Les acteurs terrains étaient associés dans le montage de certaines actions et dans leur mise en œuvre mais participaient peu aux arbitrages.

Cette configuration avait pour avantage de « centraliser » le pouvoir au Nord et de garder ainsi une maîtrise de ses décisions. Au fil du temps et avec la complexité grandissante des environnements politiques et techniques d'intervention des ONG sur leur terrain d'action, ce montage a montré ses limites en termes d'adaptation rapide aux changements d'environnement et d'implication durable dans les actions mises en œuvre par les ONG.

La réorientation de certains projets associatifs d'ONG vers une mission de transformation sociale des sociétés (capacité à agir avec et par la société civile pour créer un changement social et structurel durable) dans lesquelles elles interviennent et non plus seulement de transferts d'expertise ou de réalisation de projets conduit celles-ci à rechercher un ancrage plus local, plus territorial, associant les acteurs locaux à l'action mais aussi à la décision.

Cette recherche d'agilité sur les terrains d'intervention a eu pour certaines ONG un impact majeur sur leur propre gouvernance lorsqu'elles ont reconfiguré la place, le rôle et les pouvoirs des acteurs avec lesquels elles travaillent au Sud. Certaines opèrent un basculement du centre de gravité de leur gouvernance vers le Sud en donnant aux acteurs de terrain plus de poids dans la conception des actions mais aussi dans l'arbitrage des décisions stratégiques, notamment territoriales.

Certaines ont même été jusqu'à s'associer à des groupements d'acteurs qu'elles ont contribué à créer et à participer à une gouvernance plus collective décentrée au Sud en modifiant également leurs missions ainsi que leur modèle économique dans cette nouvelle configuration.

D'autres, par contre, font le choix politique et stratégique de garder une indépendance de décision en gardant leur gouvernance centrée au Nord.

Les différentes réponses à cet enjeu

Les ONG françaises étudiées ont répondu diversement à cet enjeu en adoptant les choix de gouvernance suivants :

Choix 1 : La gouvernance développe des alliances avec des acteurs du Sud (cas du CIDR)

Choix 2 : La gouvernance s'internationalise et est déconcentrée progressivement au Sud (Cas du GRET)

Choix 3 : La gouvernance développe un ancrage territorial au Sud (Cas du GRDR)

Choix 4 : La gouvernance est décentralisée au Sud (Cas d'ALIMA)

Choix 5 : La gouvernance délègue son pouvoir de décision à des groupements d'acteurs au Sud (cas d'AFRIQUE VERTE)

Choix 6 : La gouvernance intègre un réseau international (cas d'OXFAM France)

⁹ Coordination Sud, « Les ONG et leurs pratiques de partenariats : nouvelles tendances et nouveaux défis », 2016.
<https://www.coordinationsud.org/document-ressource/ong-leurs-pratiques-de-partenariats-nouvelles-tendances-nouveaux-defis/>

Choix 1 : La gouvernance développe des alliances avec des acteurs du Sud (CIDR)

Ce premier positionnement consiste à rester centré au Nord. Il s'inscrit dans la continuité du fonctionnement « traditionnel » de l'ONG française, créée par des fondateurs français ayant développé une gouvernance de personnes porteuses de l'initiative. Malgré les différents changements de contexte énumérés précédemment, ces gouvernances ont fait le choix de ne pas changer leur gouvernance pour plusieurs raisons :

- Préserver le projet associatif historique : dans l'histoire, plusieurs ONG ont eu à « fermer » leur gouvernance pour éviter des prises de pouvoir externes qui auraient pu dénaturer le projet initial.
- Garder un pouvoir de décision important par les acteurs Nord afin de préserver la cohérence entre la stratégie et l'action : la décentralisation des décisions peut en effet entraîner des effets pervers comme l'atomisation des actions, l'incohérence de décision entre la gouvernance élue et la gouvernance salariée, etc.
- Avoir de sérieuses difficultés à mener un projet de transformation des gouvernances : certaines ONG ont pu avoir le souhait de décentraliser leur gouvernance mais ont été confrontées à des difficultés importantes comme des clivages entre membres ou des peurs paralysantes de non-maîtrise qui les ont conduits à abandonner leur projet. C'est en quelque sorte un choix par défaut.

Ainsi, certaines ONG développent des gouvernances parallèles particulièrement utiles pour mieux prendre en compte les acteurs du Sud, sans pour autant décentrer leur gouvernance au Sud.

C'est le cas notamment du **Centre International de Développement et de Recherche (CIDR)** doté d'une Assemblée générale et d'un Conseil d'administration globalement centrés au Nord, même si la moitié de ses administrateurs sont des acteurs issus des pays d'intervention (dirigeants d'organisations partenaires et directeurs des bureaux régionaux du CIDR). Le CIDR a décidé de développer depuis plus de 15 ans une « Alliance » (L'Alliance Internationale de Développement et de Recherche - AIDR¹⁰) avec des acteurs du Sud et du Nord, constituant ainsi un « réseau ». Celui-ci n'a pas pour objet de participer à la gouvernance du CIDR, mais de développer des actions d'apprentissage et de partenariat entre eux.

Objectifs de l'alliance

L'AIDR est un réseau qui regroupe des acteurs du Sud et du Nord, tous « dirigeants d'entreprises de développement et de recherche » et partageant une même éthique et un projet commun. Ils poursuivent les objectifs suivants :

- Objectif 1 :** Les membres de l'AIDR veulent accroître leur rôle dans la réflexion et dans le processus de décision sur le développement. Ils inscrivent leur démarche dans l'évolution du contexte international. Ils fondent leur approche sur l'implication croissante des acteurs du Sud.
- Objectif 2 :** Ils sont déterminés à construire ensemble un développement autonome de qualité à travers un projet de société fondé sur les initiatives et la responsabilité individuelle au service d'un développement participatif.
- Objectif 3 :** Ils veulent se professionnaliser davantage pour augmenter l'efficacité de leurs actions. Ils considèrent l'acquisition de compétences, la rigueur professionnelle et la qualité des réalisations comme condition d'efficacité des actions entreprises. Cette efficacité est une forme de respect de ceux avec qui ils collaborent.

Actuellement composée de 30 membres, personnes physiques ou morales, l'AIDR représente un apport qualitatif et quantitatif significatif dans les perspectives de partenariat et de coopération au développement. Dès lors :

- L'AIDR établit un réseau de travail à travers plusieurs pays, utilisant ainsi la diversité des initiatives, des personnes et des milieux pour construire une approche d'intervention qui se nourrit des avancées en continu des avancées en termes de recherche et de capitalisation des actions.
- Elle est un centre de ressources pour ses membres, qui, à travers le développement de plusieurs actions communes (plateforme de management des connaissances, plateforme de recherche-développement, formation, etc.) renforcent leur expertise dans le domaine du développement.

¹⁰ <http://www.aidr.org>

Fonctionnement de l'Alliance

- L'Alliance Internationale de Développement et de Recherche est une association dont le siège social est au Togo (Lomé), avec 3 salariés et un budget annuel d'environ 250 000 €.
- **L'assemblée générale** de l'AIDR regroupe l'ensemble des 30 structures membres. Elle se réunit une fois par an.
- Son **Conseil d'administration** est composé de cinq membres élus par l'assemblée générale ordinaire qui se réunissent deux fois par an. La durée des fonctions des administrateurs est de 3 ans renouvelable.
- En-deçà de ce réseau international, l'AIDR développe des **plateformes nationales**. Une plateforme nationale est constituée de 3 à 4 membres AIDR à l'échelle d'un même pays. La décision d'adhésion à une plateforme nationale est validée par l'Assemblée Générale de l'AIDR. Une structure est donc en premier lieu membre de l'AIDR et peut par la suite devenir membre d'une plateforme nationale.

Une plateforme nationale peut nouer des relations avec des ONG de son pays non-membres de l'AIDR et les « associer » à ses activités. Mais ces structures ne sont ni membres de l'AIDR (et donc pas éligibles aux organes de gouvernance) ni membres titulaires de la plateforme. La plateforme nationale doit ainsi clairement démontrer sa volonté d'ouverture à d'autres structures de développement du pays afin d'augmenter l'impact du réseau régional et de participer à la professionnalisation des acteurs de la société civile de son pays.

Les différents objectifs d'une plateforme nationale peuvent être, entre autres, les suivants :

- Changer la perception des pouvoirs publics vis-à-vis des ONG dans le pays ;
- Défendre et valoriser les valeurs de l'AIDR dans le pays ;
- Renforcer la synergie entre les membres, de même que leurs capacités opérationnelles et organisationnelles ;
- Influencer les politiques nationales et sectorielles en matière de développement.

Problématiques de ce choix de gouvernance

Ce type de gouvernance permet au CIDR de poursuivre un double objectif :

- garder une autonomie importante de décision (orientations, gestion, etc.) concernant sa propre association au Nord ;
- développer des partenariats en réseau, gagnant-gagnant, apportant une réelle plus-value aux membres, dans le respect de leur propre liberté d'actions.

Cependant deux problématiques majeures émergent de ce choix de gouvernance :

Une première problématique est l'articulation et la cohérence entre les orientations stratégiques de l'ONG Nord et ceux du réseau qu'elle a contribué à constituer. Comment les orientations du réseau influencent-elles par porosité celles de l'ONG Nord ? Comment les orientations du réseau demeurent-elles cohérentes avec celles prises individuellement par les membres qui le constituent ?

Une deuxième problématique de ce type de réseau de professionnels du développement au Sud, est bien évidemment la concurrence potentielle entre les membres lorsqu'ils se partagent les mêmes terrains d'intervention et les mêmes « métiers » face aux mêmes bailleurs.

Bonnes pratiques identifiées

Parmi toutes les pratiques de gouvernance du CIDR et de l'Alliance AIDR, voici celles qui pourraient être reproduites avec bénéfices dans d'autres contextes :

- ☐ **Plus-values pour les membres du réseau** : La bonne pratique la plus essentielle au fonctionnement d'un tel réseau est bien évidemment la création d'une réelle valeur ajoutée apportée aux membres qui veulent y adhérer au-delà des intérêts qu'ils ont dans leur propre organisation. Cette réflexion préalable doit pouvoir être poursuivie régulièrement pour ajuster constamment le réseau aux intérêts de ses membres.

- ❑ **Diversifier les actions du réseau** : la création de réelles plus-values passe, en partie, par la diversification des actions du réseau, comme autant de services apportés aux membres : appui conseil et de partage entre pairs, des activités de recherche-développement, de management des connaissances, de renforcement des capacités, d'échanges d'expériences et partage de bonnes pratiques.
- ❑ **Réguler les relations entre membres** : les risques de mise en concurrence ou encore de « pillage » des connaissances échangées entre les membres demandent une anticipation et une régulation des relations entre eux. La mise en place d'une charte comme à l'AIDR et la régulation régulière des comportements sont essentielles pour garantir un climat serein d'échanges libres et utiles à chacun.

Choix 2 : La gouvernance s'internationalise et est déconcentrée au Sud (GRET)

Pour commencer à dépasser le clivage Nord / Sud et à transformer progressivement leur gouvernance, certaines ONG sont conduites à :

- ouvrir leurs organes de gouvernance basés au Nord à des acteurs du Sud, et à
- déconcentrer *certaines* décisions (plus opérationnelles généralement) vers les terrains d'intervention.

A travers ce choix, elles peuvent rechercher :

- une maîtrise de la décision politique et stratégique ;
- une meilleure adaptation de la conception de l'action aux contextes locaux ;
- un mode de collaboration moins vertical intégrant les salariés de l'association qui interviennent au Sud.

Pour illustrer ce choix, prenons l'exemple du GRET. Cette association, dont les opérations sont menées par des professionnels salariés, peut être considérée comme une des plus importantes. Elle intervient sur de multiples territoires (28 pays) et développe un important volume d'activités (25,5 millions d'euros de budget et 714 salariés en 2016).

Objectifs de la gouvernance

Le GRET développe une gouvernance très spécifique qui répond à plusieurs objectifs dans le cadre de sa déconcentration :

Objectif 1 : Adapter la gouvernance à la taille de l'ONG (volume d'activités important et dispersion géographique) en évitant les tentations de divisions ou d'isolement, tout en favorisant son « internationalisation ».

Objectif 2 : Garantir le caractère « professionnel » en favorisant l'expertise.

Objectif 3 : Transférer le pouvoir de décision au plus près des équipes qui mènent les actions et mieux prendre en compte ainsi les spécificités de chacun des terrains dans lesquels elles interviennent.

Objectif 4 : Intégrer dans la gouvernance l'esprit entrepreneurial qui caractérise la culture du GRET, et favoriser la mobilité des membres du collectif.

Fonctionnement de la gouvernance

Pour répondre à ces objectifs de gouvernance, le GRET a mis en place une gouvernance dont les spécificités sont les suivantes :

- Une **Assemblée Générale** de 165 personnes de 12 nationalités différentes – 95% de ses membres sont des salariés (de droit local ou français) en activités, et sont membres titulaires.
- Un **Conseil d'administration** (10 membres) composé de spécialistes des questions de développement (2/3) et de salariés (1/3) qui a notamment une fonction de « conseil des sages » et qui se réunit 4 fois par an. Ces administrateurs sont d'horizons divers et certains (1/3) issus d'un pays du Sud dans lequel le GRET intervient.
- Un **Directeur Général** nommé par le Conseil d'administration après élection par les membres titulaires de l'association qui a un mandat de 3 ans renouvelable une fois. Il propose au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale une feuille de route triennale dont il devient redevable auprès d'eux.
- Un **Comité d'Orientations Stratégiques** (C.O.S.) se réunit chaque 3 semaines pour partager sur l'activité en cours, mener des réflexions stratégiques, rendre des arbitrages, et gérer les risques.

- **13 bureaux de représentation** qui, sans avoir de personnalité juridiquement autonome ont la possibilité d'employer du personnel local ont pour fonction de coordonner les équipes et les activités. Les bureaux de représentations disposent d'une délégation de décisions sur les points suivants :
 - Validation des actions
 - Recrutement de salariés de droit local
 - Gestion des activités qui se déroulent sur leur territoire
 - Représentation institutionnelle

Au-delà du montage spécifique de cette gouvernance, celle-ci est donc caractérisée par :

- Une internationalisation de son siège par la participation de salariés issus de plusieurs pays ;
- Un principe d'autogestion (« on est aussi son employeur ») en faisant partie des instances élues et de l'Assemblée générale ;
- Une direction forte qui propose les orientations ;
- Un Conseil d'administration qui contrôle et contribue.

Problématiques de ce choix de gouvernance

Ce type de gouvernance présente une problématique majeure : la cohérence entre les orientations stratégiques décidées au Nord, et l'action opérationnelle réalisée sur les terrains d'intervention à partir des Bureaux de représentation.

La forte implication des salariés dans la gouvernance permet de limiter les problèmes d'incompréhension et d'incohérence entre orientations stratégiques et opérations, enjeux globaux et locaux, etc. Elle nécessite une forte culture du participatif, de l'élaboration de consensus, et du respect des décisions.

D'autre part, la culture interne cherche à promouvoir la diversité de sa vingtaine de nationalités et à former un pont entre elles à travers des valeurs d'amitié, de respect, de tolérance.

Bonnes pratiques identifiées

Parmi toutes les pratiques de gouvernance du GRET, voici celles qui pourraient être reproduites avec bénéfices dans d'autres contextes :

- ❑ **Professionnalisation des acteurs de la gouvernance** : Le renforcement des porteurs de projets est indispensable pour garantir certes le professionnalisme de l'organisation mais aussi donner des perspectives et prendre du recul. Le GRET pratique une session annuelle au siège de 2 semaines permettant de donner des formations, des temps de réflexion, de prendre part à l'Assemblée générale, etc.
- ❑ **Gestion de risques** : La culture de la gestion de risques est très marquée au GRET. Celle-ci est bien évidemment indispensable pour faire face à des risques (politiques et sociétales), des risques environnementaux, et des risques dits d'activités. Outre le développement de cette culture, le GRET met en place un Comité d'Orientations Stratégiques, et des Conseils pays associant le COS et les représentants pays. Par ailleurs, cette notion de risque est aussi au cœur de la culture entrepreneuriale qui prend des risques et permet de tester de nouvelles actions.
- ❑ **Mobilité** : La mobilité des salariés est recherchée au sein de l'association, dans toutes ces directions (Nord-Sud, Sud-Sud, Sud-Nord), afin de favoriser le brassage d'idées et de vision, tout en sachant que celle-ci est souvent difficile à mettre en place dans des structures plus petites.

Choix 3 : La gouvernance développe un ancrage territorial au Sud (Grdr)

Pour répondre aux exigences de leur projet associatif, certaines associations ont parfois besoin de mieux prendre en compte la notion de « territoire » que l'on peut considérer comme un ensemble d'acteurs organisés dans un espace donné. Comment la gouvernance de l'association au Nord peut-elle s'ouvrir et intégrer cette notion de territoire ?

Illustrons la réflexion sur ce choix de gouvernance avec l'exemple du Grdr qui a toujours recherché à créer un lien entre « ici et là bas » autour de la problématique des migrants. Avant d'être des « intervenants du développement », le Grdr se considère d'abord comme une association de citoyens, recherchant la diversité et soucieux d'agir sur leur territoire, dans une logique de transformation sociale.

Le Grdr est une association composée actuellement de 30 salariés de droit Français (90 de droit local) et gère un budget de 4,5 millions d'euros.

Objectifs de la gouvernance

Au cœur du projet de gouvernance, le Grdr cherche à répondre à plusieurs objectifs :

Objectif 1 : Développer une logique territoriale (et non d'acteurs isolés) dans laquelle les territoires développent une coopération et une solidarité pour mettre en œuvre le projet associatif du Grdr.

Objectif 2 : Assurer une cohérence et une corrélation entre la vision du fonctionnement de la société que le Grdr contribue à construire et son propre fonctionnement interne.

Objectif 3 : Assurer une légitimité à l'intervention du Grdr dans ses territoires et une équité dans son action.

Fonctionnement de la gouvernance

Pour répondre à ces objectifs de gouvernance, le Grdr a mis en place la gouvernance suivante :

- Une **Assemblée générale** (170 adhérents).
- Un **Conseil d'administration** international comprenant 8 membres issus de l'immigration ou de territoires africains d'intervention (5 nationalités) sur 18, dont plusieurs vivent dans ces territoires ou à cheval sur la France et leur pays d'origine comme le vice-président actuel. Les salariés peuvent adhérer à l'association et siéger au Conseil d'administration.
- Une organisation de l'association en 4 « **pôles** » **territoriaux** (Afrique de l'ouest (Sahel, littoral) Maghreb et Europe) regroupant chacun plusieurs « coordinations », elles-mêmes coordonnant des « cellules ou antennes » locales. La coordination assure la représentation institutionnelle du Grdr auprès des institutions et partenaires, mène des actions de gestion de projet et porte un plaidoyer sur les migrations et la Gouvernance citoyenne des territoires autour de plusieurs priorités locales (sécurité alimentaire, eau et assainissement, entrepreneuriat et insertion professionnelle, lutte contre les discriminations, genre, etc.). Elle peut également apporter un appui en termes de management de projets et de ressources humaines aux cellules.
- Des **Conseils d'Orientation et de Suivi (C.O.S.)** sur les territoires composés de bénévoles (leaders associatifs, élus, notables, etc.) appelés conseillers, permettant un ancrage local fort. Ils ont une connaissance fine des besoins et des acteurs du territoire. Ils ont pour missions :
 - Mission 1 : Appui-conseil à la cellule ou antenne du Grdr dans la diversité de ses missions
 - Mission 2 : Participation au renforcement et à l'animation de la base associative du Grdr.
 - Mission 3 : Médiation et facilitation entre les équipes du Grdr et les autorités locales et administratives.
 - Mission 4 : Contribution aux actions de communication et plaidoyer destinées à renforcer l'efficacité et la visibilité de l'action du Grdr.
 - Mission 5 : Rôle d'alerte, voire de médiation, en cas de difficulté dans une équipe locale du Grdr.

La mise en place de cette **gouvernance territoriale** par le GRDR se traduit par une articulation entre :

- **Une gouvernance hiérarchique** ayant un pouvoir de décision sur la stratégie et l'action de l'association (Assemblée générale – Conseil d'administration – Coordinations – Cellules).
- **Une gouvernance consultative** et représentative de territoires qui conseille la gouvernance hiérarchique.

Le Grdr est encore aujourd'hui une structure de droit français. Pour transcender les frontières d'appartenance, le Grdr recherche une innovation juridique pour devenir une association de droit international, associant l'ensemble des territoires dans un « charte transnationale ». Le lien entre les territoires ne reposerait plus alors sur un lien fonctionnel (administratif et financier) mais, d'abord et avant tout, sur un lien politique recherché par le Grdr.

Problématiques de ce choix de gouvernance

Ce type de gouvernance présente une problématique majeure : l'articulation et la cohérence des orientations entre les différents niveaux : siège, pôles, coordinations, cellules et C.O.S. En effet, la multiplication des différents niveaux de fonctionnement et la juxtaposition de ces deux gouvernances, l'une hiérarchique, l'autre consultative, peut créer des conflits entre ceux qui proposent et ceux qui décident, entre des niveaux siège et des niveaux territoriaux, etc.

Bonnes pratiques identifiées

Pour répondre à cette problématique majeure, le Grdr a développé des pratiques pouvant inspirer d'autres ONG confrontées aux mêmes enjeux :

- ❑ **Représentation** : Chaque C.O.S. a un administrateur au Conseil d'administration, qui permet de faire remonter les besoins et propositions de son propre territoire.
- ❑ **Interactions** : Ces différents niveaux ne peuvent fonctionner que s'ils interagissent entre eux régulièrement. Par exemple, le Grdr organise des rencontres annuelles inter-C.O.S..
- ❑ **Information** : Il s'agit de produire régulièrement une information de qualité sur les territoires d'intervention qui permet au Conseil d'administration d'avoir la bonne information et de pouvoir prendre les décisions adéquates.
- ❑ **Cadrage** : Pour articuler tous les niveaux, il convient de cadrer de façon précise et explicite les missions et le fonctionnement de chacun d'eux. Le Grdr a écrit par exemple des « cadres de références¹¹ » des C.O.S. mentionnés dans les statuts et qui peuvent être amendés par le Conseil d'administration. Ces cadres déterminent :
 - Les missions
 - La composition, l'organisation et le fonctionnement
 - La place de ce niveau dans la gouvernance
 - Les moyens à dispositionPour aller plus loin, le Grdr a également écrit des Règlements Intérieurs de Fonctionnement (RIF) pour chaque C.O.S, modulés par eux puis validés par le Conseil d'administration.
- ❑ **Médiation** : En cas de mésentente ou de difficultés entre les C.O.S. et l'équipe locale du Grdr, la gouvernance hiérarchique met en place une médiation. Celle-ci est anticipée et organisée en amont pour intervenir rapidement. Si des arbitrages doivent être rendus, c'est au Directeur de le faire en accord avec le Président.
- ❑ **Légitimation du local** : le Grdr a développé une culture de respect et de légitimation du niveau local. Par exemple, dans la pratique, le Conseil d'administration ne remet jamais en cause les priorités locales prises par les C.O.S. Il considère que les locaux sont le plus à même de savoir ce qu'il faut faire sur place.

¹¹ Cadre de référence des C.O.S. : <http://grdr.org/IMG/pdf/4.cadredereferencedescos.pdf>

Choix 4 : La gouvernance est décentralisée au Sud (ALIMA)

Pour ancrer fortement leur action dans les territoires d'intervention et pour être au plus proche des besoins, certaines organisations décident d'aller plus loin dans l'implication des acteurs locaux. Au-delà d'une mobilisation consultative des acteurs locaux, certaines organisations font le choix de décentraliser complètement leur gouvernance au Sud.

Nous pouvons illustrer ce choix de gouvernance avec l'exemple de l'ONG ALIMA (Alliance for International Medical Action). ALIMA est une association de loi 1901 créée en 2009 avec l'intention de développer un modèle innovant de réponse humanitaire en décentralisant les opérations et la gouvernance aux acteurs nationaux : les « African Doctors », des ONG humanitaires médicales africaines.

Les métiers d'ALIMA sont de i) fournir des soins médicaux de qualité aux populations les plus vulnérables victimes de conflits, d'épidémies ou de catastrophes naturelles ; ii) développer des solutions innovantes et originales dans le domaine de la médecine humanitaire.

L'approche développée dans le cadre de cette alliance est celle d'un réseau d'organisations partenaires locales qui, en combinant leurs ressources, parviennent à réunir financement, expertise médicale et capacité d'innovation. Cette alliance vise à la fois à mettre en commun les compétences des différentes ONG et à développer leur capacité de réponse face aux problématiques de santé dans leurs pays respectifs.

Objectifs de la gouvernance :

Les objectifs de la gouvernance sont plus spécifiquement de :

Objectif 1 : Co-construire des projets avec les structures locales.

Objectif 2 : Prendre des décisions au plus proche des besoins et par des personnes qui ont une bonne compréhension de ces besoins.

Objectif 3 : Avoir une capacité d'action dans des terrains difficiles pour des acteurs internationaux.

Fonctionnement de la gouvernance :

Afin de répondre à ces objectifs, ALIMA a mis en place la gouvernance suivante :

- L'association est **une plateforme des ONG** médicales du Sahel créée en partenariat avec 4 ONG locales : BEFEN (Bien-être de la Femme et de l'Enfant Niger), Alerte Santé (ONG tchadienne), AMCP (Alliance Médicale contre le Paludisme, ONG malienne) et SOS Médecins / Keogo (ONG burkinabée).
- **L'assemblée générale** est constituée de 200 membres personnes physiques et morales, dont les partenaires fondateurs.
- Le **Conseil d'administration** est composé de 15 membres, ayant un mandat de 3 ans. 10 sont élus et 5 à 3 sont cooptés par le Conseil d'administration, soit parmi les membres de l'Assemblée générale, soit en tant que personnes qualifiées. Les membres du Conseil d'administration sont des professionnels de l'humanitaire aux profils variés ; ils ont été sélectionnés grâce aux positions managériales et de direction qu'ils ont occupées dans leurs domaines respectifs. Les présidents des ONG nationales sont au Conseil d'administration, mais une majorité des membres du Conseil d'administration sont basés en France.

Les membres du Conseil d'administration sont élus suite à une campagne avec des lettres d'engagement sur ce que le candidat pense apporter à ALIMA et une présentation devant l'Assemblée générale de son projet. Les élections sont par vote électronique. Le Conseil d'administration est renouvelé par tiers.

Le Conseil d'administration se réunit 6 fois par an, pour moitié en présentiel (2 à Dakar et 1 à Paris) et pour moitié à distance en téléconférence. La mobilisation des membres du Conseil d'administration doit être importante et 2 absences consécutives non excusés impliquent une exclusion.

- Les salariés des ONG peuvent adhérer à ALIMA.

Le siège social de l'organisation est situé à Montreuil mais le **bureau opérationnel** est à Dakar. Les effectifs sont répartis avec 55 salariés à Dakar, 5 à Montreuil, 1 500 sur le terrain dans les 9 pays d'intervention, et 2 à New York.

Problématiques de ce choix de gouvernance

Ce type de gouvernance présente une problématique majeure : la capacité à construire une gouvernance équilibrée, agile permettant de mettre en œuvre des programmes humanitaires ambitieux portés par des acteurs du Sud.

Bonnes pratiques identifiées

Pour répondre à cette problématique majeure, ALIMA a développé des pratiques qui peuvent être inspirantes pour des ONG souhaitant engager un tel processus :

- ❑ **Mobiliser les acteurs de terrain** : pour avoir une gouvernance qui puisse prendre des décisions au plus proche des besoins, la composition de la gouvernance est clé. Une assemblée générale avec une forte représentation des acteurs de terrain permet une grande richesse des débats et une cohérence entre des orientations avec les besoins du terrain. Parmi les 200 membres d'ALIMA, 75% sont issus des pays d'intervention avec 19 nationalités représentées. Afin que la mobilisation des différents acteurs de la gouvernance soit une réalité, l'association dédie un budget pour financer la vie associative.
- ❑ **Avoir accès aux informations pour être en capacité de proposer et de décider** : pour que la gouvernance soit efficace et que chaque membre soit en capacité de proposer des orientations et de prendre des décisions, l'accès à l'information est déterminant, quelle que soit la localisation géographique du membre. ALIMA a fait le choix de donner un large accès à l'information à l'ensemble des membres de l'Assemblée Générale pour qu'ils aient les moyens statutaires de proposer des orientations ; les informations partagées sont à tous les niveaux de l'organisation aussi bien sur les dimensions stratégiques, qu'opérationnelles et sur le modèle organisationnel. Cette transparence est un des principes clé de l'organisation. Par ailleurs, ALIMA s'organise en interne pour que tous puissent prendre la parole et proposer des idées pour l'amélioration des projets.
- ❑ **Donner du pouvoir aux membres** : pour construire une gouvernance laissant réellement la place à ses membres, le pouvoir des fondateurs ne peut être toujours prépondérant. Pour donner ce pouvoir au membre, l'approche n'est pas de former ou de renforcer les capacités de membres, mais d'avoir une collaboration où chaque membre a le pouvoir.
Dans l'optique de permettre une vraie appropriation de tous de la gouvernance, ALIMA a fait le choix de faire disparaître le collège de membres fondateurs qui existait à la création de l'organisation en 2009 et les fondateurs ne sont plus aux postes clé de la gouvernance.
- ❑ **Aligner la gouvernance avec la direction exécutive** : pour avoir une organisation agile où les actions sont co-construites, un alignement fort entre les instances et la direction est nécessaire.
ALIMA a fait le choix d'organiser des réunions mensuelles entre le Bureau et la direction générale pour piloter les affaires courantes et d'organiser 2 réunions annuelles à Dakar, au siège d'ALIMA, avec le bureau du Conseil d'administration, le directeur général, les chefs de mission et desk.
- ❑ **S'adapter régulièrement** : dans un écosystème avec des évolutions importantes, pour être en phase avec les besoins, la gouvernance se questionne et se remet en cause régulièrement.
La gouvernance d'ALIMA n'est pas figée et s'adapte régulièrement : la structure encore relativement récente n'hésite pas à ajuster son mode de fonctionnement pour être en phase avec les ambitions et valeurs prônées. Elle a révisé ses statuts en 2015 et réfléchit actuellement à la mise en place de la « libération » de l'organisation pour impliquer encore plus fortement les membres, avoir une prise de décision collective, aller plus loin dans la confiance, et repenser le support comme un accompagnement plutôt que du contrôle.

Choix 5 : La gouvernance transfère son pouvoir de décision à des groupements d'acteurs au Sud (Afrique Verte)

Certaines associations font le choix de donner plus de pouvoir aux acteurs locaux qu'à eux-mêmes, et à transformer ainsi leur mission initiale vers le service aux acteurs qu'ils ont contribués à créer ou à faire émerger.

Pour illustrer ce choix, nous prendrons l'exemple d'Afrique Verte qui a poussé cette logique jusqu'au bout.

Objectifs de la gouvernance

La création en 1990 d'Afrique Verte reposait sur une volonté politique de 3 ONG Terre des Hommes, Frères des Hommes et Peuples Solidaires qui avaient lancé la campagne "Pour une Afrique verte" afin de défendre une idée simple mais à contre-courant "les Sahéliens peuvent nourrir le Sahel". Deux autres ONG se sont associés aux 3 ONG historiques : l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) et le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD).

L'objectif premier de la gouvernance d'Afrique Verte était la reprise de son action par des acteurs locaux, issus des équipes locales qu'elle avait initialement constituées. Il s'agissait donc de construire une gouvernance qui permette à des acteurs locaux d'émerger, de coopérer ensemble, et de s'autonomiser.

Fonctionnement de la gouvernance

Au Sud :

Afrique Verte a poursuivi un long processus d'émergence de trois associations nationales à partir de l'autonomisation des antennes locales d'Afrique Verte. En 2005, naissent donc les associations :

- APROSSA au Burkina
- AMASSA au Mali
- AcSSA au Niger

Ce processus a permis la responsabilisation des équipes nationales dans la définition et la mise en œuvre des interventions sur le terrain, ainsi que la mobilisation de responsables de la société civile ou de professionnels des questions alimentaires et des filières céréalières. Des activités initialement conduites depuis Paris ont été progressivement transférées sur le terrain : montage de dossiers puis transfert de la gestion comptable. Les associations sahéennes reprennent les projets antérieurement conduits par Afrique Verte et établissent de nouveaux partenariats qui permettent de développer l'action.

Aujourd'hui, chaque association est dirigée par un Conseil d'administration sahéen. Les Conseils d'administration réunissent des personnes physiques et des personnes morales, opérateurs de la filière céréalière et personnes ressources.

Depuis 2005, Afrique Verte, APROSSA, AMASSA et AcSSA adhèrent à la charte commune d'Afrique Verte International¹².

En 2008, **Afrique Verte International (AVI)** est créée à Bamako pour regrouper les 3 associations Sahéennes ainsi qu'Afrique Verte (France). Véritable réseau international, Afrique Verte International est une association dont sont membres aujourd'hui 5 associations (Burkina, Mali, Niger, Guinée et France) et dispose de la gouvernance suivante :

- **L'Assemblée générale** est constituée de 2 administrateurs par associations membres (chacune des associations membres choisissent dans leur Conseil d'administration 2 administrateurs qui siègent à l'Assemblée générale d'AVI. Le président de chaque association est tacitement, et non statutairement, un de ces 2 administrateurs.)
- Le **Conseil d'administration** est composé de 5 personnes élues par l'Assemblée générale, les 5 membres étant représentés par un administrateur (là encore c'est tacite, pas statutaire).

AVI ne dispose pas de salariés car les activités AVI sont mises en œuvre par le personnel technique et les administrateurs des 5 membres. Son budget en 2017 est de 166 000 €, en 2018 de 253 000 €

¹² <http://www.morsang.fr/IMG/pdf/CHARTEAfriqueVerteInternational.pdf>

Au Nord, Afrique Verte a constitué des groupes locaux qui réunissent les membres de l'association d'une même région. Les comités en France permettent aux membres de l'association de s'impliquer plus directement dans ses actions :

- Animations visant à diffuser une image non misérabiliste du Sahel ;
- Sensibilisation de l'opinion publique sur le développement et la sécurité alimentaire au Sahel et représentation de l'association dans les manifestations régionales, au sein de collectifs régionaux ;
- Valorisation des produits transformés par les associations féminines du réseau ;
- Mobilisation des collectivités territoriales, montage de partenariats et recherche de financements tant pour la conduite des activités régionales que pour appuyer les programmes sur le terrain.

A partir de 2012 ces activités "d'éducation au développement durable" [en France] ont été progressivement réduites, par manque de ressources humaines et financières, mais aussi pour focaliser l'action d'Afrique Verte sur le renforcement institutionnel et opérationnel d'Afrique Verte International.

Problématiques de ce choix de gouvernance :

L'évolution institutionnelle poursuivie par Afrique Verte n'est pas seulement une question technique mais elle reflète une forte volonté politique en cohérence avec la philosophie de son intervention : l'autonomisation des acteurs locaux et l'interdépendance des projets.

Plusieurs questions peuvent interroger cette volonté :

Au Nord :

- Est-on politiquement prêt à autonomiser les acteurs locaux, même si cela doit passer par une dépossession des actions que l'association menait initialement ?
- Comment l'association au Nord peut-elle se transformer en réseau international où les expériences et les pratiques du Sud irriguent les débats, les analyses, les stratégies d'information et d'éducation au développement au Nord, et réciproquement.

Au Sud :

- Comment cette autonomisation des structures nationales peut-elle donner un nouvel élan et de nouvelles responsabilités aux équipes opérationnelles ?
- Comment peut-elle leur permettre d'exprimer tout leur potentiel et d'affirmer leurs ambitions professionnelles ?
- Comment ne pas traduire l'autonomisation des associations nationales par un repli sur l'espace national, et viser au contraire, l'espace régional comme visée du champ d'action ?
- Comment le passage d'un statut de salarié d'ONG International à un statut de salarié d'une ONG locale peut-il se faire pour qu'il n'apparaisse pas comme une perte d'image et de notoriété ?
- Comment crédibiliser ces structures émergentes pour que des bailleurs et des ONG acceptent de financer les projets qu'elles peuvent monter ou de leur confier la mise en œuvre de leurs propres projets ?

Bonnes pratiques identifiées

Pour répondre à ces problématiques majeures, Afrique Verte a développé des pratiques qui peuvent être inspirantes pour des ONG souhaitant engager un tel processus :

- Adapter les modèles d'autonomisation** : Aucun modèle d'autonomisation ne peut être imposé, tant au niveau de la forme à obtenir, que du processus pour y parvenir. Le processus et la forme doivent s'adapter à chaque contexte et prendre en compte les capacités des porteurs du projet d'autonomisation.
- Respecter l'autonomie des associations émergentes** : L'autonomie n'est pas seulement un aboutissement mais aussi un point de départ. C'est en respectant un principe de subsidiarité et de non-ingérence entre l'association Nord et celle du Sud que naît petit à petit la confiance et l'ouverture nécessaires à la responsabilisation.
- Préserver la transversalité** : Les processus d'autonomisation conduisent l'association à se centrer sur elle-même pour se construire et se développer, fragilisant ainsi ses liens de coopération avec les autres organisations avec qui elle devrait pourtant s'articuler. La recherche de la transversalité sur des thématiques et/ou sur un territoire donné doit être recherchée de manière systématique pour accroître l'interdépendance nécessaire des acteurs.

Choix 6 : La gouvernance intègre un réseau international (OXFAM)

Des ONG rejoignent des réseaux internationaux pour de multiples raisons :

- agir à plusieurs sur des problématiques complexes et internationales,
- mutualiser des savoirs pour développer une expertise,
- mutualiser des moyens d'intervention, etc.

L'appartenance à des réseaux internationaux a été étudiée par Coordination SUD en 2016¹³ et nous ne reviendrons sur les conclusions de cette étude. Par contre, il nous paraît important de faire un focus sur les différentes problématiques qui émergent au niveau de la gouvernance de l'ONG française qui intègre un réseau international.

Pour ce faire, nous illustrerons ce cas en étudiant l'ONG Oxfam France qui a rejoint une confédération internationale : Oxfam International.

Objectifs de la gouvernance

Oxfam France a vu le jour en 1988 sous le nom « Agir ici, initiatives France Europe Tiers Monde » grâce à l'impulsion d'un groupe de citoyens engagés qui lance l'idée d'intervenir en amont, auprès des décideurs, pour tenter d'infléchir leurs positions à l'égard des pays du Sud. Ce groupe propose également un nouveau mode d'action impliquant directement les citoyens par des campagnes d'opinion. Ce mode se développait déjà dans les pays anglo-saxons, mais tout restait à construire en France.

Le rapprochement avec Oxfam International se fait progressivement au début des années 2000. Oxfam International cherchait à développer sa présence en France pour mener des actions d'influence dans ce pays clé de la scène internationale. De son côté, Agir Ici avait décidé de changer d'échelle pour mieux faire face aux phénomènes de la mondialisation et à la croissance vertigineuse des disparités Nord-Sud.

L'association, renommée « Agir ici pour un monde solidaire » en 2002, devient « observateur » de la confédération internationale Oxfam en 2003, puis membre français en 2006. La même année, elle prend le nom d' « Oxfam France - Agir ici » puis « Oxfam France » (OFR) en 2010.

En 2015, l'ONG a décidé de revoir sa gouvernance. En 2016, plusieurs orientations de sa gouvernance ont été définies sous forme d'objectifs :

Objectif 1 : Adapter la gouvernance d'OFR à l'appartenance au réseau international d'Oxfam

Objectif 2 : Garantir la représentation locale au sein de la gouvernance

Objectif 3 : Renforcer la gouvernance au service de la notoriété de l'association

Objectif 4 : Simplifier la gouvernance d'OFR pour la rendre plus participative

Fonctionnement de la gouvernance

Oxfam France (OFR), en 2017, s'appuie sur :

- 1200 adhérents et 700 bénévoles, 30 salariés et un budget de 4 millions d'euros ;
- Une **Assemblée Générale** composée de 30 à 40 mandataires en qualité de représentants des adhérents, dont 2/3 sont nommés/désignés par un Comité de nomination issu de l'Assemblée générale, et 1/3 sont élus par les Groupes Locaux ;
- Un **Conseil d'administration** composé de 9 à 12 membres élus par l'Assemblée générale parmi les mandataires pour une durée de 2 ans. Il se réunit environ 4 fois par an. Il ne dispose d'aucun mandat de représentation externe alors que les Groupes Locaux l'ont.

¹³ Coordination Sud, « Diversité d'appartenances aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? », Paris 2016 - <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Etude-Appartenance-aux-r-seaux-internationaux-rapport-complet-VF.pdf>

- Une dizaine de **Groupes Locaux** : les Groupes Locaux (GL), échelon historique, relaient les actions de l'association et assurent la mise en œuvre de ses actions sur l'ensemble du territoire français. Ils font partie intégrante de la gouvernance d'Oxfam France et constituent un canal d'élection spécifique pour le renouvellement de l'Assemblée Générale. Largement représentés au sein de cette Assemblée générale (jusqu'à 1/3), plusieurs membres des GL se font également élire au Conseil d'administration. D'autres entités présentes sur le territoire contribuent également à l'ancrage local de l'association et au renforcement du lien avec les citoyens. C'est le cas des magasins Oxfam, dont l'objectif premier est de contribuer à l'autonomie financière de l'association. Ils ne font pas partie de la gouvernance actuelle.

La seule marque de l'international dans la gouvernance porte sur la représentation de l'un des administrateurs d'Oxfam France au niveau d'Oxfam International, ainsi que par la participation systématique de la Directrice d'Oxfam France à la réunion des directeurs généraux, organisée par Oxfam International.

Problématiques de ce choix de gouvernance

Oxfam n'a pas finalisé la transformation de sa gouvernance et doit faire face à certaines questions importantes de gouvernance, portant notamment sur la place et le rôle du local dans une organisation internationale.

- Comment résoudre le conflit inhérent à ce schéma de gouvernance : comment une organisation loi 1901, donc autonome et souveraine, peut-elle être si étroitement liée (politiquement, financièrement et stratégiquement) à une organisation confédérale ?
- Comment organiser les processus de réflexion et de décisions locales pour élaborer les différentes propositions qui seront portées par les représentants de l'association aux niveaux national et international ?
- Comment la gouvernance de l'association nationale peut-elle développer les compétences nécessaires pour à la fois prendre des positions pertinentes aux niveaux local et national puis les porter au niveau international ?
- Comment gérer la frustration de certains mandataires de l'association qui peuvent voir une dilution partielle de leurs prérogatives ? Cette frustration peut engendrer des désengagements de membres, voire même des conflits plus ou moins ouverts avec les représentants de l'association, etc.
- Comment valoriser le niveau local et national sans le limiter à un rôle d'application ou de mise en œuvre de décisions prises à d'autres niveaux ?
- Comment éviter les tensions entre les intérêts ou positionnements portés au niveau local et ceux décidés au niveau international ?

L'association doit donc être à la recherche d'un équilibre et d'une articulation de deux représentations :

- *La représentation nationale doit être dotée d'une vision internationale,*
- *La représentation nationale doit intégrer les besoins/ demandes des citoyens qui s'engagent à ses côtés.*

Bonnes pratiques identifiées

Pour répondre à ces problématiques majeures, Oxfam France a développé des pratiques qui peuvent être sources d'inspiration pour des ONG souhaitant engager un tel processus :

- ❑ **Rester dans un schéma de gouvernance confédératif** (et non fédéral) dans lequel chaque acteur a une voix, et est co-responsable des décisions prises au niveau international. En d'autres termes, les associations d'une confédération ne sont pas des filiales d'un système fédéral. Ce sont elles qui donnent la direction de la confédération.
- ❑ **Laisser aux niveaux national et local le pouvoir de décliner sur son propre territoire la stratégie décidée entre affiliés.** Si les grandes orientations politiques et stratégiques sont prises au niveau international, les différentes modalités de déclinaisons nationales et de mise en œuvre locale doivent être réfléchies et décidées par la gouvernance nationale afin de bien en prendre en compte les spécificités locales. Ceci permet de garantir la cohérence entre la politique, le stratégique, l'action et les moyens.
- ❑ **Redonner de l'autonomie au niveau national et local :** Identifier clairement des marges de manœuvre au niveau local et national (initiatives, réflexion à certains sujets, portage de positionnements politique, capacité de décisions), tout en restant cohérent avec la décision de faire partie d'un réseau international.

« Comment rendre plus agile ma gouvernance ? »

- ❑ **Renforcer les capacités de la gouvernance locale** : Organiser une mise à niveau des compétences des administrateurs, revoir certains profils, d'accélérer parfois le renouvellement des membres, de créer des commissions ad hoc ouverte à de l'expertise externe, etc. pour répondre à la fois aux besoins liés à l'international qu'au local.

Enjeu 3 : La pérennisation de l'association par son adossement à d'autres formes de gouvernance

L'enjeu

Les acteurs de la solidarité internationale adoptent fréquemment la forme associative pour réaliser leur mission et développer leurs activités. Trois raisons peuvent être avancées, à cela :

- La liberté d'initiative promue par l'esprit associatif, (soit un engagement libre et volontaire au service de l'intérêt général, reposant sur le caractère non lucratif des activités), correspond aux valeurs et principes d'action de ces acteurs.
- La loi 1901 permet une simplicité de constitution (pas de capital, peu de formalités, rapidité des procédures) et une simplicité de fonctionnement.
- L'accès aux subventions publiques.

Par ailleurs, les associations de solidarité internationale ont toujours su adapter leur forme juridique à la législation de leur pays d'intervention, que ce soit en créant des bureaux de représentation de droit local ou en créant des coopératives pour développer leurs activités, etc.

En revanche, la crise financière, la raréfaction des financements publics ou encore les nouvelles logiques des bailleurs (en recherche d'impacts et d'associations de grande envergure à financer) ont poussé ces dernières à réinterroger à la fois leur modalité d'entreprendre, leur modèle économique ainsi que leur forme juridique. La stagnation du don ou encore les enjeux de renouvellement de donateurs vieillissants ont également contribué à accentuer ces tendances. Si les questionnements autour des modalités d'entreprendre sont nombreux et confrontent l'ADN des associations à divers courants de pensée, certaines d'entre elles ont déjà décidé, au choix de :

- Se repositionner en France dans une logique de territoires à territoires,
- Opter pour une logique économique, d'entrepreneuriat social¹⁴, ou encore
- S'orienter ou réaffirmer leur volonté d'agir sous un modèle associatif privilégiant davantage la « performance sociale », sans exclure « l'économique ».

Au-delà de ces évolutions, l'étude s'est attachée à l'analyse des structurations juridiques que les associations de solidarité internationale ont décidé de mettre en œuvre pour accompagner ces évolutions. En effet, les associations ont développé ces dernières années différents montages :

- **Création et adossement de nouvelles organisations** pour permettre de répondre aux différents besoins et opportunités qui ne pouvaient être facilement adressés par l'association ; ces nouvelles organisations adoptent alors le statut juridique le plus opportun au vu de la mission, qui peut être associatif mais pas exclusivement. Ainsi on observe :
 - ↳ Le développement d'activités lucratives engendrant la filialisation de l'activité ;
 - ↳ Le lancement de fondations sous égide ou de fonds de dotation en vue de rendre les démarches de collecte plus performantes auprès des particuliers ;
 - ↳ Le développement de nouvelles activités et partenariats donnant lieu à la création de nouvelles structures et formant un écosystème avec l'association de solidarité internationale ; ces nouvelles structures sont créées par l'association seule ou par l'association de certains de ses partenaires stratégiques.
- **Transformation de son association de solidarité internationale** en une structure d'une autre forme juridique telle qu'une Fondation.

Dans ces différents montages, l'articulation entre l'association et ces différentes structures ou la transformation nécessite des réflexions diverses :

- Poser un diagnostic approfondi de la situation et des orientations stratégiques claires qui portent le projet de création de ces structures / de transformation ;

¹⁴ L'entrepreneuriat social se définit comme la capacité à créer de la richesse et de l'emploi en produisant un produit ou un service répondant à un besoin social non couvert. Cette modalité d'entreprendre allie performance économique et performance sociale. Les excédents alors dégagés sont reversés au projet social. Cette modalité d'entreprendre rallie plusieurs formes juridiques : associations, mutuelles, coopératives (SCOP, SCIC, ..), etc.

« Comment rendre plus agile ma gouvernance ? »

- Penser un montage souvent complexe au niveau juridique, fiscal et financier entre ces structures ;
- Articuler les gouvernances de ces différentes structures pour que l'association puisse rester « aux commandes » du montage.

Les différentes réponses à cet enjeu

Les ONG françaises étudiées ont répondu diversement à cet enjeu en adoptant des choix de gouvernance suivants :

Choix 1 : Une association crée un bureau d'études (*cas de l'IRAM*)

Choix 2 : Une association co-crée un bureau d'études indépendant en SCIC avec des partenaires (*cas de AVSF et TERO*)

Choix 3 : Une association crée une fondation (*cas du Secours Catholique – Caritas France*)

Choix 4 : Une association se transforme en Fondation sous égide puis en Fondation (*cas de Asmae – association Sœur Emmanuelle*)

Choix 5 : Une association se transforme en Fondation reconnue d'Utilité Publique (*cas de Plan International France*)

Choix 1 : Une association crée un bureau d'études (IRAM)

La création d'un bureau d'études par une association devient aujourd'hui assez courante. Plusieurs objectifs peuvent les conduire à un tel montage : générer des revenus financiers, développer une expertise, rechercher plus d'autonomie, etc.

Nous étudierons les cas de l'IRAM et celui d'AVSF, deux montages aux objectifs différents.

L'exemple de l'IRAM

Le groupe Iram réunit deux entités : l'association Iram, créée en 1957 et Iram Développement, le Bureau d'Etudes, créé en 2000. L'activité de Iram Développement consiste à fournir des prestations de services, réalisées essentiellement dans le champ de la coopération internationale (mise en œuvre d'actions de développement, appui-conseil, études, formation, etc.).

Origine du montage

L'initiative de la création d'une filiale de l'association remonte aux années 2000 lorsque l'association réalisait une majeure partie de ses activités sur le « marché du développement ». Par volonté d'indépendance, l'Iram ne souhaitait pas dépendre de subventions de fonctionnement, et préférait mener donc des activités lucratives de prestations pour financer son fonctionnement et développer ainsi des ressources propres.

Face au durcissement des règles des appels d'offres de l'Union Européenne qui risquait d'exclure les associations par soucis d'équité concurrentielle, l'Iram a fait le choix de créer une SASU (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle) détenue à 100% par l'association, en transférant l'ensemble des salariés, tout en gardant sa gouvernance collective. La volonté était de « garder une maîtrise de l'outil de travail » de l'Iram tout en respectant les nouvelles règles des appels d'offres.

Les objectifs de ce montage

Aujourd'hui, le but recherché par l'Iram en maintenant cette structure commerciale adossée à son activité associative est de :

- Maintenir les emplois, voire si possible les augmenter ;
- Pérenniser les compétences et l'expertise ;
- Poursuivre sa politique d'innovation technique et institutionnelle.

Il est clair que ce montage n'a pas pour but de trouver un financement alternatif à l'activité associative, les bénéfices du Bureau d'Etudes étant annuellement de 20.000 à 30.000 euros (parfois déficitaire). L'association recherche un financement propre pour le développement de ses activités. A titre indicatif, le chiffre d'affaires du bureau d'études (4,8 millions d'euros) représente 83% du Groupe Iram en 2016 (Budget de l'association : 1 million).

La rentabilité de ce type de bureau d'études pourrait être augmentée significativement si l'Iram faisait comme de nombreux autres bureaux d'études à savoir :

- Des marges plus importantes sur les consultants court-terme et long-terme avec lesquels le bureau d'études contractualise ;
- Employer plus de consultants que de salariés (plus flexible et moins coûteux) ;
- Un siège restreint à l'administratif / support ;
- Une forte limitation des activités de suivi de projet et de renforcement des capacités internes et de ses partenaires ;
- L'abandon des activités de capitalisation non rémunérées ;
- Un volume d'activités plus important.

Ce type de stratégie ne peut être poursuivi par l'Iram car contraire à ses principes énoncés dans la charte de l'institution, et au détriment de sa recherche de pérennisation de l'emploi, de son mode de gouvernance et de la qualité de son expertise.

La gouvernance de ce montage

L'association Iram est régie par :

- Une **Assemblée Générale** (91 membres) composée de membres professionnels (salariés de la SASU), de membres associés (anciens salariés et membres sympathisants), et des fondateurs. Les membres professionnels ont une voix majoritaire quand il s'agit de décider d'orientations d'avenir. L'Assemblée générale vote le projet à 4 ans de l'ensemble du Groupe (Association + SASU).
- Un **Conseil d'administration** composé de 7 membres majoritairement non salariés qui a pour rôle de garantir la bonne réalisation du projet du Groupe voté en Assemblée générale. Le Conseil d'administration de l'association n'est pas décisionnaire de la gestion des ressources (financières et humaines) de la SASU.
- Un **Président** qui porte un regard de sage sur le développement du Groupe mais qui n'interfère pas au quotidien.

La SASU est dirigée par le Président de l'association car celle-ci la détient à 100%. Cependant, le Président délègue ses pouvoirs à la Direction de la SASU qui doit mettre en œuvre le projet de développement du Bureau d'Etudes inclus dans le projet du Groupe Iram et voté par l'Assemblée générale de l'association.

Tous les salariés (38) sont salariés de la SASU mais participent à l'activité de l'association (montage et à la gestion des programmes que l'association met en œuvre), temps refacturé à l'association par la SASU. Les excédents financiers de la SASU sont gérés de la manière suivante :

- 1/3 des bénéfices sert à alimenter le projet associatif ;
- 1/3 en intéressement des salariés liés au résultat, au prorata du temps de travail et non de leur résultat individuel ;
- 1/3 en fonds de roulement.

En fonction des décisions partagées entre salariés et Conseil d'administration sur la mise en œuvre d'initiatives inscrites au « Projet de l'IRAM », le tiers accordé au projet peut-être augmenté au détriment du fonds de roulement (le tiers réservé à l'intéressement des salariés restant inchangé).

Cette forme de gouvernance permet de donner un pouvoir important aux salariés et de les rendre décisionnaires des orientations qui auront un impact important sur leurs activités, leurs compétences et leurs emplois. Explicitement revendiqué, ce pouvoir des salariés répond à une culture forte et ancienne d'autogestion qui a été retravaillé de nombreuses fois pour s'adapter et s'ajuster au fur et à mesure de son évolution.

Les problématiques de ce type de montage

Cet adossement d'une association avec un bureau d'études tel que l'IRAM pose deux problématiques majeures :

- Comment articuler une culture associative et une culture entrepreneuriale (culture de gestion financière et commerciale importante développée à chaque niveau de l'organisation, souci de développement commercial, suivi du temps de travail et de la facturation, etc.) ? Ces éléments de problématique étaient déjà présents dans la culture de l'IRAM avant la création de la structure « commerciale », l'association exerçant ses activités essentiellement sur la base de réponses à des appels d'offres concurrentiels.
- Comment articuler une culture collective (notamment au niveau des résultats du bureau d'études qui sont collectivisés) et une culture individuelle de prestations ?
- Comment intéresser des membres associatifs non-salariés à la participation à cette gouvernance sans qu'ils jouissent d'un pouvoir de décision aussi important que les salariés ?

Bonnes pratiques identifiées

Pour répondre à cette problématique majeure, l'IRAM a développé des pratiques qui peuvent être reproduites dans d'autres ONG qui rencontrent cette même problématique :

- ☐ **Respecter les spécificités de chaque entité et rechercher des complémentarités et des articulations qui vont dans le sens du « Projet IRAM ».** Les deux entités du « Groupe IRAM » sont étroitement imbriquées étant donné leur mode de gouvernance. Cependant sont distingués les rôles spécifiques des deux structures dans la mise en œuvre du projet IRAM. Cela demande parfois des « réglages » assez fins dans lequel le Conseil d'administration peut avoir une place importante, notamment en donnant sa position sur le choix

d'activités de la société commerciale pouvant entrer en contradiction avec les principes et orientations du projet.

- ❑ **Etre réaliste** : Le modèle économique d'un Bureau d'Etudes dans le développement et la Solidarité Internationale n'a pas la même rentabilité qu'un Cabinet de Conseil d'entreprises. Il ne permet pas de financer des activités associatives d'envergure.
- ❑ **Professionaliser la gestion du Bureau d'études** : Les règles juridiques et fiscales qui encadrent l'activité d'un Bureau d'études sont nombreuses et complexes, bien plus encore que dans une association. Le Bureau d'études doit donc disposer de services supports très compétents et bien outillés.

Choix 2 : Une association qui co-crée un bureau d'études indépendant en SCIC avec des partenaires (AVSF)

Alors que certaines organisations font le choix de créer un bureau d'études filialisé à l'association de solidarité internationale, d'autres organisations décident de co-crée un bureau d'études avec leurs partenaires. Ce choix a été fait par AVSF avec la création de TERO.

Présentation de AVSF

AVSF est une association française de solidarité internationale et coopération technique au développement rural, reconnue d'utilité publique en France, qui agit depuis 1977 pour soutenir l'agriculture paysanne. AVSF met au service d'organisations paysannes, ONG et autres partenaires publics et privés, les compétences de professionnels de l'agriculture, de l'élevage et de la santé animale. Doté d'un budget supérieur à 15 millions annuels et plus de 300 salariés, l'association coopère dans 20 pays à l'international. Elle dispose en France de plus de 300 adhérents et d'un Conseil d'administration de 22 membres.

Les objectifs de ce montage

Lors du processus de planification stratégique 2012-2020, AVSF s'interroge sur la meilleure organisation qui lui permettrait de répondre aux sollicitations de consultance qui lui sont faites tout en développant ses références de soutien aux familles paysannes, au-delà de ses pays de coopération résidentielle. En effet AVSF est régulièrement sollicitée pour ses compétences et sa connaissance de terrain pour des missions de conseil. Pour autant son organisation, en tant qu'association de solidarité internationale menant des actions sous forme de projets, ne permet pas toujours d'y répondre ; les difficultés que rencontre AVSF pour répondre à ces sollicitations sont notamment les suivantes :

- les experts ne sont pas nécessairement disponibles,
- la logique projet est trop prenante,
- les mécanismes de fonctionnement et gouvernance sont en décalage avec la temporalité des demandes de mission / des appels d'offre,
- des risques fiscaux pèseraient sur une association qui fait de la collecte et réalise des prestations.

La structuration qu'AVSF recherche doit répondre aux objectifs suivants :

Objectif 1 : Avoir une organisation qui permette de répondre à des appels d'offre qui soient en phase avec les valeurs et les orientations d'AVSF.

Objectif 2 : Valoriser les compétences professionnelles du personnel d'AVSF et du cercle proche (anciens collègues et salariés – dont certains eux-mêmes devenus consultants indépendants -, membres de l'association, bénévoles et personnes intéressées par le projet).

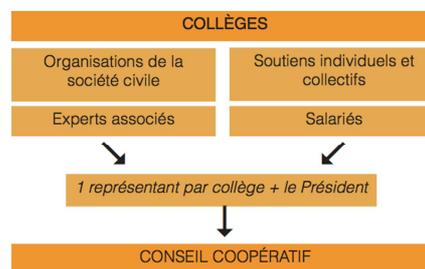
Après étude, le montage le plus pertinent consiste à créer une structure dédiée aux missions de conseil, autonome et indépendante d'AVSF. Afin d'être en cohérence avec les valeurs défendues et de pouvoir accueillir en son sein des personnes et institutions de manière ouverte, une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC sous statut SAS) apparaît comme la forme juridique la plus adaptée et cohérente avec les valeurs portées par les cofondateurs pour développer un projet économique à finalité sociale (missions de prestation en coopération). Cette forme juridique permet une gouvernance coopérative associant plusieurs collèges de sociétaires (personnes physiques et morales) qui mobilisent, outre l'association AVSF (sociétaire dans la catégorie des Organisations de la société Civile), des experts associés, des soutiens individuels et des apporteurs en capital. Ces différents types de sociétaires apportent des réseaux professionnels et des expériences permettant de donner une identité particulière au projet TERO qui se nourrit à la fois de l'expertise de ses consultants mais aussi des références concrètes de ses associés acteurs économiques et associatifs du développement agricole.

La préparation de la création de la SCIC a pris plus d'un an : la stratégie « AVSF 2020 » incluant la co-création d'un bureau d'études a été finalisée et approuvée par le Conseil d'administration d'AVSF en 2013. L'année suivante a été consacrée à la déclinaison opérationnelle de cette orientation : étude, auditions, cadre juridique, élaboration d'un business plan pour la structure. Ce chantier a été piloté par un comité composé de personnes d'AVSF et ouvert à d'autres personnes intéressées par la démarche.

En janvier 2015, le bureau d'études coopératif TERO spécialisé dans l'appui aux agricultures familiales est créé par 51 sociétaires, personnes morales et physiques, avec un capital initial de cinquante mille euros apporté par les sociétaires. Il offre des services allant de l'ingénierie de projets, études et diagnostics à la conduite du changement pour les parties prenantes.¹⁵

La gouvernance du bureau d'études

Le statut de SCIC permet de constituer des catégories de sociétaires 5 dans le cas de TERO: i) les salariés de TERO, ii) les consultants experts associés, iii) les organisations de la société civile (AVSF), iv) les soutiens individuels et collectifs et v) les soutiens institutionnels (Ethiquable, SENS, URSCOP, Terracoopa).



Un conseil coopératif de 5 personnes a été constitué avec des représentants de chaque collège et du président. Le Conseil coopératif se réunit tous les 3 mois. Les statuts prévoient également des consultations à distance et des votes électroniques sur des sujets ciblés. De manière générale, pour les sociétaires, le vote électronique est très utilisé.

La gouvernance d'une SCIC sous-tend d'avoir un pouvoir partagé et de constituer des réserves impartageables (52,5% des bénéfices doivent être affectés à des fonds de réserve, le reste pouvant être redistribué, réinvesti ou donné).

Le choix de doter la structure d'un salarié a été fait pour permettre le développement de la structure. Avec un tel choix et pour couvrir l'ensemble des coûts d'investissement, un prêt bancaire a été contracté ; en effet dans le plan d'affaires initial, les 3 premières années étaient prévues déficitaires.

Aujourd'hui, TERO se compose de :

- 79 sociétaires, dont 61 sociétaires consultants,
- 2 salariés plein temps, en charge de réaliser pour moitié de leur temps des missions et d'assurer le montage de mission et le contrôle qualité pour l'autre moitié,
- la structure est à l'équilibre au bout de 2 ans : l'activité a donc progressé plus vite que prévu ; toutefois il est à noter que les marges sont moins importantes que celles initialement anticipées.

Les problématiques de ce type de montage

Parce que les deux structures sont indépendantes, ce type de montage nécessite une bonne articulation entre l'association de solidarité internationale et le bureau d'études pour être certain que chaque organisation puisse se développer sans se faire concurrence.

La création d'un bureau d'études peut être motivée par un objectif de dégager des marges. Pour autant, d'après les fondateurs de TERO « ce calcul semble très risqué ». De plus, dans le cadre d'un bureau d'études indépendant de l'association de solidarité internationale et co-créé, ceci ne peut être l'objectif, car la structure est indépendante financièrement et les bénéfices du bureau d'études ne sont pas affectés à l'ONG.

Les intérêts pour les associations de créer un bureau d'étude autonome et ouvert

La création d'un bureau d'étude ouvert et autonome a plusieurs intérêts pour l'association de solidarité internationale :

- Régénérer et impliquer ses experts de même que les anciens salariés de l'association,
- Associer des compétences extérieures à l'organisation,

¹⁵ Présentation résumée de TERO en janvier 2015: « TERO « Des professionnels engagés pour les territoires ruraux » est un bureau d'étude constitué sous la forme coopérative (SCIC). Il offre ses services et compétences pour contribuer dans les pays du Sud, dans les pays du voisinage européen ou en France, à l'amélioration des performances des agricultures familiales. Ses compétences sont celles historiques d'AVSF, mais aussi de tous les professionnels associés dans les champs de l'appui aux territoires ruraux. Les 51 sociétaires fondateurs de TERO, dont AVSF, constituent un vivier de compétences et d'expériences permettant la mobilisation d'un réseau de personnes ressources et de partenaires implantés localement dans de nombreux pays du Sud et en France. »

« Comment rendre plus agile ma gouvernance ? »

- Coopérer autrement en faisant vivre les valeurs portées communément par l'association et le bureau d'études dans sa manière de pratiquer une expertise citoyenne et engagée,
- Faire de la R&D différemment,
- Participer à la formulation de projets en valorisant les valeurs portées communément par l'association et le bureau d'études et les expériences et compétences de ses experts et de son réseau.

En outre, la création sous statut de SCIC réduit la distance entre élus et salariés, car tous sont sociétaires.

Bonnes pratiques identifiées

- ❑ **Mutualisation de compétences** : grâce à un système plus ouvert sur un réseau de sociétaires consultants, le bureau d'études peut mutualiser des compétences et les mobiliser en fonction des besoins sans alourdir la masse salariale du bureau d'études. Pour les sociétaires consultants, TERO leur permet d'accéder à des missions, mais aussi leur donne la possibilité d'échanger avec des pairs sur leurs pratiques et les méthodologies (cet échange est la motivation principale mise en avant par 80% des sociétaires chez TERO, qui a développé une plateforme d'échange de pratiques en interne).
- ❑ **Des règles du jeu claires** : l'association de solidarité internationale et le bureau d'études doivent avoir une convention précise qui fixe les règles de fonctionnement et permet de mieux anticiper la gestion d'éventuelles concurrences. AVSF et TERO ont précisé les modalités d'articulation entre les deux organisations, notamment sur les territoires où AVSF est présent.
- ❑ **Création d'un groupe** : les deux organisations sont juridiquement distinctes, mais lors de la constitution du Groupe AVSF (groupe non juridique, mais de valeurs et communication commune), TERO y a été intégré aux cotés de 2 partenaires terrain. Ainsi le socle de valeurs partagées et les modalités de fonctionnement entre les organisations sont renforcés et pérennisés dans le temps.

Choix 3 : Une association crée une fondation (Secours Catholique – Caritas France)

Ce montage a pour objet la création d'une fondation¹⁶ par une association. Pour exemple, le Secours Catholique Caritas France (SC-CF) et sa fondation, la Fondation Caritas France.

Présentation de la Fondation Caritas

La Fondation Caritas France a été créée par le Secours Catholique – Caritas France (SC-CF) en 2009. Fondation reconnue d'utilité publique, elle abrite des fondations de personnes morales (33 associations) et des fondations de personnes et de familles (57). Parmi les fondations d'association abritées, on peut citer : Enfants du Mékong, la DCC et FIDESCO, Sœur Emmanuelle, Entrepreneurs du Monde, etc.

La Fondation accompagne près de 90 fondateurs abrités sous son égide dans la concrétisation de leurs projets. Parallèlement, elle finance et apporte ses conseils à des initiatives de lutte contre la pauvreté en France et dans le Monde : projets répondant aux besoins essentiels des personnes les plus fragiles, projets innovants, initiatives de l'Economie Sociale et Solidaire, etc. Depuis 2009, elle a ainsi consacré plus de 27 millions d'euros au financement de projets.

Les dons qu'elle reçoit peuvent prendre plusieurs formes : don sur succession, abandon temporaire d'usufruit, don ISF. Elle bénéficie de la reconnaissance d'utilité publique permettant aux donateurs de bénéficier d'une déduction de 75 % sur l'ISF (dans la limite de 50 000 €) et/ou de 66 % sur l'impôt sur le revenu (dans la limite de 20 % du revenu imposable). Les dons des sociétés sont également déductibles à hauteur de 60 % dans la limite de deux pour mille du Conseil d'administration. Les fondations abritées peuvent donc bénéficier de ces déductions pour leurs propres donateurs, et d'accéder aux dons et legs.

La Fondation Caritas France a trois spécificités qui lui sont propres, outre ses valeurs et ses objectifs :

- Les minimums d'apports sur 3 ans sont moins importants que dans d'autres fondations : 60 000 euros tous les 3 ans, soit 20 000 euros par an minimum (habituellement 200 000 euros sur 5 ans) ;
- Les donateurs ne sont pas obligés de prendre des projets du SC-CF mais peuvent créer les leurs ou financer ceux d'autres ONG même « concurrentes » ;
- Les donateurs sont accompagnés individuellement mais aussi collectivement en formant ainsi une communauté de fondateurs dans une logique de proximité.

La fondation abritait en 2017, 88 fondations représentant un fond global de 50 millions d'euros et une collecte annuelle de 12 millions d'euros. Elle a financé 8 millions d'euros en 2016 et disposait d'une équipe de 7 salariés.

Les objectifs de ce montage

Après le krach boursier des années 2000 à 2003, le SC-CF dont les ressources proviennent à 80% de la générosité du public, décide de redynamiser la collecte de fonds, mais cela ne suffit pas. L'association doit inventer un autre mécanisme. L'idée d'une fondation naît en 2006 lors du 60^{ème} anniversaire du Secours Catholique. A travers ce projet de fondation, le SC-CF poursuivait plusieurs objectifs :

Objectif 1 : Accompagner la philanthropie des grands donateurs.

Objectif 2 : Inventer une signature plus neutre que « l'étiquette catholique » du SC-CF et par là faciliter la recherche de fonds vis-à-vis des entreprises.

Objectif 3 : Collecter des fonds déductibles de l'ISF – Loi TEPA (Ce dispositif n'existait pas en 2006 au moment de la décision de créer la Fondation, mais a été un accélérateur dès 2009 à son lancement).

En 2006, la philanthropie reste très peu prise en compte par le SC-CF, n'ayant développé aucune compétence ni organisation pour l'accompagner. A présent, celle-ci est devenue centrale aujourd'hui dans le projet de la Fondation qui s'est donné les moyens d'accueillir des grands donateurs qui ne veulent plus déléguer leur don, qui veulent choisir leurs projets, et rencontrer les acteurs auxquels ils souhaitent s'associer.

¹⁶ Cf. Tableau comparatif des fondations en France : <http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotations/les-formes-de-fonds-fondations/tableaux-comparatifs-des-8-formes-de-fondations-1/tableau-comparatif-des-8-formes-de-fondations-fidal/view>

La Fondation permet donc à chaque individu ou organisation de créer un fond dédié qu'il peut nommer et de bénéficier ainsi de la réputation, du réseau et des compétences de la Fondation Caritas France.

Les intérêts pour les associations de créer une fondation abritée

Quels sont les intérêts pour une association de créer une fondation abritée sous l'égide de la Fondation Caritas France ? :

- La collecte de fonds défiscalisés ;
- Une montée en compétences dans l'accompagnement de la philanthropie ;
- La possibilité de proposer des projets qui seront soumis aux autres fondations ;
- La recherche d'une caution morale pour ses propres actions vis-à-vis de ses donateurs ;
- L'apport d'un écosystème riche en contacts, compétences, et services ;
- La possibilité de rencontrer des porteurs de projets et de développer des activités.

La gouvernance de la Fondation

La gouvernance de la Fondation est simple :

- Elle possède un **Conseil d'administration** composé de 10 membres : trois au titre du collège des fondateurs, six au titre du collège des personnalités qualifiées auxquels s'ajoute un Commissaire du gouvernement. Il se réunit 4 fois par an.
- Le **Bureau du Conseil d'administration** (4 membres), se réunit 6 fois l'an. Il est composé du Président, d'un Vice-président, du Trésorier et du Secrétaire avec l'appui des deux Délégués Généraux de la Fondation qui assurent la mise en œuvre des décisions du Bureau.
- Le Secrétaire Général du Secours Catholique siège d'office au Bureau du Conseil d'administration ; dans les faits de par les statuts types imposés par le Conseil d'Etat, le SC-CF en tant que fondateur reste minoritaire et ne dispose que d'un tiers des voix.

Les problématiques liées à ce type de montage

Deux problématiques majeures ont été affrontées par la Fondation dans son développement :

- Développer une concurrence entre la Fondation et l'association lui ayant donné naissance : au début, le SC-CF craignait que la Fondation ne prenne ses donateurs, et donc, une partie de ses ressources. En réalité, les très grands donateurs du SC-CF sont restés à l'association et la fondation en a développé d'autres grâce à l'effet de levier du mécanisme ISF-TEPA. Ce dernier a effectivement eu un effet multiplicateur du don moyen par 4 ou 5. La Fondation s'est par ailleurs aperçue que le réseau des fondations abritées lui a permis d'accéder à d'autres réseaux auxquels le SC-CF n'aurait jamais pu prétendre.
- Trouver des projets convenants aux intérêts des fondations abritées : l'enjeu d'avoir des projets adaptés est primordial pour nourrir la philanthropie des fondateurs. Pour autant, le SC-CF n'est pas toujours en capacité de proposer des projets répondant aux attentes des donateurs.

Bonnes pratiques identifiées

« Ce n'est pas parce qu'on crée un récipient qu'il va se remplir », telle est la remarque de fond du Délégué Général Adjoint de la Fondation Caritas qui a guidé l'identification des bonnes pratiques suivantes :

- Clarté de la mission** : la lisibilité de la mission de la fondation est fondamentale pour qu'elle soit bien en complémentarité avec l'association à l'initiative de sa création. En ce sens, la fondation au-delà d'être un outil financier, assure d'abord une mission sociale dans le respect de ses valeurs.
- Projets intéressants** : le montage de projets innovants correspondant aux intérêts des fondateurs est fondamental pour ancrer leur philanthropie dans l'action.
- Gouvernance « confiante »** : l'association initiatrice de ce montage doit avoir une place importante dans la fondation pour être écoutée.
- Esprit entrepreneurial** : la philanthropie repose sur un esprit entrepreneurial pour rendre les porteurs de projets autonomes à partir de leurs compétences, de leurs exigences et de leurs motivations.

Choix 4 : Une association se transforme en Fondation sous égide puis en Fondation (Asmae)

Certaines associations de solidarité internationale décident de créer une fondation pour ensuite aller plus loin dans l'évolution et se transformer elles-mêmes en fondation.

Pour illustrer ce processus de changement, nous avons pris l'exemple de l'association Asmae – Sœur Emmanuelle et de la Fondation Sœur Emmanuelle.

Présentation de l'association Asmae – Sœur Emmanuelle

Asmae est une association de solidarité internationale, créée en 1980 par Sœur Emmanuelle, œuvrant en faveur du soutien aux enfants les plus démunis via l'éducation et la protection. L'association Asmae est née d'une fusion de deux associations en 1988 (Asmae association qui menait des actions en Egypte et Les Amis de Sœur Emmanuelle qui était une association de soutien). Fidèle aux valeurs d'écoute et de réciprocité véhiculées depuis sa genèse, l'association s'est fortement professionnalisée. Aujourd'hui, elle agit dans 8 pays avec des acteurs locaux, qu'elle accompagne pour renforcer leurs capacités et créer des synergies entre eux afin de maximiser leur impact social. 86 projets sont ainsi accompagnés dans le monde au bénéfice de plus de 45 000 bénéficiaires directs. Son budget annuel est d'environ 6 millions d'euros.

- L'association compte 65 salariés en France, 25 à l'international, 8 volontaires et une centaine de bénévoles.
- Son **Conseil d'administration** est composé de 14 administrateurs, dont 4 sont au bureau.
- **L'Assemblée générale** regroupe, quant à elle, quelques 600 adhérents et membres actifs (qui sont les bénévoles fortement engagés dans l'association).

Origine du montage

De son vivant, Sœur Emmanuelle portait fortement les orientations stratégiques. Le Conseil d'administration s'assurait de la cohérence des actions et pilotait la transformation des orientations stratégiques et des opportunités en action. Suite au décès de Sœur Emmanuelle, l'association a dû repenser sa gouvernance. Un travail important a été mené sur le projet associatif. Ce travail a été mené de manière participative sur une durée de 2 ans. La troisième année s'est concentrée sur l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques, avec pour objectifs de faire évoluer une organisation ancrée dans ses valeurs et son histoire et souhaitant avoir une démarche entrepreneuriale et tournée vers le futur.

Suite à cette réflexion stratégique, Asmae a formalisé ses deux principales missions : i) appuyer les enfants, dans leur éducation et pour leur protection, ii) faire vivre l'héritage de Sœur Emmanuelle et porter son message basé sur des valeurs fortes d'altérité, de respect des autres et des différences. Suite à la définition de ces deux missions, Asmae décide de créer une fondation qui pourra être un véhicule pour la seconde.

En 2016, la fondation est créée sous l'égide de la Fondation Caritas. La structuration pensée initialement est donc d'avoir :

- L'association Asmae qui soit opératrice des projets de développement,
- La Fondation Sœur Emmanuelle qui véhicule le message de Sœur Emmanuelle et porte les campagnes auprès des grands donateurs.

Suite à cette première répartition des rôles, les dirigeants travaillent plus en profondeur les articulations. Il émerge de ces réflexions le constat suivant : alors qu'Asmae a une ambition de changement d'échelle de ses projets de développement, porter la structuration et l'animation d'une fondation pourrait diluer fortement les énergies. Ainsi le Conseil d'administration décide qu'il est préférable de transformer l'association en Fondation. L'association Asmae étant reconnue d'utilité publique, la Fondation aura pour ambition d'être une Fondation Reconnue d'Utilité Publique.

Les objectifs poursuivis par ce montage

La transformation de l'association en fondation a pour objectifs de :

Objectif 1 : Permettre une levée de fonds auprès de grands donateurs plus efficiente.

Objectif 2 : Alléger la charge de travail comparé à avoir 2 organisations distinctes (association et fondation).

Objectif 3 : Continuer la professionnalisation d'Asmae.

Les intérêts pour les associations de se transformer en fondation d'utilité publique

Quels sont les intérêts pour une association de se transformer en fondation ?

- Donner des garanties plus fortes aux philanthropes car les fonds de la fondation sont administrés selon des règles très strictes avec des fonds bloqués.
- Renforcer la pérennité de la mission sociale.
- Conserver la capacité à mobiliser des financements institutionnels publics et privés.

Les problématiques liées à ce type de montage

- La gouvernance d'une fondation reconnue d'utilité est imposée légalement et diffère fortement de celle d'une association reconnue d'utilité publique :
 - ↳ Une fondation n'a pas d'adhérents,
 - ↳ Une fondation doit avoir plusieurs collèges dont une représentation de l'Etat¹⁷,
 - ↳ Les rôles sont définis précisément dans les statuts,
 - ↳ Le renouvellement des administrateurs est encadré.
- Ainsi le Conseil d'administration de l'association ne peut être celui qui pilotera la fondation.
- Mobiliser 1,5 millions d'euros pour créer la fondation (qui peuvent être débloqués sur plusieurs années).
- Préserver certains ratios de fonds affectés à la mission sociale et au fonctionnement.
- Etre en capacité de porter les exigences administratives importantes d'une fondation.
- Assurer le transfert des agréments : l'agrément en tant qu'association reconnue d'utilité publique n'est pas transféré automatiquement à la fondation et une nouvelle demande d'agrément doit être formulée.
- Assurer le transfert et la fusion de façon la plus fluide pour l'ensemble des parties prenantes : penser la migration des donateurs de l'association vers la Fondation (transfert d'image)

Bonnes pratiques identifiées

Asmae est actuellement au stade de l'étude de faisabilité et dispose d'un recul insuffisant pour faire émerger des « bonnes pratiques ». Toutefois certains principes forts émergent d'ores et déjà :

- ❑ **Clarté de la vision** : pour que la transformation en fondation puisse se passer dans les meilleures conditions, il est nécessaire que la gouvernance de l'association soit consciente du changement que cela représente en termes de sa propre évolution et de sa propre professionnalisation.
- ❑ **Administrateurs influents** : réussir une transformation en fondation suppose pour la gouvernance de pouvoir identifier et mobiliser de nouveaux administrateurs dotés d'un réseau d'influence. Cela doit permettre à la fondation d'avoir une parole identifiable (projet politique de la fondation) et être en capacité de mobiliser des philanthropes.
- ❑ **Agir par étape** : se structurer en Fondation Reconnue d'Utilité Publique directement implique de ne pas pouvoir mener des actions pendant le temps de la demande d'agrément (minimum 2 ans) ; alors qu'en passant par l'étape de la fondation sous égide, l'association peut mener des actions et communiquer sur sa fondation.

¹⁷ Selon le Centre Français des Fondations : *Statutairement les fondations reconnues d'utilité publique et les fondations qui découlent de ce modèle de fondation disposent d'une gouvernance qui associe les représentants de l'Etat sous deux modalités différentes, engageant diversement leur responsabilité :*

- soit par la présence au sein même du Conseil d'Administration ou du Conseil de surveillance d'un **collège de membres de droit** comprenant obligatoirement le ministère de l'Intérieur ou son représentant ainsi que des représentants des ministères techniques dont relève la fondation. Les membres de ce collège ont une voix délibérative.
- soit par la nomination d'un **commissaire du gouvernement** ne disposant que d'une voix consultative et d'un pouvoir d'interpellation des membres du Conseil et le cas échéant des autorités de tutelle. Il est chargé de veiller au respect des statuts et au caractère d'utilité publique de la fondation et il dispose pour cela de prérogatives spécifiques. Il peut obtenir communication de tout document relatif à l'activité courante ou à la gestion de la fondation. Dans les fondations de coopération scientifique et les fondations universitaires, le commissaire du gouvernement est de droit le Recteur d'Académie.

Choix 5 : Une association qui se transforme en fondation (Plan International France)

Suite au cas d'Asmae qui, après avoir créé une fondation sous l'égide de la Fondation Caritas, souhaite aller plus loin pour se transformer en fondation, **Plan International France** a également mené cette réflexion pour pérenniser son objet social.

Présentation de Plan International France

Plan International France est à l'origine une association dotée d'une gouvernance classique : Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau, avec un faible nombre d'adhérents. Créée en 1993, elle vise à poursuivre en France l'œuvre de John Langdon-Davies qui avait donné naissance à l'organisation « Foster Parents Plan for War Children » pendant la Seconde Guerre Mondiale. Plan International est aujourd'hui un réseau constitué de 21 pays donateurs et 52 pays en développement, unis pour agir pour les droits des enfants et l'égalité filles-garçons. Plan International France est membre du réseau.

Aujourd'hui, Plan International France est une Fondation Reconnue d'Utilité Publique (FRUP) dont les statuts¹⁸ ont été déposés en février 2016. Le décret officiel a été signé en septembre 2016, et la Fondation a été officiellement installée le 8 novembre 2016. En 2016-2017, les recettes de la Fondation s'élèvent à 14,5 millions d'euros, avec une utilisation des fonds dépassant les 10 millions d'euros. Elle dispose d'un effectif de 30 salariés.

Les objectifs poursuivis

En se transformant en fondation RUP, Plan International France poursuivait trois objectifs précis :

Objectif 1 : Pérenniser l'objet social de l'association et élargir sa capacité à recevoir des dons.

Objectif 2 : Élargir son action internationale à de l'action en France.

Objectif 3 : Développer sa mission de plaidoyer pour les droits des enfants et l'égalité filles/garçons.

Le processus mis en place

Le processus ayant conduit à la création de la fondation a été long. Il débute en 2014 avec plusieurs échanges entre administrateurs dont l'ambition est de mener une réflexion de fond sur la pérennisation de l'association.

Le choix de la fondation Reconnue d'Utilité Publique (FRUP) a été celui du pragmatisme, selon ses dirigeants. En effet, garder l'association et créer une fondation leur paraissait complexe à gérer, et celui de se transformer en association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP) n'était pas cohérent avec la gouvernance de l'association qui n'avait pas assez d'adhérents.

Parmi les difficultés rencontrées, la principale, outre les aspects administratifs et juridiques à traiter, a porté sur l'aspect financier en vue de constituer le solde de la fondation : celle-ci devant être dotée normalement de 1,5 millions d'euros. Une négociation avec le Ministère de l'Intérieur a permis un démarrage de la Fondation avec 750 000 euros et un étalement sur 10 ans (soit 75 000 euros par an) pour constituer les fonds.

La seconde a été de gérer le changement de culture des adhérents de l'association et des salariés relatif à ce changement de statut, notamment la crainte d'une perte d'indépendance. En effet, la présence obligatoire d'un Commissaire du Gouvernement siégeant au Conseil d'administration (même s'il n'a pas de droit de vote) pouvait être perçue comme une aliénation. Pour autant, après un accompagnement et une explication de ses adhérents et salariés, ceux-ci ont fait évoluer leur perception et reconnaissent l'ensemble des avantages d'un tel montage.

Un point important du processus a été l'ouverture à d'autres partenaires pour créer avec eux la Fondation et répondre ainsi à son deuxième et troisième objectif. En effet, Plan International France a souhaité s'ouvrir à deux partenaires, la Fondation Apprentis d'Auteuil, et l'association fédérative 'La Voix de l'Enfant', pour siéger au Conseil d'administration de la Fondation dans le collège des institutions partenaires. Pour les fondateurs, un élément clé permettant de faire évoluer leur collaboration avec ces partenaires a été cette ouverture à des acteurs agissant en France. Une complémentarité des actions France - International a pu être envisagée ainsi que le développement d'actions spécifiques de plaidoyer. Des échanges de savoir-faire, comme la gestion des grands donateurs et de la

¹⁸ <https://www.plan-international.fr/sites/files/plan/mediawysiwyg/statutsfondationplaninternationalfrance.pdf>

philanthropie par la Fondation Apprentis d'Auteuil, a été également possible grâce à cette participation pérenne à la gouvernance de la Fondation.

Pour compléter ce processus, Plan International France a constitué un **Conseil Consultatif des Jeunes** directement concernés par l'action de la Fondation. Deux représentants de ces jeunes participent désormais au Conseil d'administration en tant qu'observateurs. Cela permet de dynamiser la gouvernance et de prendre en compte leurs voix dans les orientations stratégiques de la fondation.

La Fondation a par ailleurs créé un cercle (pour l'instant informel) des « **amis de la fondation** ». Il regroupe les anciens adhérents, donateurs éventuels désireux de soutenir la fondation, bénévoles délégués régionaux et au siège etc.

La gouvernance de la Fondation

Plan International France s'appuie sur :

- Un **Conseil d'administration** de 15 membres, composé de trois collèges : un collège de 5 fondateurs (adhérents de l'association élus pour être membres fondateurs), un collège de 2 partenaires institutionnels, et un collège de 8 personnes qualifiées. Un Commissaire du Gouvernement assiste aux réunions du Conseil d'administration.
- Un **Bureau** de 4 membres.

Les avantages de la fondation RUP

La Fondation RUP présente plusieurs avantages que l'association seule ne pouvait avoir :

- **La pérennisation financière :**
« Faite pour durer longtemps », la fondation doit permettre de pérenniser l'objet social en apportant une assise financière nécessaire à l'action. La capacité de la fondation à recevoir certains dons (défiscalisation des dons ISF, dons d'entreprises privées, etc.) et des legs, ainsi que d'aller vers les grands donateurs, lui permet d'être plus attractive. D'autre part, la fondation a une obligation de sanctuariser les fonds qu'elle a constitués en les rendant inaliénables.
- **La pérennisation institutionnelle :**
Si la pérennisation est financière, elle est aussi institutionnelle. En effet, la fondation de part sa Reconnaissance d'Utilité Publique jouit auprès du grand public d'une assise institutionnelle plus large (réglementation plus forte, lien avec le gouvernement, etc.).
- **Une gouvernance plus ouverte :**
La possibilité de faire rentrer d'autres organisations dans la fondation en tant que fondateurs permet une ouverture plus grande, et une collaboration dans la durée, partageant le même niveau de responsabilité stratégique et politique puisqu'elles siègent au Conseil d'administration.
- **Une gouvernance plus réduite :**
La gouvernance de la fondation est relativement simple (Conseil d'administration et Bureau). Le Conseil d'administration se réunit deux fois par an dans le cas de Plan International France (minimum légal).

Les désavantages de la fondation RUP

Par rapport à l'association, la transition en Fondation RUP peut présenter certains inconvénients :

- Certains anciens administrateurs ont du laisser leur place. Cela a donc posé des problèmes de transition.
- La contrainte financière de la dotation à constituer est forte et exige au départ des fonds propres importants, ainsi qu'une capacité financière à générer des excédents annuels conséquents.
- La gestion administrative et financière se révèle plus exigeante.
- Le dossier de création de la fondation est complexe à monter.
- La présence d'un Commissaire du gouvernement peut réfréner certains administrateurs.

Bonnes pratiques

Selon l'expérience de la Fondation Plan International France, trois bonnes pratiques se révèlent essentielles :

- ❑ **Origine de la transformation :** Il faut que le Conseil d'administration et les membres de l'association soient réellement porteurs de la démarche de transformation.

- ❑ **Anticipation** : Il est nécessaire de bien anticiper les changements de gouvernance que cela implique au niveau des membres et des adhérents.
- ❑ **Accompagnement** : L'accompagnement des salariés et des élus dans le changement des pratiques induits par la nouvelle gouvernance et le changement de perception de perte de liberté que la présence d'un Commissaire du Gouvernement pourrait induire.

Quelles sont les principales différences entre une association reconnue d'utilité publique et une fondation reconnue d'utilité publique ?

Même si les associations et les fondations peuvent poursuivre des objectifs similaires d'intérêt général, ce sont des organismes de nature radicalement différente. Une association est un groupement de personnes alors que la fondation est un patrimoine composé de biens, de droits et/ou de ressources et affecté de façon irrévocable à la réalisation d'une telle œuvre.¹⁹ Ainsi en créant une fondation « le contrat réunissant des individus désireux de promouvoir un projet commun disparaît derrière un patrimoine au service d'une cause d'intérêt général »²⁰. Ainsi la gouvernance entre les deux formes juridiques diffère fortement : la fondation RUP ne comprend pas de membres adhérents et la gouvernance est exclusivement assurée par un Conseil d'administration ou un conseil de surveillance avec directoire :

	Association RUP	Fondation RUP
Conseil d'administration	Conseil d'administration (24 max en pratique)	Conseil d'administration de 9 à 15 membres ou Conseil de Surveillance (CS) et directoire
<i>Collèges obligatoires</i>		Conseil d'Administration ou CS avec <ul style="list-style-type: none"> - Fondateurs 1/3 au plus - Membres de droits 1/3 au moins sauf option commissaire du gouvernement - Personnalités qualifiées extérieures
<i>Collèges facultatifs</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Salariés - Amis - Partenaires institutionnels (si option commissaire du gouvernement)
Assemblée Générale	Une assemblée générale	Pas d'Assemblée Générale

Les critères de reconnaissance d'utilité publique d'une association portent notamment sur sa capacité à mobiliser un nombre important d'adhérents, fixé à titre indicatif à 200, ainsi que sur sa solidité financière, en particulier sa capacité d'équilibrer ses comptes et de mobiliser des ressources propres afin de ne pas dépendre des subventions publiques.

Si les critères de reconnaissance d'utilité publique d'une fondation intègrent également la solidité financière, celle-ci doit nécessairement se traduire par un montant minimal de dotation initiale de 1,5 million d'euros. Les dons au profit d'une fondation reconnue d'utilité publique autorisent une réduction du montant de l'impôt sur la fortune (ISF) en application de l'article 885-0 V bis A du Code général des impôts (CGI). Ce même dispositif n'est accessible pour un don à une association reconnue d'utilité publique que s'il s'agit d'un établissement de recherche, d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique ou bien d'une entreprise, d'un atelier ou chantier d'insertion. La fondation reconnue d'utilité publique bénéficie enfin d'une exonération de l'impôt sur les sociétés au taux réduit qui s'applique habituellement aux revenus du patrimoine des organismes sans but lucratif. (Selon IN Extenso²¹)

Pour aller plus loin :

- *Guide de la transformation en Fondation reconnue d'utilité publique : stratégie et bonnes pratiques* CFF, FEHAP, Crédit Coopératif <http://www.elan-retrouve.fr/PDF/guidetransformationfondation.pdf>
- *Tableau comparatif des fondations* FIDAL <http://www.fidal-avocats-leblog.com/dl/2017/09/FIDAL-COMPARATIF-FONDATION-Sept-2017.pdf>

¹⁹ <https://www.associatheque.fr/fr/guides/creer/fondation.html>

²⁰ Centre Français des Fondations « La transformation en fondation reconnue d'utilité publique : stratégie et bonnes pratiques » <http://www.elan-retrouve.fr/PDF/guidetransformationfondation.pdf>

²¹ <https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/Les-fondations-en-10-questions.pdf>

Enjeu 4 : Articulation entre élus et salariés, des formes de collaborations originales

L'enjeu

En s'adaptant aux mutations de leur environnement externe, les associations de solidarité internationale se retrouvent bien souvent en tension en interne avec :

- Nécessaire montée en compétences des bénévoles dirigeants en charge d'incarner la vision politique et à qui reviennent les prises de décisions stratégiques.
- Besoin d'intégrer les compétences supports (autrefois exercées par les bénévoles dirigeants), au sein des équipes salariées, compte tenu des niveaux de technicité désormais exigés en levée de fonds, pilotage budgétaire et financier ...
- Nouvelles attentes et émancipation des salarié.e.s aspirant à plus d'autonomie et à voir appliquées dans les politiques RH les valeurs prônées par l'organisation, ou encore, les approches développées sur les terrains, dans un souci d'exemplarité.
- Absence de direction faute de ressources suffisantes.
- Changement d'échelle de l'association dont les nouvelles modalités viennent heurter la culture de l'association.
- Lourdeurs des processus dans les prises de décision, du fait d'organisations pyramidales qui ne permettent pas de valider les décisions à la vitesse exigée par l'environnement.

Les associations de solidarité internationale doivent alors se réinventer pour garder en cohérence le politique, le stratégique et l'opérationnel, mais aussi mettre en congruence les acteurs qui les composent : élus, salariés, bénévoles, adhérents. En effet, l'évolution rapide des situations et leur complexité exacerbent les différences de niveau de compréhension et d'analyse.

La capacité de décision et d'action de certaines des parties prenantes de l'organisation rencontre alors des limites. Des décalages entre les acteurs apparaissent et il revient à l'organisation de rechercher en permanence un équilibre cohérent, garantissant à chacun un rôle en son sein.

L'étude s'est attachée à voir comment les associations de solidarité internationale répondent à ces enjeux d'articulation entre la gouvernance et l'organisation, en testant, souvent dans un processus itératif, d'autres modes de fonctionnement et de collaboration. Les approches identifiées sont dans leur majorité aujourd'hui en construction et reflètent le caractère évolutif de ces nouveaux modes de collaboration. Ainsi toutes les réponses n'ont pas encore été trouvées mais des dynamiques sont développées pour favoriser des collaborations basées sur des modalités originales pour permettre aux organisations d'être plus en phase avec les valeurs prônées et d'être agiles pour s'adapter aux mutations de l'environnement externe. Les nouvelles formes de collaboration illustrées dans cette étude portent sur :

- Mise en place de davantage de transversalité afin de sortir des logiques en silo.
- Choix délibéré d'opter pour des organisations sans fonction de direction, au profit de dynamiques d'intelligence collective.
- Révision des modalités de prise de décisions selon des cercles d'expertise et non plus une hiérarchie pyramidale nécessitant la définition d'un nouveau cadre et des changements de postures de chaque acteur.

Si certaines de ces pratiques apparaissent comme déjà connues et s'avèrent revenir à l'essence du fonctionnement associatif²², d'autres semblent venir illustrer de nouveaux courants de pratiques telles que l'holocratie, la sociocratie et l'« entreprise libérée ».

²² La loi 1901 offre des formes d'actions très flexibles, les statuts permettant de s'organiser comme l'association le souhaite. La « croyance » de rigidité du modèle associatif résulte dans la copie conforme de statuts types, non adaptés au contexte des associations.

L'*holocratie* met l'accent sur les organisations centrées sur leur raison d'être²³ : l'organisation n'est au service de personne, seulement de sa raison d'être, les êtres humains choisissant ou non de mettre leur énergie au service de cette raison d'être. Pour rester connectées à leur raison d'être et faire avec ce qui se présente, les organisations doivent opérer un ajustement permanent.

L'*holocratie* part du constat que malgré les tentatives pour sortir des logiques de silo ; les systèmes de fonctionnement internes actuels nécessitent une mise à niveau pour traiter la transversalité et la coopération. Pour accéder à l'agilité dont elles ont besoin les organisations sont alors appelées à construire un modèle d'organisation totalement neuf. En effet face à la complexité du monde, la pyramide hiérarchique devient vite un goulet d'étranglement. S'appuyant sur des principes d'intelligence collective, l'*holocratie* propose alors de tendre vers une hiérarchie d'expertise, une autorité distribuée, afin de proposer des réponses souples et rapides et de s'adapter aux transformations de l'environnement mouvant, en temps réel, à l'instar de l'organisme vivant.

Il ne s'agit ni d'une nouvelle forme d'autogestion, ni d'un fonctionnement par un consensus. Le pari de l'*holocratie* est de proposer un système fluide et efficace d'auto-gouvernance fondé sur une autorité distribuée et l'intelligence collective. Les êtres humains sont, quant à eux, appelés à revendiquer leur créativité et leur intégrité pour gérer la complexité.

L'*holocratie* diffère de la *sociocratie*²⁴ : la sociocratie repose sur 4 critères abordant i) la gouvernance et l'organisation d'une part et ii) la prise de décision de l'autre part. Ainsi, l'organisation est structurée en cercles, qui prennent des décisions liées à leur domaine d'activité, comme une structure indépendante. Les cercles sont reliés entre eux par un double lien. Les décisions sont prises par consentement (quand personne n'a d'objection importante et raisonnable) et les élections sont sans candidat.

Enfin, une terminologie régulièrement employée est celle de *l'entreprise libérée*. L'entreprise libérée regroupe différentes formes d'organisation. Elle est basée sur un état d'esprit pour ouvrir le champ d'initiative des salariés et pour passer d'une collaboration (travaillons ensemble) à la coopération (faisons œuvre commune). Les initiateurs de cette approche la définissent comme « une entreprise où les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise ». ²⁵

Les différentes réponses à cet enjeu

Les ONG françaises étudiées ont répondu diversement à cet enjeu en adoptant les choix de gouvernance suivants :

Choix 1 : Une coopération renforcée entre les salariés et les bénévoles élus (cas de Médecins du Monde)

Choix 2 : Une transversalité des chantiers (cas de FERT)

Choix 3 : Une gouvernance partagée sans poste de direction (cas de Terre et Humanisme)

Choix 4 : Une fédération avec une gouvernance professionnalisée et une organisation libérée (cas d'Handicap International)

Deux exemples hors ONG (cas de MakeSense et ENERCOOP)

²³ Livres de référence :

- Frédéric Laloux, Reinventing organizations, vers des communautés de travail inspirées.

- Bernard-Marie Chiquet, Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy.

²⁴ sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation. J. Buck, G. Endenburg. Cercle International Sociocratie. 2004, 31 pages.

²⁵ Isaac Getz et Brian M. Carney, « Liberté & cie »

Choix 1 : Une coopération renforcée entre les salariés et bénévoles élus (Médecins du Monde)

Afin de réduire la distance entre les élus et les salariés, certaines organisations font un choix d'impliquer fortement leurs élus bénévoles dans le quotidien de l'organisation. Un exemple de ce choix est Médecins du Monde.

Présentation de l'organisation et des objectifs de la gouvernance

Médecins du Monde est une association médicale militante de solidarité internationale, qui s'engage depuis plus de 30 ans à soigner les populations les plus vulnérables, à témoigner des entraves constatées quant à l'accès aux soins, à obtenir des améliorations durables des politiques de santé pour tous. C'est une association indépendante qui agit dans 44 pays, dont la France, sur 4 thématiques prioritaires (soins aux migrants et aux déplacés, promotion de la santé sexuelle et reproductive, réduction des risques liés à l'usage de drogue, urgences et crises).

Médecins du Monde est un mouvement international de militants actifs. La dimension politique du soin étant très présente depuis la création de l'association, Médecins du Monde a structuré son organisation autour de cadres associatifs, de bénévoles en France, de volontaires pour les opérations internationales et d'une structure permanente salariée. Les principes clés de l'organisation reposent sur l'engagement et la transformation sociale. La gouvernance et les bénévoles ont pour mission de garder un regard critique sur l'association et son développement.

Fonctionnement de la gouvernance

- Le **Réseau international de Médecins du Monde** est composé de 15 associations unies autour d'une charte commune.
- Une **Assemblée générale** est composée de 1 300 membres, qui sont des personnes ayant contribué à l'action de Médecins du Monde (actions sur les programmes en France ou à l'international, médicaux et non médicaux). La qualité de membre est décernée par le Conseil d'administration.
- Un **Conseil d'administration** renouvelable par tiers est composé de 12 membres titulaires et 3 membres suppléants, élus pour 3 ans. Les administrateurs élisent pour un an le président et le bureau de l'association.
- Un **conseil consultatif national** est composé de l'ensemble des membres du Conseil d'administration, des représentants des groupes géopolitiques et thématiques, et de deux représentants de chaque délégation. Lieu d'échanges, de débat avec toutes les instances de l'association et de propositions, il se réunit 3 fois par an.
- Des instances complètent cette gouvernance :
 - la **structure associative consultative** qui s'organise en groupes réunis autour d'un thème ou d'une région géographique ; ces groupes rassemblent des responsables de missions ainsi que des membres de l'association volontaire, bénévoles, salariés, intéressés, compétents et/ou engagés sur la thématique ou la zone concernée. Sur la base des réalités opérationnelles et des dynamiques internes de Médecins du Monde, ils analysent les contextes, proposent des stratégies et des priorités d'intervention et préparent les axes de plaidoyer avant validation en Conseil d'administration ;
 - les **instances paritaires**, qui sont d'une part i) un Comité de Direction, composé des dirigeants associatifs et salariés, qui se réunit chaque semaine et analyse les décisions stratégiques ; ii) un groupe Ressources Humaines, rassemblant la direction des ressources humaines et le bureau, qui se réunit chaque mois et définit la politique RH avant finalisation et validation par le Conseil d'administration ;
 - la **structure opérationnelle permanente**, qui est composée de salariés, animée par la direction générale ;
 - les **délégations régionales**, réparties dans les régions françaises, qui mènent des missions régionales ou internationales ; les collègues régionaux élus tous les 2 ans représentent la vie associative régionale.

En 2016, Médecins du Monde avait un budget annuel de 95,9 millions d'euros, et mobilisait 4 148 acteurs, dont plus de 2 011 salariés, 305 cadres associatifs bénévoles et 2 137 bénévoles sur les programmes en France.

Problématique de fonctionnement de la gouvernance

Les actions et le champ d'intervention de MdM se sont largement agrandis au fur et à mesure des années. Initialement association principalement de bénévoles, avec son développement, Médecins du Monde a recruté des salariés (250 salariés au siège à date).

Avec ce changement d'échelle, il a été nécessaire de mettre en place un processus de gouvernance qui permette de conserver les missions et l'ADN de l'organisation tout ayant la capacité de se développer. Une coopération fructueuse entre les différents types d'acteurs de l'association a alors été recherchée, avec une organisation sous-jacente qui permette aux salariés et aux bénévoles d'être co-animateurs / co-décisionnaires de l'action.

Une des problématiques rencontrées dans le cadre de cette co-animation porte sur les questions de positionnement entre les salariés et les bénévoles ainsi que le potentiel de lourdeur administrative d'une telle organisation.

Les collaborations mises en place

Le tandem bénévole-salarié est au cœur des pratiques de Médecins du Monde. La mobilisation des professionnels salariés et de bénévoles à tous les échelons de l'organisation est caractéristique de l'association. Les objectifs de cette articulation entre bénévoles et salariés sont divers :

- développer des programmes pertinents et de qualité sur le terrain,
- sensibiliser et mobiliser l'opinion publique.

La déclinaison de ce tandem est aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

Au niveau de la stratégie générale, deux organes ont été constitués :

- La **structure associative consultative**, qui s'organise en groupes réunis autour d'un thème ou d'une région géographique. Ces groupes rassemblent des responsables de mission ainsi qu'un membre de l'association volontaire. Ils proposent des stratégies et des priorités d'intervention. Leur rôle est primordial dans l'analyse des contextes, le choix des modes d'intervention, la capitalisation des missions mais aussi pour préparer les axes de plaidoyer et les priorités d'action avant leur soumission au Conseil d'administration.
- Des **instances paritaires** qui se réunissent de manière i) hebdomadaire pour passer au crible les décisions stratégiques de l'association associant membres du bureau et directeurs opérationnels et ii) mensuelle pour définir la politique de ressources humaines avant finalisation par le Conseil d'administration, associant membres du bureau et direction des ressources humaines.

Aux niveaux des programmes, un triptyque est mis en place, composé :

- Un coordinateur général (salarié terrain),
- Un responsable de desk (salarié siège),
- Un responsable de mission qui est un bénévole qui suit la mission, adhérent de l'association issu de la structure associative consultative, soit des groupes géopolitiques ou thématiques.

Ce triptyque permet d'assurer une collégialité du portage d'un projet dans ses différentes dimensions (politique, stratégique et opérationnelle) et de mobiliser des compétences diverses aussi bien de professionnels de santé que des expertises méthodologiques. En effet, le responsable de mission est un professionnel de santé (médical ou paramédical) qui apporte un regard technique et politique (gouvernance) à la construction et la mise en œuvre du programme.

Ainsi les bénévoles associatifs s'investissent et coopèrent avec les salariés de manière régulière (par des échanges réguliers téléphoniques et au travers de visite sur le terrain). Au-delà d'un relais, ils sont acteurs de la prise de décision. Cette responsabilisation des bénévoles renforce leur militantisme qui est au cœur du projet de l'association. De plus ces bénévoles apportent un autre regard que les salariés, plus distancié et représentent la base citoyenne, ce qui permet à l'ONG de ne pas se séparer ni de se déconnecter de sa base militante.

Cette organisation demande toutefois d'être vigilant sur le i) positionnement entre les salariés et les bénévoles pour permettre à chacun d'être dans la co-construction, et ii) sur la capacité de l'organisation à être réactive tout en mobilisant plusieurs personnes dans les prises de décision.

Avec l'objectif de conserver une horizontalité dans un monde globalisé et de renforcer le modèle associatif et militant, **une dynamique de régionalisation en France et de déconcentration à l'international** est actuellement mise en œuvre pour s'assurer de l'efficacité du projet associatif.

Bonnes pratiques identifiées

- ❑ **Créer un tandem bénévoles – salariés au niveau opérationnel** : avec une co-construction entre bénévoles et salariés, le portage de projet est collégial, des compétences diverses sont mobilisées et la base sociale de l'association est dynamisée.
- ❑ **Mobiliser des membres élus dans les travaux prospectifs** : la prospective permet à l'association de prendre du recul par rapport à son quotidien et d'identifier les signaux faibles. Associer salariés et élus dans la réflexion prospective permet une richesse d'analyse, un dialogue renforcé entre instance et équipe permanente, et un portage politique facilité.

Choix 2 : Une transversalité dans l'organisation (FERT)

Avec des budgets de fonctionnement contraints limitant la taille des équipes, les associations se retrouvent parfois avec un goulot d'étranglement dans l'organisation. Ceci est également renforcé par une organisation très pyramidale, laissant peu de place à l'initiative et à l'innovation des équipes et des partenaires. Certaines organisations décident de renforcer la transversalité dans l'action pour libérer les énergies et démultiplier leur impact. Ceci est le choix qu'a pris FERT.

Présentation de l'organisation et des objectifs de la gouvernance

FERT est une association française de coopération internationale pour le développement agricole. C'est une *agri-agence*, c'est à dire une organisation fondée par des organisations rurales de la société civile et du secteur agricole privé, avec un mode de fonctionnement proche des organisations professionnelles agricoles (OPA).

La mission de FERT est d'accompagner les agriculteurs dans la création d'organisations (groupements de producteurs, coopératives, centres de formation, etc.) pour leur permettre d'apporter des solutions durables aux problèmes qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier et la défense de leurs intérêts. Avec 20 salariés, FERT agit dans 12 pays, dont 4 avec des équipes sur le terrain et 8 en direct avec des partenaires. Son budget annuel est de 5 millions d'euros. En tant qu'agri-agence, FERT mobilise des techniciens et responsables professionnels agricoles sur des missions d'assistance technique spécifique.

Fonctionnement de la gouvernance

Le mode de gouvernance de FERT est similaire à celui d'une organisation professionnelle agricole : son **Conseil d'administration** est composé de 12 membres et son **Assemblée Générale** de 30 membres. Une majorité des personnes des organes de gouvernance sont issues de la profession agricole mais viennent en tant que personne physique et non au nom de leur structure. Des experts sont également élus dans les organes de gouvernance.

Le rôle de la gouvernance est de définir la stratégie et d'être garant du projet associatif et des fondamentaux du départ. Elle n'a pas de rôle opérationnel. Les membres du Conseil d'administration sont impliqués sur la stratégie financière de l'organisation.

Problématique de fonctionnement de la gouvernance

FERT accompagne depuis de nombreuses années les organisations de producteurs, s'adaptant à leurs besoins. Toutefois toutes n'ont pas les mêmes besoins. FERT souhaitait pouvoir répondre à ces demandes tout en ne faisant pas grossir l'équipe, dont la taille correspond à ses choix en termes de modèle économique (un accompagnement dans la durée possible grâce à la mobilisation également dans la durée de 50% de fonds privés et 50% de fonds publics). FERT a donc préféré faire évoluer son organisation pour déployer plus largement son action et essaimer ses pratiques et celles de ses partenaires.

Les collaborations mises en place

Transversalité pour consolider l'ingénierie d'action pour permettre un changement d'échelle

FERT a fait le pari de se dire que plus de transversalité permettrait d'aller plus loin en termes d'impact et de transformation sociale. Ainsi dans son rôle d'appui aux organisations professionnelles agricoles, FERT a développé le programme TransFERT, qui s'appuie sur des chantiers thématiques transversaux, au sein de FERT et d'organisations partenaires. Ce programme a pour objectif de contribuer à l'amélioration des économies agricoles par l'organisation des producteurs, notamment en prolongeant l'action par des réflexions et des travaux de capitalisation et en renforçant la transversalité pour changer d'échelle.

Pour FERT, cette **transversalité permet d'élargir la palette des contributeurs pour construire les pratiques et connaissances** utiles aux organisations de producteurs. En mobilisant une pluralité d'acteurs, l'organisation augmente sa capacité d'action et développe son rayonnement.

Transversalité pour renforcer le lien entre les acteurs

TransFERT est pensé de façon à créer, consolider et systématiser le lien entre les équipes (techniques et élus) des différents pays. Des groupes sont constitués autour de chantiers thématiques permettant de consolider les interventions en appui aux OPA et de nourrir les échanges transversaux multi-pays.

Un pilotage sur la base du volontariat

Les modalités de fonctionnement de ces groupes ont été au travers d'un **pilotage non hiérarchique du groupe**, avec un pilotage basé sur le volontariat. Ce mode de fonctionnement qui se voulait le plus flexible possible pour permettre aux besoins prioritaires d'émerger, a pu être déstabilisant pour certains, mais a permis à de nombreuses personnes d'être motivées par ces nouvelles responsabilités et très engagées dans les chantiers. Ceci a permis de créer une réelle dynamique entre les différents acteurs.

Salariés et élus mobilisés pour être co-auteurs

Ce chantier transversal a permis de mobiliser un grand nombre des forces vives de FERT et des organisations partenaires (conseillers techniques, techniciens et élus) pour les mettre en position de co-auteurs d'un projet commun ambitieux auquel ils apportent leur contribution ; ce chantier a rayonné plus généralement sur la vie de l'association.

Les élus ont été associés dès le début, notamment pour l'identification des chantiers. Par leur suivi, ils ont permis de guider et de « faire atterrir » les chantiers quand cela était utile. Ils se sont impliqués lors des rencontres transversales annuelles multi-pays, des voyages d'études et des échanges entre professionnels ; ce qui a permis de renforcer l'esprit collectif et une volonté de travailler ensemble, entre élus et techniciens, de FERT et des équipes des autres pays.

Bonnes pratiques identifiées

- ❑ **Une capacité à lâcher prise** : laisser une large autonomie d'organisation des acteurs (choix méthodologiques / orientations) nécessite d'accepter de lâcher prise - en effet la direction ne maîtrise plus l'ensemble des activités réalisées dans les chantiers - mais permet la libération de l'énergie collective et une large place à l'initiative.
- ❑ **Un fort binôme président.e – directeur.rice** : ce lâcher prise est possible avec un.e président.e travaillant en forte confiance et collaboration avec la direction laissant une large place à l'autonomie de l'équipe opérationnelle tout en facilitant les échanges avec la gouvernance.
- ❑ **Une transversalité entre pays et acteurs** : malgré des barrières de langues, de fuseaux horaires et les défis de la technique, la transversalité de chantiers ambitieux et stratégiques permet le décroisement entre les acteurs, de réelles avancées méthodologiques et une valorisation des compétences locales (élus et techniciens).
- ❑ **Un besoin d'appui et de support** : ce mode d'organisation motive, mobilise mais les acteurs n'ont pas toujours tous les méthodologies pour structurer la démarche et cadrer le temps à y allouer. Un appui à ces groupes de travail sur la méthodologie permet d'outiller les acteurs et de les soutenir dans leurs avancées.

Choix 3 : Une gouvernance partagée sans poste de directeur (Terre et Humanisme)

Le choix d'une structure pyramidale avec une hiérarchie forte est aujourd'hui challengée par des modes alternatifs d'organisation du travail. Certaines organisations font un choix délibéré de s'organiser sans direction au profit d'une dynamique collective. Terre et Humanisme est une organisation qui a fait ce choix.

Présentation de l'organisation et des objectifs de la gouvernance

Depuis 20 ans, Terre et Humanisme démontre comment l'agroécologie préserve et valorise les patrimoines nourriciers. Créée en 1994 sous le nom des « Amis de Pierre Rabhi », l'association change de nom en 1999 pour devenir Terre et Humanisme, sa mission étant d'œuvrer pour la transmission de l'agroécologie comme pratique et éthique visant l'amélioration de la condition de l'être humain et de son environnement naturel. Terre et Humanisme agit aujourd'hui en France et à l'international.

Fonctionnement de la gouvernance

L'association a un **Conseil d'administration** composé de 12 administrateurs élus lors de l'**Assemblée Générale**. Le rôle du Conseil d'administration est de définir les orientations stratégiques de l'association et de s'assurer de leur mise en œuvre. L'association compte une vingtaine de salariés, des adhérents, donateurs et de très nombreux bénévoles. L'assemblée générale est composée de tous les adhérents à jour de leur cotisation, soit environ 1 500 membres. Son budget annuel est d'environ 1 million d'euros.

La problématique de la gouvernance

Suite au départ successif de trois directeurs, l'organisation s'est interrogée pour savoir quel profil de direction recruter. Un groupe de salariés a proposé aux administrateurs d'attendre et de se donner du temps pour affiner le profil de personne et le périmètre d'activité qui seraient les plus pertinents pour le poste de direction. Cette proposition n'a pas fait l'unanimité parmi le Conseil d'administration ni parmi les salariés, car des craintes émanaient quant à la capacité de l'équipe à assumer l'ensemble des fonctions, alors que l'équipe est déjà fortement sollicitée. Mais finalement une « pause de 6 mois » a été adoptée pour clarifier les rôles respectifs des différents organes de l'association et créer une relation de confiance renforcée entre administrateurs et salariés.

Les collaborations mises en place

Sans directeur, les collaborations entre les acteurs de l'association ont évolué :

Evolution des postures et modes de prise de décision

Se développe au sein de l'organisation une approche plus libérée, mais sans avoir une approche nécessairement très structurée ou un modèle en tête a priori. Avec cette libération, un fort accent est mis sur la responsabilisation : chacun est acteur de son pôle, et participe activement à l'élaboration de son budget. Par le passé, la direction et le bureau étaient ceux qui pilotaient les projets et équipes ; la direction est remplacée par un poste de responsable administratif et financier, et avec le bureau ils deviennent une fonction support au service des pôles d'activités. Pour faire les arbitrages budgétaires, toute l'équipe se réunit pour décider ensemble sur ce qui est perçu comme prioritaire (ce qui était une des prérogatives du bureau et du président auparavant). Ce mode de prise de décision permet que chacun s'approprie les choix et arbitrages et les accepte.

L'animation des réunions a également beaucoup évolué avec des rencontres régulières avec des temps dédiés pour la réflexion stratégique ainsi que pour des débats mouvants.

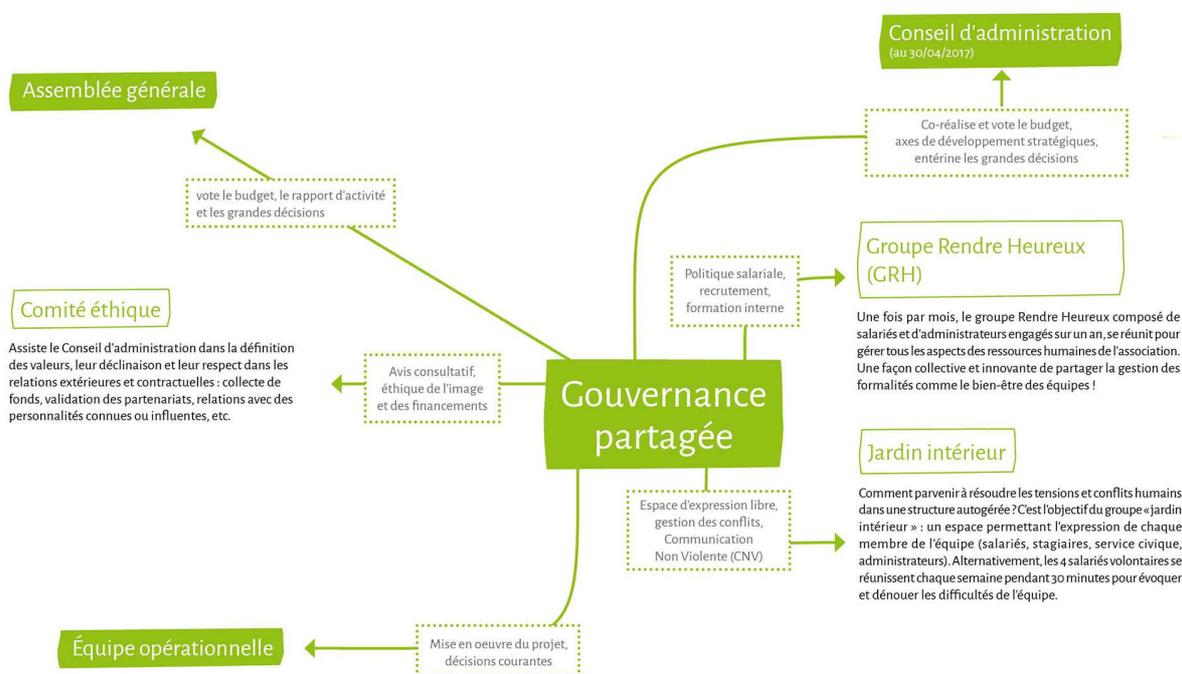
Evolution des relations salariés – administrateurs vers une gouvernance partagée

La relation entre les salariés et les administrateurs évolue passant d'une relation très descendante à une relation de co-construction, grâce à beaucoup plus de temps de partage et d'écoute.

Une des prérogatives de la direction était la gestion des ressources humaines. Mais lors de la vacance de direction, personne n'émerge pour prendre cette fonction ni pour être représentant du personnel (une carence est constatée lors de l'élection). Plutôt que d'imposer cette fonction à une personne, une approche alternative émerge et deux instances sont créées :

« Comment rendre plus agile ma gouvernance ? »

- « **le Jardin intérieur** » pour permettre de gérer les difficultés de l'équipe. Cette instance réunit 4 salariés volontaires et est un espace de médiation, d'écoute pour résoudre les éventuelles tensions et conflits.
- « **Groupe Rendre Heureux** » (GRH) est un groupe mixte avec 2 administrateurs (Présidente et 1 autre administrateur) et 3 salariés (1 volontaire du Jardin Intérieur et 2 autres salariés – ces volontaires sont élus par l'ensemble des salariés) qui gèrent le côté formel de la RH, aux niveaux des recrutements, des contrats, des licenciements. Les processus RH ont donc été repensés : par exemple du fait qu'il n'y ait pas de notion de hiérarchie, les entretiens annuels sont réalisés par un autre salarié du pôle dont le compte rendu est transmis au Groupe Rendre Heureux. Si une personne souhaite toutefois avoir un entretien en dehors de son pôle, elle peut solliciter un membre du GRH. Autre exemple, pour la formation professionnelle continue, chaque pôle fait remonter ses besoins annuellement à une personne du GRH qui a été formée spécifiquement. Si les demandes sont trop importantes par rapport au budget disponible, les priorités sont décidées collectivement lors d'une réunion qui précède la validation du budget annuel en Conseil d'administration.
- D'autres pratiques RH sont en cours d'évolution pour être en phase avec les valeurs de l'association tout en répondant aux contraintes légales tel est le cas sur les décisions d'augmentation de salaires ; différentes pistes sont en cours de réflexion autour de critères alternatifs à la grille de salaire conventionnelle, salaire unique, auto-évaluation, etc.



Sans avoir un schéma précis en tête lors du lancement de cette organisation, quand un besoin émerge, une solution est trouvée pour y répondre. C'est ainsi que s'est construite la nouvelle organisation avec une gouvernance partagée. Grâce à ce système, la confiance a été rétablie et renforcée.

Evolution du rôle des administrateurs

Le rôle des administrateurs a changé également : la gouvernance a dû lâcher un peu de pouvoir en laissant une plus large autonomie et une plus forte capacité de proposition aux salariés. Les salariés ont dû s'habituer à être dans un cadre plus responsabilisant mais donc également moins sécurisant. Ainsi les administrateurs ne sont plus les seuls porteurs du projet associatif, mais tous, administrateurs et salariés, portent un projet commun.

Avec cette gouvernance partagée, le rôle du Conseil d'administration est de co-réaliser le budget et d'entériner les grandes décisions. Mais ces grandes décisions qui portent sur la stratégie ainsi que sur des points opérationnels sont largement discutés et débattus avec les équipes ; ainsi le Conseil d'administration se réunit tous les 3 mois et un temps de rencontre d'une journée entre salariés et administrateurs a lieu avant chaque Conseil d'administration.

Les craintes des administrateurs quant à la nouvelle organisation ont été levées lorsque les prévisions budgétaires ont été celles effectivement réalisées. La « pause » qui devait durer 6 mois est finalement la nouvelle organisation, sans poste de directeur.rice.

Dans les points clé qui ont permis cette évolution de la gouvernance, il est à noter que :

- Un investissement a dû être fait pour « construire » ce système (en temps, frais de déplacement).
- Les administrateurs sont très présents dans la vie de l'association.
- Des points de vigilance sont à observer car des crispations peuvent émerger avec l'envie de revenir au système préexistant, vécu comme plus sécurisant par certains.
- Le temps consacré aux échanges en réunion est accru, il est donc clé de penser l'animation des réunions pour qu'elles soient efficaces.

Bonnes pratiques identifiées :

- Responsabiliser chaque acteur** : dans le schéma de gouvernance partagée, chaque acteur – de la gouvernance et de l'équipe salariée - est responsabilisé dans son action individuelle tout en portant le projet associatif collectif car est associé à la prise de décision.
- Créer des temps de rencontre pour créer / consolider la confiance** : des espaces sont créés pour partager, prendre des décisions, résoudre les conflits ; ces espaces associent membres de la gouvernance et de l'équipe salariée.
- Accepter de changer les repères** : le mode de fonctionnement de gouvernance partagée sans poste de direction modifie en profondeur la structuration organisationnelle à laquelle les membres sont habitués. Chacun à son niveau doit accepter de s'insérer dans un schéma organisationnel où les repères sont largement modifiés.

Choix 4 : Une fédération avec une gouvernance professionnalisée et une organisation libérée (Handicap International → devenue Humanité et Inclusion)

Afin d'innover et de faire changer d'échelle leur impact, certaines ONG font muter entièrement leur structuration organisationnelle, en professionnalisant la gouvernance et en initiant une démarche de libération. Un exemple de ce choix est celui développé par Handicap International.

Présentation de l'organisation et des objectifs de la gouvernance

Handicap International (HI) est une organisation de solidarité internationale indépendante qui œuvre aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables, pour répondre à leurs besoins essentiels et promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux. Avec un budget annuel de 175 millions d'euros environ en très forte croissance ces dernières années, Handicap International agit dans une soixantaine de pays à travers plus de 300 projets menés dans des contextes d'urgence, de reconstruction et de développement. Pour mener ces missions, Handicap International mobilise plus de 3 000 collaborateurs.

Fonctionnement de la gouvernance

Depuis 2000, Handicap International est organisé en réseau fédéral : la Fédération Handicap International met en œuvre les programmes dans le monde et pilote la stratégie globale du réseau fédéral.

- Son **Conseil d'administration** est composé de 12 à 15 personnes, avec des mandats de 3 ans renouvelables 2 fois.
- **8 associations nationales** sont membres du réseau fédéral – Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Luxembourg, Royaume-Uni et Suisse. Ces associations collectent les ressources financières pour les missions sociales mises en œuvre par la Fédération, portent les actions de plaidoyer et font rayonner la marque HI. Ces 8 structures composent **l'Assemblée Générale** de la Fédération qui nomme le Conseil d'administration de la Fédération, qui à son tour nomme l'exécutif.
- Une **fondation** dont le Conseil d'administration est composé des associations nationales et de la Fédération internationale.

Problématique de fonctionnement de la gouvernance

Après une période de création et développement de l'ONG, l'action de HI obtient une reconnaissance mondiale en tant que co-lauréate du prix Nobel de la paix en 1997 comme membre fondateur de la Campagne internationale pour interdire les mines antipersonnel. Toutefois dans les années 2000, des difficultés financières apparaissent, conjonction d'une évolution des financements européens et du passage à l'euro qui fait diminuer les dons.

A cette époque, Handicap International est composé de 8 différentes associations qui portent le même nom mais qui travaillent peu ensemble. Handicap International France est la structure la plus importante. La gouvernance a toutefois du mal à s'organiser pour permettre à HI de définir son prochain cap.

Alors qu'un nouveau trésorier est élu au Conseil d'administration de HI France, Jacques Tassi, une réflexion sur l'évolution de la gouvernance est ouverte. Ce dernier est élu en 2006 à la présidence, sur la base d'un projet de renforcer la gouvernance et de créer une fédération. 10 ans après, avec une gouvernance innovante mise en place, les enjeux de la nouvelle décennie sont de mettre en musique les instances et de décliner opérationnellement la nouvelle vision : vers une organisation globale, « staff driven » et libérée.

Les collaborations mises en place

Création d'une fédération sur un principe d'associations sans liens juridiques mais qui mettent tout en commun

Les différentes structures de HI travaillent sur un projet de fédération. Alors que certains acteurs souhaitent un mode 1 association – 1 voix, certains lui rétorquent le principe d'équité dans un contexte où certaines associations ont 5 salariés alors que d'autres en ont près de 2000. Après 3 ans d'échange et de construction, il est décidé de créer une fédération qui a l'exclusivité des opérations terrain et qui supervise la collecte réalisée par les associations nationales. HI France a donc scindé ses activités en deux, en transférant la gestion des opérations à la Fédération et conservant au sein de HI France la collecte de fonds.

La Fédération est par ailleurs garante de la marque et du pilotage de l'ensemble des associations Handicap International dans les différents pays ; ces dernières mettent en œuvre la stratégie de la Fédération.

Il n'existe pas d'outils juridiques pour faire un groupement d'associations. HI a donc pensé le modèle de gouvernance qui lui semblait convenir et a ensuite mobilisé les dispositifs juridiques qui lui permettaient de le mettre en œuvre (associations nationales, licence de marque, etc.). L'approche adoptée est *in fine* basée sur un principe de « associations qui n'ont pas de liens juridiques mais qui mettent tout en commun au sein d'une organisation globale ».

Un Conseil d'administration de la Fédération composé de personnes avec une forte expertise

Avec la constitution de la Fédération se pose la question de son membership et de la composition de son Conseil d'administration. La vision est qu'il est crucial d'avoir des personnes ayant une expertise pour pouvoir comprendre les enjeux de HI et contribuer aux réflexions stratégiques. Ainsi, il y a eu une mutation d'une fédération imaginée exclusivement avec des représentants des associations nationales à une fédération incluant des personnes expertes – issues ou non des associations nationales – identifiées pour la valeur ajoutée qu'elles peuvent apporter. Mais, qu'elles soient issues des associations nationales ou pas, les personnes viennent à titre individuel. En effet le mandat de représentation demande aux administrateurs de défendre la position de la structure par laquelle ils sont mandatés, ce qui entraîne que ces administrateurs se focalisent sur les intérêts d'une structure (intérêts particuliers) versus sur l'intérêt général d'Handicap International.

Un Conseil d'administration au service de l'exécutif

L'approche adoptée par le Conseil d'administration est que le Conseil d'administration soit au service de l'exécutif – « principe de base de l'entreprise libérée » indique son président. Une déclinaison opérationnelle de ce principe est par exemple dans le positionnement des comités thématiques : réalisant que les réunions du Conseil d'administration ne permettent pas d'aller suffisamment en profondeur sur chacune des thématiques structurantes pour l'ONG (mission sociale, RH, finance, collecte, etc.), il est décidé en 2012 de mettre en place des comités où 2 à 3 administrateurs se réunissent avec les membres de l'exécutif concernés par la thématique pour creuser les enjeux, pour aider l'exécutif à réfléchir aux problématiques moyen et long termes, enrichir la réflexion et apporter leur expertise. Les administrateurs du comité relaient ensuite en Conseil d'administration. La majorité des décisions sont prises par l'exécutif (organisation « staff driven ») et le Conseil d'administration formule des recommandations vis-à-vis des propositions de l'exécutif, amende et valide les orientations.

Une assemblée générale réduite, formée et informée

Les règles de représentation à l'Assemblée générale qui étaient assez complexes (système de pondération en fonction de critères) ont été simplifiées pour éviter qu'avec la croissance de HI la taille de cet organe ne croisse également et soit trop lourde à gérer ; l'Assemblée générale est passée de plus de 60 membres, à maximum 40 représentants. Pour que les représentants puissent pleinement jouer leur rôle, un accent a été mis sur la formation et la transmission d'information au sujet de HI, avec 1 jour par Assemblée générale qui y est dédié.

Un « lead managérial unique »

Handicap International met en place une approche d'« entreprise libérée ». Pour la gouvernance, cela implique que la gouvernance ne s'immisce pas dans l'opérationnel, qui est pilotée entièrement par le directeur général. Un processus de délégation est formalisé.

D'un point de vue de l'équipe exécutive, cette libération en cours implique une évolution du mode de prise de décision. Historiquement le mode de décision était basé sur le consensus ; un autre mode de décision est mis en œuvre à partir du milieu des années 2000, selon un principe de l'« unicité de la décision », avec moins de comités, et pour chaque comité un responsable et deux phases : une pour la discussion et une pour la prise de décision. L'objectif est d'abolir la hiérarchie pour avoir une dynamique collaborative horizontale.

Manager 2.0 => Leader 3.0 => Coach 4.0

Aujourd'hui, l'organisation interne continue son évolution, fait évoluer les équipes de management dans une culture Manager 2.0 et lance un programme de simplification. Après une formation collective, un groupe sélectionne un process et regarde comment le simplifier, avec en grille d'analyse les 11 comportements cible du manager. Résultats : depuis 3 ans, HI observe des progrès des équipes notamment dans la capacité à prendre des décisions, à « challenger son voisin », et à avoir le droit à l'erreur.

La libération d'une organisation est un processus dans la durée. Après le programme Manager 2.0, le programme Leader 3.0 sera mis en place basé sur le leadership non hiérarchique – le « leadership d'écosystème », et sera suivi du programme Coach 4.0 pour l'« animation d'écosystèmes ». Par écosystème, HI entend des projets qui sont autoportants / autofinancés, avec des clients internes ou externes ayant une contribution à la mission sociale de HI. Cette approche permet de mobiliser tout le monde au service de la mission et de libérer les énergies. D'une délégation faible et un contrôle faible, l'organisation évolue vers une délégation forte et un contrôle fort.

Un Institut garant des principes éthiques

Pour s'assurer de la « préservation du temple de l'ADN », Handicap International s'est doté d'un Institut (aujourd'hui sous forme de Fondation mais qui évoluera en Institut 2018). Cet Institut a comme mission de s'assurer que les actions d'Handicap International soient conformes aux valeurs et à l'éthique prônées. Il a une équipe de 5 personnes et rapporte directement au Conseil d'administration.

Bonnes pratiques identifiées

- ❑ **Se donner le temps et créer la confiance** : le processus d'évolution du système de gouvernance a pris plusieurs années (5 années environ) ; le président de HI a échangé pendant 3 ans avec les associations nationales pour construire le système de gouvernance en Fédération. Une des associations n'a pas souhaité initialement rejoindre la Fédération, mais avec la mise en place progressive et une confiance croissante des acteurs dans le nouveau système, cette association nationale a rejoint la Fédération.
- ❑ **Prendre le meilleur des différents mondes professionnels** : pour faire évoluer sa gouvernance et ses pratiques, il est pertinent d'explorer les approches qui ont faits leurs preuves (dans le monde des associations ou dans le monde de l'entreprise) pour en prendre ce qu'il y a de meilleur et en éviter leurs écueils. Il est clé également d'avoir une diversité de profils au sein des instances pour mobiliser les compétences qui permettront à l'association de mettre en œuvre son objet social et de se développer.
- ❑ **Donner les moyens aux acteurs de pouvoir pleinement apporter de la valeur ajoutée** : professionnaliser les membres de la gouvernance, leur permettre d'avoir les clés pour décrypter les situations, porter des analyses pertinentes et soutenir les équipes dans leur réflexion.
- ❑ **Positionner les actions en termes d'écosystème auto-portant** : repositionner le rôle de chaque acteur au sein de l'organisation en tant que contributeur à la réalisation de la mission sociale, au travers de l'approche d'« écosystème », avec ses propres ambitions d'impact et son modèle économique.

Deux exemples hors ONG de solidarité

ENERCOOP une coopérative appliquant l'holocratie

Agé de 11 ans, le réseau ENERCOOP, fournisseur d'électricité renouvelable sous forme de coopérative, compte 25 000 sociétaires répartis dans 10 coopératives en France. C'est un réseau de grande taille et décentralisé. Avec une croissance rapide des activités, ENERCOOP s'est rendu compte de l'importance d'harmoniser les décisions parmi les structures, d'optimiser la participation aux instances existantes tout en n'alourdissant pas le coût financier de la gestion de la gouvernance.

ENERCOOP a souhaité mettre en place plusieurs approches :

- Des **outils pour faciliter la participation de nombreux sociétaires et mutualiser les pratiques** : vote internet et débats locaux. De ce fait, un nombre restreint de personnes viennent en moyenne aux Assemblées générales (quelques centaines) mais, par contre, il y a un fort taux de participation en ligne pour les votes ;

- **Création d'une instance informelle l'Inter-Conseil d'administration qui complète les Conseils d'administration régionaux pour harmoniser les décisions** : cette réunion qui n'est pas une instance officielle, mobilise 2 représentants de chaque Conseil d'administration et permet d'échanger, de se rendre des comptes, de mutualiser les pratiques ; elle permet de co-construire des décisions ;

- **Une dynamique enclenchée de transformation en holocratie** : toutes les coopératives du réseau se sont engagées dans une évolution de l'organisation sous une forme d'holocratie, avec ses équipes salariées : l'organisation se fait par rôle et non par personne ; les rôles sont définis très précisément dans une fiche, des règles sont posées pour cadrer le fonctionnement (mais « tout ce qui n'est pas interdit est autorisé ») ; une personne a plusieurs rôles et chacun peut décider de s'attribuer un rôle via un outil en ligne.

Une coopérative a été jusqu'au bout de sa transformation en holocratie et le Conseil d'administration comme l'équipe salariée fonctionnent sous ce schéma.

MakeSense une gouvernance libérée

MakeSense est une communauté qui engage des milliers de citoyens dans le monde pour résoudre les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs sociaux. 35 000 citoyens ont ainsi été mobilisés via des outils ouverts de créativité et d'intelligence collective pour aider 2 500 entrepreneurs dans 100 villes. L'équipe salariée est composée de plus de 70 personnes dans les 7 bureaux de l'association (Paris, Mexico City, Dakar, Manille, Beyrouth, Lima, Abidjan).

Après une croissance très importante de l'organisation et avec un réseau complètement décentralisé, la gouvernance de l'organisation est clé pour la pérennité même de l'organisation. MakeSense a décidé de se doter d'un organe de gouvernance plus robuste et de créer la SenseRocket (autre nom de son Conseil d'administration) qui a pour objectifs d'être assez souple et rapide dans la prise de décisions pour l'ensemble de l'organisation. Il est composé de 17 membres issus de la communauté, des salariés (1 par branche d'activité) et un fondateur.

MakeSense a utilisé plusieurs moyens pour garder sa souplesse et rapidité dans la prise de décision.

- Le processus de décision est structuré selon un processus de « **décision par consentement** », c'est-à-dire « personne n'est pas 'pas d'accord' » ; ainsi les décisions sont prises de la manière suivante : i) temps pour faire émerger des propositions, ii) temps où chacun donne son avis : d'accord / pas d'avis (pas « pour » mais pas d'objection) / objection ; si la personne émet une objection, elle doit expliquer pourquoi et les raisons pour lesquelles elle considère que cela met MakeSense en danger.

- Un **logiciel de décision collective Loomio** est utilisé pour faciliter la prise de décision et des rendez-vous Hang-Out sont organisés toutes les 6 semaines, car la SenseRocket est un groupe virtuel qui ne se rencontre pas géographiquement.

- Les mandats sont de 1 an, avec un renouvellement maximum.

Au-delà de cette forme de gouvernance, MakeSense a adopté une approche de sociocratie pour sa gestion des équipes au quotidien.

Conclusion

Alors que les environnements dans lesquels évoluent les ONG sont complexes et changeants, ce rapport a pour objectif de prendre du recul par rapport aux enjeux actuels que rencontrent les ONG en termes de gouvernance. Il a pour vocation d'illustrer différentes approches que les ONG mettent en place pour y répondre.

En effet, alors que le bon fonctionnement de la gouvernance conditionne la pérennité même de l'organisation, de nombreuses organisations s'interrogent sur le fonctionnement optimal de leur gouvernance : **comment rendre cohérent sa gouvernance avec ses valeurs, ses missions sociales, sa stratégie, son modèle économique ?** Telles sont les interrogations auxquelles doivent répondre les ONG.

Le constat à l'issue de cette étude est toutefois qu'il **n'existe pas un modèle unique vers lequel toutes les organisations pourraient s'orienter, mais plutôt différentes approches permettant aux organisations d'être agiles.**

Les associations de solidarité internationale ayant fait évoluer leur gouvernance de manières très diverses, ce rapport fait écho d'un certain nombre de pratiques qui pourraient être répliquées ou être une source d'inspiration pour d'autres associations. Néanmoins, elles illustrent des *approches* plutôt que des « *bonnes pratiques* », car chaque « bonne pratique » l'est puisqu'adaptée au contexte, à l'ADN de l'organisation, à sa vision, à sa mission et à son modèle économique. Comme le contexte interne et externe des organisations de solidarité internationale est très souvent en mutation, les approches développées sont souvent elles-mêmes en construction ou en évolution.

En effet, il émerge de cette étude que **la clé de l'agilité réside dans la capacité de la gouvernance à se réinterroger régulièrement, à s'autoriser à engager sa propre transformation et à innover sur son propre fonctionnement.** Les facteurs de changement des gouvernances qui ressortent de manière transversale sont :

- **L'ouverture** notamment à d'autres acteurs qui ont d'autres cultures associatives et collaboratives ;
- La recherche **d'impact** des actions qui peut nécessiter d'accroître considérablement le besoin d'articulation des acteurs (transversalité, démarches territoriales, etc.) ;
- Le changement de **priorités** politiques et stratégiques comme par exemple la recherche de pérennisation financière qui conduit certaines associations à adopter d'autres formes juridiques ;
- Le changement de regard sur le **capital et les revenus**, largement ignorés voire critiqués dans les associations, alors que ce sont des moyens mis en avant dans les fondations et les entreprises sociales au service de la mission.

Toutefois **faire évoluer sa gouvernance peut s'avérer être difficile.** L'une des principales difficultés réside dans le fait que cette évolution demande de se changer soi-même. Et les gouvernances peuvent être confrontées à de nombreux freins pour évoluer de l'interne : peur de la remise en cause de ses compétences et des actions menées, difficulté à s'ouvrir à d'autres formes de cultures et de représentations, etc. Ainsi au-delà des études de cas, **ce rapport propose aux acteurs de la solidarité internationale des outils et méthodologies ayant pour vocation à aider les organisations à s'interroger et à développer leurs capacités pour être efficaces et agiles.**

Enfin, cette étude se veut être une première étape et une contribution à une réflexion plus large menée par les associations de solidarité internationale sur ces questions. Elle porte principalement sur la capitalisation des pratiques. Ses auteurs encouragent à explorer plus en profondeur les approches innovantes et à stimuler les partages entre pairs des problématiques rencontrées et des solutions expérimentées, à l'intérieur du secteur des ONG, mais aussi à partir des expériences menées par d'autres acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, en France et à l'étranger.

Bibliographie utile

BIRAMBEAU P., *Comment faire face à la crise de recrutement des élus ?*, 2007, Juris Associations

Centre Français des Fonds et Fondations, *Tableau comparatif des 8 formes de fonds et fondations (FIDAL)*
<http://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/tableaux-comparatifs-des-8-formes-de-fondations-1/tableau-comparatif-des-8-formes-de-fondations-fidal/view>

Centre Français des Fonds et Fondations FEHAP, Crédit Coopératif, *Guide de la transformation en Fondation reconnue d'utilité publique : stratégie et bonnes pratiques*, 2017
<http://www.elan-retrouve.fr/PDF/guidetransformationfondation.pdf>

CHIQUET BM, *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*. 2013, IGI Partners

Conseil supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, *Guide d'amélioration des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS*, http://www.esspace.fr/questions_a_se_poser_sur_la_gouvernance.html

Coordination SUD & F3E, MADAC Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue,
<https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/MADAC-LivretWEB.pdf>

Coordination SUD, « Diversité d'appartenances aux réseaux internationaux : un changement d'échelle à la hauteur des finalités recherchées ? », 2016 - <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Etude-Appartenance-aux-reseaux-internationaux-rapport-complet-VF.pdf>

CPCA / CNAM, *La gouvernance des associations – résultats de l'enquête*, 2012

DELOITTE, *Analyse comparative des structures associatives à travers le monde*, 2013
(https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Associations-fondations/Analyse_comparative_associations2013.pdf)

FIFA, *La gouvernance des associations et fondations, État des lieux et recommandations*, 2009, Eyrolles

FONDA, *Gouvernance associative : ça se passe comment dans votre association ?*
<http://www.fonda.asso.fr/Gouvernance-associative-ca-se-712.htm>

FONDA, *Gouvernance associative : de l'affirmation d'une spécificité à la recherche de ses caractéristiques*, M.Genève, 2007

In Extenso, *Associations – dossiers pratiques, les fondations en questions*, 2015,
<https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/Les-fondations-en-10-questions.pdf>

LALOUX F., *Reinventing organizations, vers des communautés de travail inspirées*, 2015, Diateino

Le Mouvement Associatif, *La gouvernance des associations en pratique*, E. Bucolo, P. Eynaud, J. Haeringer, Décembre 2014

OUISHARE, *Gouvernances, Partager le pouvoir, la valeur ; comment les plateformes dessinent de nouveaux liens avec les communautés ?* 2017

Coordination SUD

Solidarité Urgence Développement



14, passage Dubail 75010 Paris

Tél. : +33 1 44 72 93 72

Site web : www.coordinationsud.org