

# LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS PRIVÉES NON LUCRATIVES : PRATIQUES DE GOUVERNANCE

5<sup>ÈME</sup> UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DES ADMINISTRATEURS

L'environnement dans lequel évoluent les organisations privées non lucratives a profondément évolué : que ce soit sur les questions du financement, du marché avec son corolaire la concurrence, de la modernisation de la gestion ou encore de l'inflexion normative. Cela conduit nos organisations (associations, fondations, mutuelles, organismes de protection sociale) à repenser leur fonctionnement et piloter en pensant des articulations entre le projet politique, d'une part, et la gestion des activités, d'autre part.

Il en va de **la place et de la reconnaissance de l'identité du secteur privé non lucratif** tant du point de vue des salariés, que de celui des usagers et des partenaires extérieurs.

Si l'on se réfère à la définition de la « **gouvernance** », terme dont l'apparition se situe autour des années 80, cela interroge « le mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif » (in « La gouvernance des associations » Erès, 2008 - Laville et Hoarau).

Cela invite à revisiter **les fondamentaux à l'origine des organisations** : sens, démocratie, absence de profit.

Si l'on prend l'exemple de la loi de 1901, elle

est par essence une loi de liberté ; elle n'impose aucun modèle de fonctionnement et d'organisation ; elle laisse libre cours à l'innovation en matière de gouvernance.

Les participants à cette 5<sup>ème</sup> Université de Printemps des Administrateurs de la FEHAP (après la responsabilité, les coopérations, le bénévolat, l'économie sociale et solidaire) sont invités à une journée de formation, fondée sur un travail d'analyse et de réflexion sur **le pilotage des associations et les pratiques de gouvernance**, à partir de la vision qu'ils en ont.

Ils examineront des **questions concrètes** au titre desquelles :

Comment mettre en cohérence les valeurs, le projet et les modalités de fonctionnement et d'organisation de la gouvernance ?

Quels sont les rouages où s'articule l'exercice des pouvoirs et contre-pouvoirs ?

Quelles sont les règles et les méthodes qui organisent la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions ?

Comment renouveler les instances ?

Comment faire converger autour d'un projet une multitude de parties prenantes ?



**Le 2 avril 2014 - de 9h00 à 17h15**

PARIS - Maison des Arts et Métiers

 01 53 98 95 03

 [formation@fehap.fr](mailto:formation@fehap.fr)

# LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS PRIVÉES NON LUCRATIVES : PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Les participants à cette 5<sup>ème</sup> Université de Printemps des Administrateurs de la FEHAP (après la responsabilité, les coopérations, le bénévolat, l'économie sociale et solidaire) sont invités à une journée de formation, fondée sur un travail d'analyse et de réflexion sur le pilotage des associations et les pratiques de gouvernance, à partir de la vision qu'ils en ont.

Ils examineront des questions concrètes au titre desquelles :  
Comment mettre en cohérence les valeurs, le projet et les modalités de

fonctionnement et d'organisation de la gouvernance ?

Quels sont les rouages où s'articule l'exercice des pouvoirs et contre-pouvoirs ?

Quelles sont les règles et les méthodes qui organisent la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions ?

Comment renouveler les instances ?

Comment faire converger autour d'un projet une multitude de parties prenantes ?

## OBJECTIFS

- Mieux comprendre les enjeux liés à la gouvernance
- Analyser des modes de fonctionnement associatif et différents styles de gouvernance ; se situer par rapport à ceux-ci
- Identifier des pistes de travail pour remédier aux difficultés rencontrées et mettre en cohérence les valeurs, le projet et les modalités de fonctionnement et d'organisation de la gouvernance

## CONTENU

### La gouvernance

Définitions

Pluralité des représentations et des significations

Les enjeux d'une « bonne » gouvernance : équilibre et contrôle des pouvoirs, évaluation et prévention des risques, transparence et responsabilité des acteurs

Les principaux repères de fonctionnement et les mécanismes de régulation ; les modalités de décision

La notion de parties prenantes : définition ; diversité des ressources, des intérêts, des formes de légitimité

De la gouvernance à la « gouvernance associative »

### État des lieux : la gouvernance associative

La diversité des modes de fonctionnement associatif en termes de gouvernance

Présentation des résultats de l'enquête quantitative et qualitative sur la gouvernance des associations CPCA/CNAM

Les styles de gouvernance

Les axes d'interprétation : pouvoir des acteurs internes et externes, niveau de formalisation des outils et procédures

L'outil d'autodiagnostic conçu par la FONDA : « Gouvernance : ça se passe comment dans votre association ? »

### PISTES DE TRAVAIL ET PERSPECTIVES

**Intégrer toutes les parties prenantes** : les personnels, les usagers  
Intérêts, conditions et limites

#### Le renouvellement des administrateurs

Analyse des difficultés

Diversité et mixité : des conditions du renouvellement ?

Dispositifs d'intégration, de fidélisation, de reconnaissance

Non-cumul et limitation des mandats

#### Le développement de nouveaux schémas de gouvernance

L'innovation par rapport au modèle pyramidal de gouvernance

La prise en compte de la prospective

Le partage des responsabilités entre administrateurs

Les articulations entre gouvernance et dirigeance



Le mercredi 2 avril 2014  
de 9h à 17h15



Maison des Arts et Métiers,  
9 bis Avenue d'Iéna, Paris



298 €  
par personne



1 jour



01 53 98 95 03



formation@fehapp.fr

JANVIER
FÉVRIER
MARS
AVRIL
MAI
JUIN
JUILLET
AOÛT
SEPTEMBRE
OCTOBRE
NOVEMBRE
DÉCEMBRE

## PUBLICS

- Présidents et administrateurs des associations, fondations, congrégations, mutuelles et organismes de protection sociale adhérent à la FEHAP, éventuellement accompagnés de leurs directeurs

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

### Pédagogie interactive alternant :

- exposés et apports théoriques
- travaux en sous-groupes
- illustrations à partir du terrain
- échanges et mutualisation

## INTERVENANTS

- Christophe Pascal, directeur de l'IFROSS, Université Lyon 3
- Florence Leduc, directrice de la Vie associative, FEHAP
- Philippe Eynaud, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne
- Loïc Grall, directeur d'établissement, délégué régional FEHAP
- Présidents d'association



## BULLETIN D'INSCRIPTION FORMATION

À retourner par mail à [formation@fehap.fr](mailto:formation@fehap.fr) ou par fax au **01 53 98 95 02**  
ou **FEHAP Formation - 179, rue de Lourmel - 75015 PARIS**

**Intitulé du stage :** LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS PRIVÉES NON LUCRATIVES :  
PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Date(s) : 2 avril 2014

Lieu : Maison des Arts et Métiers, 9 bis Avenue d'Iéna 75016, Paris Coût du stage : 298 € / personne

### Les coordonnées de l'établissement :

N° Adhérent FEHAP (obligatoire) : .....

Nom de l'établissement : .....

Adresse : .....

Téléphone : ..... Fax : .....

Mail de l'établissement : .....

Nom du responsable formation : .....

**Mail du responsable formation :** .....

### Les stagiaires

Nom	Prénom	Adresse mail du stagiaire obligatoire à écrire très lisiblement	Fonction

### Règlement

Par chèque bancaire à l'ordre de FEHAP (un règlement par stage)

Par virement bancaire - CREDITCOOP CONVENTION RIB - 42559 00020 51020014969 62

Pour faciliter les rapprochements bancaires, nous vous remercions de mentionner sur les avis de virement et les talons de chèque :

→ le n° d'adhérent      → le nom du/des stagiaire(s)      → l'intitulé de la formation      → la date de la formation

Par Organisme Paritaire Collecteur Agréé (O.P.C.A.)

Dénomination : .....

Adresse : ..... CP : .....

### Conditions générales des prestations de formation

En signant ce bulletin d'inscription, j'accepte les conditions de prestations de formation dont j'ai pris connaissance, telles qu'elles sont définies dans le catalogue formation de la FEHAP. Ces conditions sont aussi disponibles sur simple demande auprès de la Direction de la Formation de la FEHAP ou sur son site Internet : [www.fehap.fr](http://www.fehap.fr)

Le .....

Signature du Directeur et cachet de l'établissement



# CONDITIONS GÉNÉRALES DES PRESTATIONS DE FORMATION - FEHAP

Valables à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011

## INSCRIPTION

L'inscription peut être effectuée par courriel, par fax ou par courrier postal en nous renvoyant le « bulletin d'inscription » dûment rempli et signé.

L'inscription doit être accompagnée du règlement, par chèque ou par virement.

À réception de l'inscription, un « accusé de réception » est envoyé par courriel. Puis, au plus tard 2 semaines avant le démarrage de la formation, le stagiaire reçoit une « convocation » ainsi que les modalités pratiques.

## TARIF DES FORMATIONS « INTER\* »

Pour les formations « INTER », les prix sont indiqués nets et par personne. Ils comprennent l'intervention du formateur, les documents pédagogiques, les frais administratifs, les locaux ainsi que les frais de restauration.

Un tarif dégressif est appliqué à partir de 5 participants venant du même établissement pour une même session de formation.

Tout stage ou cycle commencé est dû dans sa totalité.

## ANNULATION OU REPORT DU FAIT DU CENTRE DE FORMATION

Le centre de formation se réserve le droit d'annuler ou de reporter un stage de formation en « INTER » lorsque les conditions de réalisation du stage ne sont pas réunies. L'annulation ou le report est signifié aux personnes inscrites, ainsi qu'au responsable formation de l'établissement, au plus tard deux semaines avant le début du stage, par téléphone et confirmé par courriel. Le remboursement intégral de la formation est effectué à l'établissement.

Aucune indemnité n'est due au stagiaire du fait de l'annulation ou du report du stage.

## ANNULATION DU FAIT DU STAGIAIRE

Toute annulation a des conséquences préjudiciables du fait des frais qui ont été engagés par le centre de formation.

### Annulation avant le début de la formation

Toute annulation d'inscription doit impérativement être signifiée par écrit (courriel ou fax).

À défaut, la totalité du coût de la formation est facturée.

Si l'annulation de l'inscription intervient au plus tard 10 jours avant le début de la formation, celle-ci n'entraînera aucune facturation et un remboursement du règlement sera effectué.

Si l'annulation de l'inscription intervient moins de 10 jours avant le début de la formation, 30 % du coût total de la formation seront facturés à l'établissement.

Le remplacement par une autre personne est accepté.

### Non-participation à la formation sans annulation d'inscription préalable

La totalité du coût de la formation est facturée à l'établissement, sauf en cas d'empêchement majeur et exceptionnel signalé par écrit dans les 24 heures. Dans ce cas, 30 % du coût total de la formation seront facturés à l'établissement.

## FACTURATION

À l'issue de la formation (ou du module pour les formations longues), l'établissement reçoit une « facture acquittée » et « l'attestation de présence ». La facture vaut « convention ».

En cas de facturation à un organisme collecteur, le bulletin d'inscription doit préciser l'adresse de l'OPCA.

## FORMATION EN « INTRA »

Les demandes de formation en « INTRA » donnent lieu à l'élaboration d'une proposition de formation sur-mesure et à un devis personnalisé ajusté selon les caractéristiques du projet de formation.

## RESPONSABILITE

Pendant la durée de la formation, les stagiaires sont couverts par la responsabilité civile de leur établissement d'origine.

## LITIGE

Toute inscription vaut acceptation sans réserve des conditions générales détaillées ci-dessus.

Si une contestation ou un différend ne peut être réglé à l'amiable, le Tribunal de Grande Instance de Paris sera seul compétent pour se prononcer sur le litige.

\* Les formations « INTER » ont lieu à Paris ou en régions. Elles réunissent des participants venant de différents établissements.