

Étaient présents :

P. Rémer
P. Batsch
D. Bonadona
C. Bonneau
B. Brame
D. de Courcel
P. Devaux
Y. Heulin
Y. Lelièvre
J-M. Nass
J. Sarréo
G. Sevoz
G. Zolger

Étaient excusés :

D. André
N. Barbottin
J-L. Bonnet
M. Caron
J. Casile
A. Chartier
J-M. de Jacquelot
H. de Valonne
F. Fromageau
A. Kervella
M. Le Bourdonnec
J-P. Michel
D. Schulz
J-C. Violet

Équipe FEHAP :

A. Casagrande
G. de Moulins
J. Marquis

1- Accueil

Philippe REMER, Président de Commission, et Alice CASAGRANDE, Directrice de la Vie Associative, accueillent les membres présents et présentent la liste des personnes excusées.

Le compte-rendu de la séance du 11 avril 2017 est validé.

2- Intervention de Monsieur de TAPOL, membre du Haut Conseil à la Vie Associative et président de la commission sur l'engagement du HCVA sur la problématique du recrutement des administrateurs et des bonnes pratiques de gouvernance

✓ **Éléments de contexte :**

Le recrutement des administrateurs et les bonnes pratiques de gouvernance constituent des problématiques majeures quant au devenir du secteur privé non lucratif.

L'intervention de Monsieur de Tapol fait écho à la clôture de l'Université de printemps des administrateurs à propos des modalités de gouvernance. Le théâtre forum, qui faisait intervenir des jeunes en service civique, avait permis de montrer à quel point la spécificité de la gouvernance des organisations privées non lucratives était obscure aux yeux du jeune public et nécessitait donc des clarifications.

- ✓ **Éléments de discussion :**
 - **Présentation du HCVA**

Monsieur de Tapol, président de la Commission sur l'engagement du Haut Conseil à la Vie Associative, était auparavant membre de France bénévolat et est actuellement membre de la Fonda. Il est entré au HCVA pour son expertise en relations humaines dans le champ associatif.

Monsieur de Tapol commence par présenter le HCVA. Créé en 2009, le HCVA avait été voulu par le monde associatif en remplacement du Conseil national de la vie associative (CNVA), qui n'avait pas les moyens de mener à bien ses actions.

Le HCVA comprend 30 membres, tous bénévoles, nommés par les instances de l'Etat, pour un mandat de 5 ans, sous tutelle du Premier ministre. Il est saisi obligatoirement dès qu'une loi, un décret impacte le champ associatif. Depuis sa création, le HCVA a travaillé sur des sujets divers relatifs à la vie associative : la loi ESS, la loi égalité et citoyenneté, le congé engagement, etc.

Monsieur de Tapol précise qu'il a beaucoup travaillé sur les problématiques de gouvernance, non seulement sur les instances dirigeantes mais aussi sur la vie des associations. Pour lui l'équilibre de la vie associative repose sur une nécessaire harmonie entre les forces vives associatives et les forces vives bénévoles et sur la manière dont on poursuit, fidélise et organise cette vie associative.

- **Exposé sur la gouvernance associative**

Monsieur de Tapol précise que ses développements sont tirés d'un article paru pour la Fonda et intitulé : « La gouvernance des associations : à la recherche du temps perdu ». Ce temps serait celui qui n'a pas été passé à construire un nouveau support à l'action.

Une marée d'associations s'est formée pendant les Trente Glorieuses, en réponse aux évolutions sociétales. Les associations sont en effet là pour défendre, fédérer, se battre, avancer ...

On constate aujourd'hui que l'on trouve dans le monde associatif les mêmes problématiques que celles rencontrées dans le secteur marchand.

Il est possible de définir 4 modèles de gouvernance :

- La gouvernance des acquis – ou Papi fait de la résistance :

Dans ce mode de gouvernance, les personnes ont créé les associations, les ont modelées et ont du mal à concevoir qu'elles puissent demeurer sans eux. Cette organisation généralement verticale a du mal à s'ouvrir à une réalité horizontale alors même que beaucoup d'engagements associatifs se font horizontalement. Le moteur est l'action, la volonté d'agir et non pas l'obéissance à des règles.

Ce modèle entrainerait une momification de l'association avec les risques que cela comporte : déshérence, fusion absorption, etc.

- La gouvernance des initiés – doux rêveurs s'abstenir :

Cette gouvernance renvoie à une jeunesse avec des codes, une maîtrise supérieure du numérique. Cette gouvernance des initiés est dans le challenge perpétuel, le développement du projet associatif. Ce dernier est l'âme, le cœur de l'association. Il doit être le dénominateur commun de personnes adhérentes au projet : bénévoles, acteurs, permanents, bénéficiaires. Le projet associatif est une matière vivante, évolutive devant être remis en question pour être le reflet de la vitalité associative de tous les membres de l'association.

Cette gouvernance privilégie l'organisation horizontale mais laisse moins de place à la convivialité, du fait de l'horizontalité des échanges (chacun est concentré sur son action, sans s'intéresser pour autant à ce que fait l'autre). Ces « start-up associatives » grandissent donc elles vont avoir besoin de trouver un schéma permettant de remettre du lien dans les relations.

- Gouvernance du désordre / alternative – ne dites pas à ma mère que je fais de la gouvernance, elle me croit anarchiste :

Cette gouvernance est fondée sur le pouvoir d'agir d'un collectif qui constate des manquements sur un territoire et s'empare du sujet pour changer les choses en créant une communauté d'action. Dans ce modèle de gouvernance il n'y a pas de système hiérarchique. Le pouvoir de mettre en œuvre l'action sert de base à l'existence de l'association et la mise en œuvre de sa gouvernance. Le collectif doit être vigilant pour ne pas sombrer dans les attributs d'institutionnalisation (cf. le parti révolutionnaire institutionnel mexicain). Ce modèle sociocratique est horizontal au sein duquel, à chaque strate horizontale, les membres créent les structures permettant de monter à la strate supérieure.

- Gouvernance hybride – la stratégie de la toile d'araignée :

L'araignée tisse ses toiles de manière très ordonnée et crée les liens qui permettent à la toile de se former. Cette gouvernance pyramidale est nourrie par l'horizontalité. Chaque fil horizontal est une action menée par l'association et la verticalité (les instances) est là pour garantir le cadre permettant à cette horizontalité de s'épanouir et de sauvegarder le projet associatif. Les acteurs de cette gouvernance interagissent sur fond d'égalité ce qui rend le pouvoir d'agir infini.

Monsieur de Tapol précise que quelques points structurels complexifient aujourd'hui ces problématiques de gouvernance.

La situation économique française fait que les capacités d'agir des organisations sont aujourd'hui tributaires de moyens.

Aujourd'hui de nombreuses associations sont à la recherche de la poursuite de leur existence (leurs fonds) et sont ainsi obligées de répondre à un certain nombre de demandes publiques. De ce fait, elles sont parfois obligées de se « travestir », de dépasser leur projet associatif pour pouvoir continuer à vivre. Cette course à la recherche de subventions peut conduire au risque de l'épuisement de l'association qui est alors sur des registres d'actions qui ne sont peut-être pas ceux de son projet associatif.

Le terme de gouvernance est un terme ancien, déjà présent au temps de Socrate. Après une période de déshérence, il est réapparu aux Etats-Unis dans les années 30 pour faire référence à un nouveau modèle de gestion des entreprises. Ce terme n'avait alors pas bonne presse dans le monde associatif puisqu'il renvoyait à l'optimisation des moyens. Il faut donc dépasser ce côté anglo-saxon pour que le terme de gouvernance devienne plus un terme relatif à la démocratie.

- **Echanges avec les membres de la Commission**

A. Casagrande se demande comment appréhender l'expression de gouvernance démocratique présente dans la loi ESS au regard des 4 modèles de gouvernance présentés par Monsieur de Tapol.

Pour Monsieur de TAPOL, cette gouvernance démocratique doit permettre de répondre à la diversité de ce que sont les associations, doit permettre de faire en sorte que les usagers, les parties prenantes, les bénévoles, soient parties prenantes à la gouvernance de l'association.

Cette exigence de démocratie est un idéal difficile à atteindre. La mise en place des moyens nécessaires à l'ouverture démocratique n'est pas aisée. Le plus difficile est de construire et de créer l'appétence à la prise de responsabilités dans une association, au travers notamment des jeunes générations.

D. Bonadona se questionne sur la nomination par les pouvoirs publics des membres du HCVA. En effet, il lui semble que les pouvoirs politiques, quelle que soit leur couleur, sont toujours méfiants par rapport à la force associative.

Monsieur de Tapol précise qu'en effet, au moment de la désignation des membres du HCVA il y avait eu une certaine effervescence (qui sont ces membres cooptés ? qui représentent-ils ?). En 2016, au moment du renouvellement des mandats des membres du HCVA, le monde associatif a mieux accepté les actions du HVCA. Il est reconnu aujourd'hui pour ses compétences et réflexions et son caractère apolitique.

Y. Heulin rebondit sur les développements de Monsieur de Tapol qui mettaient en exergue l'importance du projet associatif. Or, il faut lui associer les statuts en ce sens que tous deux doivent être révisés régulièrement.

Monsieur de Tapol redonne toute leur importance aux statuts qui doivent

permettre, par leur souplesse, une évolution aisée des instances de gouvernance.

B. Brame constate aujourd'hui un tournant dans la vie associative. Il est nécessaire de faire attention à ce qu'elle ne devienne pas une technocratie avec les risques que cela entraîne : rivalité entre le directeur technocrate et le Conseil d'administration.

A. Casagrande remémore aux membres de la Commission l'intervention d'un bénévole qui avait permis de montrer que les associations peuvent être très militantes mais qu'il ne faut pas qu'elles tombent dans la technocratie.

Aujourd'hui, le mode d'engagement est moins le militantisme, les personnes ont envie de s'engager car elles sont pénétrées de questionnements. Toutefois, nous ne sommes plus dans le schéma du militant qui restera 10 ans dans une association car elle représente ses valeurs. De nos jours, les jeunes qui s'engagent ont besoin d'action. Ils sont moins militants, plus mus par une sensibilité, une volonté de réussir auprès d'une cause à l'aide de leurs compétences.

Certains membres de la Commission voient en ces caractéristiques un certain militantisme alors que pour A. Casagrande, les bénévoles sont mobilisés sur le résultat alors que les militants s'adossent à l'action en soutien à une cause profonde.

Y. Lelièvre regrette qu'avec les générations actuelles, la discussion se perde. Elles ne connaissent pas (cf. clôture de l'UPA) la gouvernance associative alors même que l'avenir ce sont les jeunes. Dans ce contexte, quel est le rôle du HCVA sur la mobilisation des jeunes ?

Monsieur de Tapol précise que le HCVA a la possibilité de s'autosaisir. Un nouveau rapport doit sortir en octobre 2017 sur l'engagement des jeunes. Ce rapport mentionne un certain nombre de pays étrangers qui sont en avance sur ce sujet (notamment via l'implication de l'école sur les notions d'engagement). De plus, le HCVA travaille à un recensement de toutes les bonnes pratiques permettant de faire entrer le monde associatif dans l'école par le biais d'un « *éveil à une conscience citoyenne* ». Au-delà des bonnes pratiques, il faut également s'intéresser aux freins. Le HCVA est persuadé que l'engagement des jeunes dans la société ne peut se faire que dans un univers où sont associés le monde de l'entreprise, les élus, le monde de la recherche, le monde associatif. Si un maillon manque à la chaîne, c'est un échec.

Au niveau international, a été écrit le « Policy Agenda for Volunteering Effort » (PAVE) qui est un rapport sur le monde associatif et son développement en Europe. Chaque pays devait relayer leurs actions mais en France ce rapport est resté lettre morte.

D. Bonadona indique que dans l'inconscient collectif, le militantisme représente le monde politique et syndical. Or, les jeunes sont aujourd'hui méfiants vis-à-vis de ces univers et leur engagement n'est que ponctuel. Il paraît donc important de leur montrer que le militantisme n'est pas uniquement politique ou syndical mais relève plutôt d'un engagement citoyen.

Monsieur de Tapol insiste sur le rôle de l'éducation pour former les jeunes à la conscience citoyenne, associative.

D. Bonadona invite la FEHAP à réfléchir au terme du militantisme.

Pour P. Batsch, les administrateurs doivent être en permanence attentifs au monde qui évolue, à l'écoute de ceux qu'ils représentent et assurer le bon équilibre du fonctionnement de l'association. Le rôle d'un président est d'avoir conscience de la nécessité d'une gouvernance ouverte (notamment à la présence d'usagers). Cependant, P. Batsch s'interroge sur la pertinence d'intégrer systématiquement des usagers dans la gouvernance dans la mesure où certains sont désignés alors qu'ils n'ont pas forcément les compétences nécessaires pour assumer ce rôle.

Monsieur de Tapol souligne l'importance de la place accordée aux usagers, c'est en effet pour eux que les associations agissent, il est donc nécessaire qu'ils deviennent des acteurs de leur propre destin.

P. Batsch soulève également la problématique du temps. Les acteurs de la gouvernance doivent être disponibles, et si possible qualifiés. Les actifs et les jeunes n'ont pas de temps à consacrer à une fonction de bénévole de gouvernance.

Selon Monsieur de Tapol, il faut appréhender la problématique du temps au regard des nouvelles disponibilités, notamment de celles des jeunes. Ils ne sont disponibles que le soir et le weekend. Or, ce sont les jeunes qui parlent le mieux aux jeunes, il faut donc donner les moyens, par une organisation particulière, aux jeunes de s'engager.

Pour D. de Courcel, la vie associative n'est pas si différente de la vie professionnelle, la défi est de trouver les bonnes personnes, celles qui veulent s'impliquer et qui peuvent le faire. Il faut donc être inventif pour faciliter la participation des jeunes aux réunions des instances de gouvernance : visio-conférence, etc. Il faut arriver à mettre à profit les nouvelles technologies pour parvenir à dépasser les barrières de distance, d'horaire ...

Monsieur de Tapol rappelle qu'il existe près de 16 millions de bénévoles en France. Leurs motivations premières résident dans le sentiment d'utilité qu'ils peuvent ressentir à la suite d'actions bénévoles mais également au sens que ces actions peuvent donner à leur vie.

A. Casagrande se questionne sur les motivations suscitant l'envie d'agir. Constate-t-on un engagement associatif qui soit lié aux actes terroristes, comme une forme de motivation citoyenne ?

Monsieur de Tapol répond positivement à cette question. En effet, les problématiques sociétales graves génèrent de l'engagement mais il n'existe pas de chiffres permettant d'étayer ce constat. En revanche, il semble que l'éveil à une conscience citoyenne dès le plus jeune âge, en particulier dans les milieux difficiles et défavorisés, pourrait permettre de lutter contre les dérives que la société peut

connaître actuellement.

P. Batsch indique que l'on pense toujours l'engagement comme la combinaison des notions de bénévolat, de militantisme et d'absence de rémunération. Il se demande si un lien a été établi entre bénévolat et absence de rémunération par le HCVA.

Monsieur de Tapol répond qu'il existe une forme d'engagement associatif rémunéré : le service civique. Cette forme d'engagement permet de répondre aux besoins des associations et permet à des jeunes d'acquérir des compétences, de les développer, etc.

Cependant, par définition, le bénévolat est gratuit.

Le HCVA est opposé à un statut du bénévole. Celui-ci doit être libre par rapport à l'association, à ses organes dirigeants. Cependant, il est possible définir des « règles du jeu » via la signature d'une charte d'engagement du bénévole par exemple (attention à la requalification en emploi fictif) mais un statut ne semble pas souhaitable.

Outre la problématique du temps, D. Bonadona fait également le constat que les jeunes ne peuvent pas se permettre de sacrifier une journée de salaire pour être administrateur.

Monsieur de Tapol précise qu'il existe des solutions en la matière (dédommagement possible par exemple), et que deux outils peuvent aider :

Concernant, le temps d'un bénévole de gouvernance, 2 outils peuvent aider :

- Congé d'engagement (cf. loi égalité et citoyenneté) ;
- Bénévolat de compétences : Permettre à des salariés d'utiliser des jours donnés par l'entreprise pour accomplir des activités bénévoles (en contrepartie, l'entreprise bénéficie d'un crédit d'impôt de la part de l'Etat).

Pour G. Sevoz, la question de la rémunération du bénévole n'est pas la bonne. Il faut plutôt poser la question du statut de l'élu associatif, celui qui exerce des responsabilités au sein de l'association.

G. Zolger complète en affirmant que l'absence de rémunération peut parfois desservir le statut des administrateurs en termes d'image. Le rôle du président s'est complexifié et est très exigeant. L'absence de rémunération des administrateurs peut les décrédibiliser.

✓ **Éléments de conclusion** :

Les membres de la Commission ont été très intéressés par l'exposé de Monsieur de Tapol et les échanges qui ont suivi.

L'article de Monsieur de Tapol leur sera envoyé.

3- Présentation du projet de guide de recommandations de bonnes pratiques sur le passage du statut d'association reconnue d'utilité publique à celui de fondation reconnue d'utilité publique en lien avec le Centre Français des Fonds et Fondations

✓ **Éléments de contexte :**

La FEHAP a été contactée par le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF). Chaque année ce Centre produit des livrables sur des sujets différents. Cette année, le CFF a choisi de s'intéresser au passage du statut d'association reconnue d'utilité publique (ARUP) à celui de Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP).

La FEHAP a été mise à contribution pour apporter des témoignages d'ARUP passées à FRUP.

La Commission Vie associative est sollicitée pour obtenir un aval quant à ce projet de livrable.

En amont, des adhérents FEHAP ont été contactés pour apporter leur témoignage sur la base des quatre questions suivantes :

- Quelles ont été vos motivations principales justifiant ce changement de statut ?
- Quelles ont été les étapes indispensables à ce changement ?
- Quel bilan pouvez-vous tirer de cette transformation ?
- Quelle plus-value cette transformation a-t-elle apporté à votre fondation ?

Le livrable prendra la forme d'un guide de recommandations de bonnes pratiques, il devrait être rédigé d'ici l'automne 2017.

✓ **Éléments de discussion :**

Pour Y. Lelièvre, il ne faut pas être dirigeant dans ce livrable. Chaque organisation a ses raisons d'être et ses raisons de se transformer ou non en fondation reconnue d'utilité publique. La FEHAP doit donc adopter un ton de conseiller et non d'incitateur vis-à-vis de cette transformation dans ce guide.

Pour P. Remer, il est nécessaire d'expliquer les différences entre ARUP et FRUP qui pourraient pousser à cette transformation. En effet, l'attrait pour les libéralités n'est pas suffisant pour justifier une transformation en FRUP. De plus, la récolte de fonds n'est pas l'apanage des seules FRUP, et elle nécessite un investissement en termes financier et personnel.

Les motivations entraînant la transformation d'ARUP à FRUP sont particulières et propres à chaque ARUP. Cette transformation nécessite d'avoir des relais pour suivre et accompagner le dossier.

J. Sarréo expose les motivations ayant conduit la Fondation Saint de Dieu à devenir une FRUP. Cette dernière avait la volonté de réunir plusieurs établissements.

Du point de vue de la gouvernance, la transformation a été intéressante puisqu'elle a permis de constituer différents collèges, notamment celui des personnalités qualifiées, de ne pas avoir d'Assemblée générale, d'avoir la participation d'un commissaire du gouvernement.

C. Bonneau réaffirme la nécessité de ne pas faire l'économie d'un conseiller juridique lors d'une transformation en FRUP. Cette transformation amène également se questionner sur l'exonération du versement transport, la cooptation au sein des différents collèges et la concomitance entre le fonds de dotation et le patrimoine.

P. Batsch souligne le fait qu'une association est la réunion de personnes alors qu'une fondation est la réunion de patrimoine. De ce point de vue, il faut protéger le patrimoine. Toutefois, il ne faut pas oublier l'engagement des fondateurs.

Le livrable ne doit pas omettre de parler des spécificités des associations loi 1908.

✓ **Éléments de conclusion :**

La FEHAP doit faire attention à ne pas être incitatrice mais factuelle. De plus, la question des fonds de dotation doit être abordée dans ce livrable.

La Commission Vie associative accepte de prendre part à ce projet de livrable. Il est d'ailleurs proposé que la Commission soit sollicitée quant à la rédaction de l'introduction.

4- Présentation des travaux du groupe de travail sur le Guide des administrateurs et de la trame de guide envisagé

✓ **Éléments de contexte :**

Un groupe de travail, constitué de Nadine Barbottin, Dominique André, Jean-Marie Nass et Guy Sevoz, a réfléchi à la nouvelle configuration du Guide des administrateurs tant sur son fond que sur sa forme.

Les éléments principaux de fond constituant l'ancien Guide des administrateurs sont conservés mais il est réorganisé. La forme, quant à elle, reste à déterminer mais des exigences comme le code couleur, une meilleure prise en main du Guide sont retenues.

✓ **Éléments de discussion :**

Le nouveau Guide des administrateurs sera structuré autour de quatre grandes parties :

- Une introduction avec un Edito et une préface reprenant les facteurs d'identité du secteur privé non lucratif ;
- Les anciens chapitres seront remodelés.

- Concernant le chapitre 3 sur la responsabilité civile des dirigeants, les membres de la Commission pointent l'absence de développements relatifs à la spécificité des associations loi 1908 ainsi que la mise en œuvre de la responsabilité civile des dirigeants au regard des ordonnances de 2005 et 2015 sur les marchés publics. Cela sera intégré.
- Des dossiers thématiques abordant en profondeur des sujets importants, notamment ceux abordés lors des Universités de printemps des administrateurs.
- Une foire aux questions sur la base des questions adhérents les plus souvent posées à la Direction de la Vie Associative. Le terme « Foire aux questions » est peut-être à repenser.

Sur la forme, la Commission Vie associative peut faire des suggestions mais les décisions seront prises par le service communication de la FEHAP.

✓ **Éléments de conclusion :**

La trame du Guide des administrateurs est approuvée en l'état par les membres de la Commission Vie associative. Les modifications mentionnées seront apportées au chapitre sur la Responsabilité des dirigeants.

5- Remarques diverses

Y. Heulin remonte des interrogations des adhérents de la région Normandie :

- Pour quelle(s) raison(s) l'Assemblée générale nationale de la FEHAP est-elle payante ? Pourquoi dure-t-elle toute la journée ?
- Les prix des formations sont trop élevés. Est-il possible d'organiser plus de formations en région pour limiter les déplacements ? Est-il possible de trouver, à l'intérieur de la FEHAP, des salariés formateurs afin de limiter les coûts d'un intervenant extérieur ?
- Lors des Congrès, le tarif dégressif est mal calculé puisqu'il intègre d'office la soirée de Gala.

La participation des administrateurs est fortement sollicitée lors des évènements nationaux, serait-il donc possible de prendre en compte leurs remarques ?

Les membres de la Commission Vie associative font le constat qu'un geste symbolique concernant les tarifs serait le bienvenu et augmenterait l'attractivité des évènements.

Pourquoi ne pas rendre gratuite l'Université de printemps des administrateurs pour les administrateurs FEHAP et faire payer les directeurs et acteurs extérieurs ?

Ne serait-il pas envisageable de mettre en place un tarif proportionnel au budget des adhérents FEHAP ?

La prochaine Commission se tiendra donc le :

Vendredi 13 octobre 2017 de 10h00 à 16h00 à la FEHAP

Document de travail