

# FICHE REPÈRE DLA #1

## STRATÉGIE & GOUVERNANCE PARTAGÉE



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



Des tensions dans le renouvellement de la gouvernance des structures de l'Économie Sociale et Solidaire, sont constatées, surtout dans le milieu associatif, du fait notamment de la modification de la forme de l'engagement, des fonctions et compétences attendues.

En parallèle, le projet d'une structure reste un formidable outil stratégique, un repère pour le pilotage et un levier de mobilisation interne et externe.

L'équipe DLA de Meurthe et Moselle et Pascal Loviconi de Compétence Bénévolat ont donc proposé, en septembre 2024, un atelier conçu comme un échange de pratiques et mise en réflexion autour de la stratégie et de la gouvernance partagée.



### FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE

Schémas en annexe

### À RETENIR

1

FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE

2

APPROCHE DU BÉNÉVOLAT / PÉDAGOGIE

3

ACCUEILLIR ET AIDER À L'IMPLICATION

4

COOPTATION VS MONTÉE EN COMPÉTENCES

5

PARTAGE DES POUVOIRS

6

LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE

### APPROCHE DU BÉNÉVOLAT

- \* 3 types de bénévoles : terrain (*sans mission d'encadrement*), encadrant de bénévoles et élu en instance dirigeante.

- \* Promouvoir une "rencontre" plus qu'un recrutement.

- \* Perméabilité du fonctionnement de l'entreprise privée (pilotage & gestion) au sein des associations essentiellement marchandes, mais pas ou moins pour les autres, au risque de perdre en démocratie interne.

- \* S'interroger sur les bénévoles arrivants : importance de faciliter l'accès au bénévolat aux non diplômés (*lutte contre la "fracture associative"*), porteurs de handicap, migrants ...

### ACCUEILLIR ET AIDER À L'IMPLICATION

- \* Inverser la charge : ne pas demander si la personne arrive "impliquée" mais comment l'association l'aide à s'impliquer. Des leviers possibles : créer un parcours d'accompagnement pour les nouveaux & adopter une posture d'ouverture et d'écoute.

- \* Cela se fait dans le temps, c'est un suivi, un dialogue.

- \* Témoigner de sa réelle (et concrète) ouverture : dire et accueillir (faire) – congruence et convergence.

- \* Donner des choses à faire, même si une instance est "complète" (y adjoindre par ex des groupes de travail). Penser à jouer avec le cadre si celui-ci est trop rigide (ou le faire évoluer).

- \* Transmettre les valeurs de l'association / le projet de la structure / des infos clés du fonctionnement (organigramme) et prévoir un temps d'acculturation dédié. Imaginer des bénévoles ambassadeurs des valeurs et du projet.

- \* Faciliter l'accès aux ressources : prévoir et concevoir en collectif la formalisation de documents et la formation aux outils numériques utilisés au sein de la structure.

# FICHE REPÈRE DLA #1



## COOPTATION VS MONTÉE EN COMPÉTENCES

COOPTATION - [EXTÉRIEUR]		MONTÉE EN COMPÉTENCES - [INTERNE]	
+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Réponse à un vivier intérieur réduit</li> <li>* Augmente le nombre de personnes</li> <li>* Une réserve de personnes ressources sur une compétence précise</li> <li>* Apporter un regard et méthode(s) nouvelles(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Réserve dans un réseau connu - cercle proche.</li> <li>* Lien avec des personnes et non au projet.</li> <li>* Niveau d'attente &gt; pression des 2 côtés</li> <li>* Des méthodes ≠</li> <li>* Présence ponctuelle pour un besoin au long court</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proposer une progression</li> <li>* Proposer une analyse réflexive</li> <li>* Personne connue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Écart de compétences entre bénévoles terrain et administrateurs</li> <li>* Manque d'ouverture</li> </ul>

## PARTAGE DES POUVOIRS

- \* C'est avant tout une décision collective,
- \* dont l'application est à autoréguler collectivement car des oppositions peuvent apparaître. *Par exemple, par la mise en œuvre d'une délégation de pouvoir, cadrée et formalisée.*
- \* Sécuriser grâce à un / des document(s) de référence expliquant les rôles notamment ; document(s) à transmettre (*lien avec la pédagogie / l'implication*).
- \* Les dimensions proposées peuvent se travailler progressivement, dans l'ordre souhaité (*Cf. annexes outils 3*).
- \* Avec un souci de décider au plus près du terrain.
- \* Les points communs à toute structure : rôle des administrateurs / les mandats et l'obligation de rendre des comptes / l'équilibre à trouver entre le cadre défini (législatif) et la liberté du cadre que l'on se donne en interne / la coordination entre les bénévoles & les salariés.

## LIEN ENTRE L'ORGANISATION ET LA STRATÉGIE

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



## BIBLIOGRAPHIE

- \* Dossier de Juris : <https://www.calameo.com/editions-dalloz/read/004648343033eed66efd3?authid=37WSM335mZTu>
- \* Se prémunir de la gestion de fait : <https://www.village-justice.com/articles/comment-premuni-votre-association-une-direction-fait,25937.html>
- \* La Boussole stratégique - info sur la stratégie : <http://adasi.org/guide-pratique-la-boussole-strategique-dun-projet-dinteret-general/>
- \* Les essentiels de la vie associative (nouvelle édition 2023) en 54 : [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/essentiel\\_54.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/essentiel_54.pdf)
- \* Autre centre de ressources : <https://lemouvementassociatif.org/gouvernance/>



# FICHE REPÈRE DLA #1

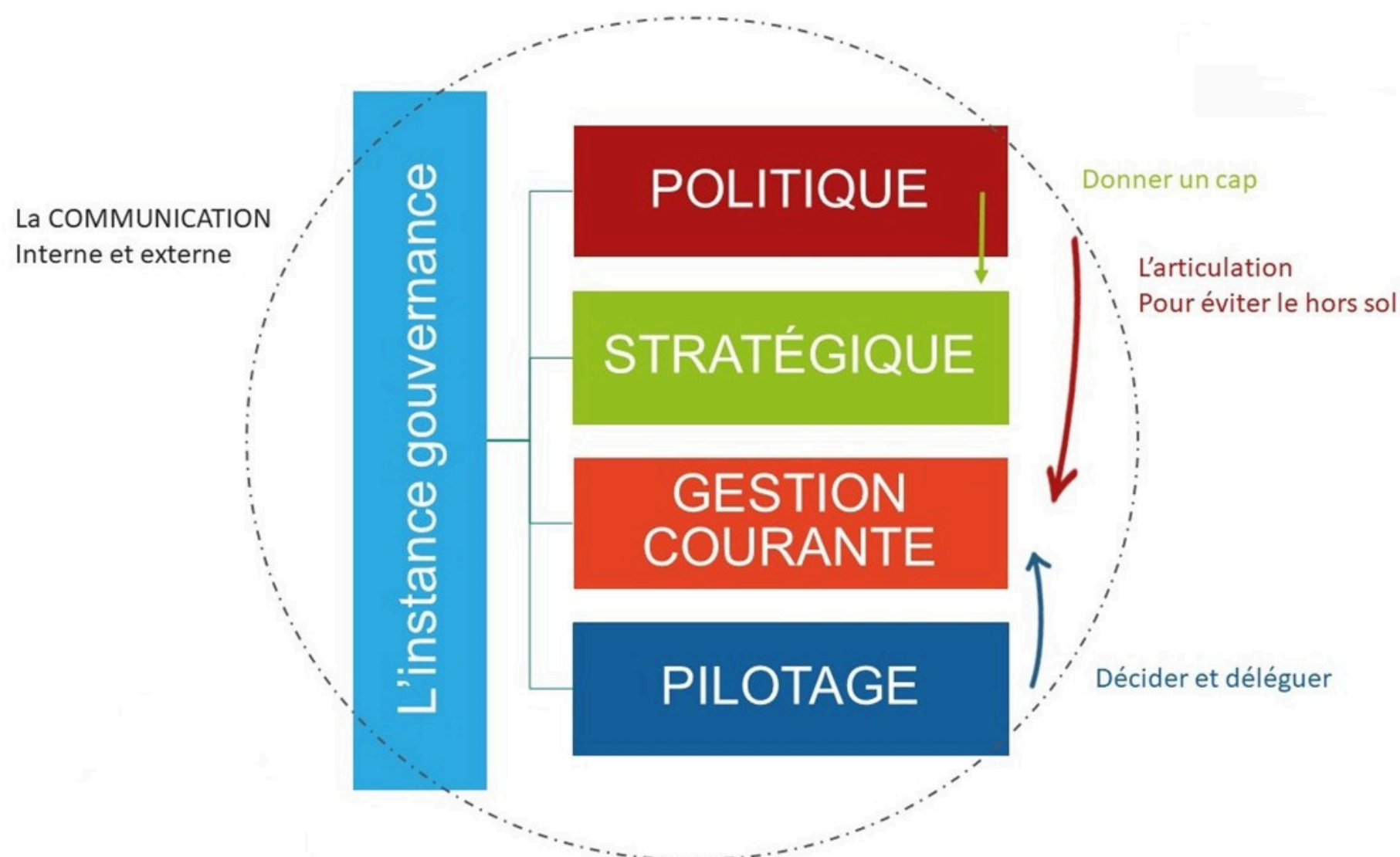
## STRATÉGIE & GOUVERNANCE PARTAGÉE - ANNEXE



### LA GOUVERNANCE PARTAGÉE



Le chemin vers la direction



**POLITIQUE**

Être garant du projet, de l'identité de sa structure, de sa spécificité, exprimer ses fondamentaux, faire vivre l'engagement bénévole voire salarié, relations avec les partenaires, etc.

**STRATÉGIQUE**

Penser, analyser et comprendre. Se fixer d'un cap, des perspectives, des objectifs en lien avec le projet, son ambition et sa Mission, etc.

**PILOTAGE**

Réguler, identifier et prévenir les risques et les conflits, fonction employeur, organiser, décider, mettre en place un circuit décisionnel (répartir les pouvoirs), garantir une éthique (la manière de faire, l'alignement avec les valeurs,...) etc.

**GESTION COURANTE**

Équivaut à l'opérationnel, être garant de la vie associative (*mobilisation des bénévoles et des salariés*), le budget, l'ensemble des moyens mis à disposition, faire vivre les partenariats stratégiques, etc.