



NOTE D'ÉDUCATION PERMANENTE

de l'ASBL Fondation Travail-Université (FTU)

www.ftu.be

N°2021– 20, décembre 2021

Gouvernance associative

Jekyll et Hyde

« *L'étrange cas du docteur Jekyll et de Mister Hyde* » est un court roman de Robert-Louis Stevenson¹. Il raconte l'histoire du docteur Jekyll qui invente une drogue lui permettant de séparer sa bonne personnalité de sa mauvaise (M. Hyde). C'est malheureusement la mauvaise qui prend le dessus. Depuis lors, la référence « Jekyll et Hyde » est une autre façon de nommer toute situation d'ambivalence (en « un », il y a un double : du bon et du mauvais). On peut aussi considérer que le roman est l'anticipation romanesque de ce que la sociologie désignera plus tard comme « effet pervers », soit toute action dont le résultat objectif diffère de l'intention qui a présidé sa mise en œuvre (« *L'enfer est pavé de bonnes intentions* »)².

Dans cette courte contribution, nous voudrions montrer que la notion de gouvernance et les pratiques qui en sont issues, en tout cas lorsqu'elles « atterrissent » dans les associations, possèdent l'ambivalence de Jekyll et Hyde. La face sombre explique la raison de nombre de résistances à l'usage d'outils qui, pour autant, méritent une approche nuancée.

DOCTEUR JEKYLL

Le secteur associatif s'est toujours préoccupé de « gouvernance », même s'il n'utilisait pas le mot pour nommer sa pratique : il réfléchit au mieux son action, il lui applique les méthodes les plus adéquates pour la réussir, il évalue périodiquement ce qu'il fait en sorte de l'ajuster si nécessaire, il organise la pleine transparence à l'égard des membres.

Ceci écrit, dans l'immense diversité des situations existantes, chacun ne fonctionne pas au même rythme, ni avec les mêmes outils. Il peut arriver que certains finissent par « zapper » toute démarche réflexive quant à leur action... jusqu'à ce qu'une crise les atteigne, qui les oblige à remettre l'ouvrage sur le métier, parfois en catastrophe. En même temps, il n'y a aucune nécessité d'outils normés à l'identique : de très petites

¹ Titre original : “Strange case of Dr Jekyll and Mr Hide”, 1886. Il existe plusieurs traductions en français : le titre lui-même comporte des variantes pour sa traduction. On a opté ici pour celle reprise dans la collection de référence « Bibliothèque de la Pléiade » (2002). Le roman est également disponible dans « Le livre de poche ».

² Voir par exemple Raymond Boudon, « Effet pervers et ordre social », Paris, PUF, 1977 (en poche : Quadrige, 1993).

associations (un club de joueurs de cartes les mardis après-midi dans une salle de quartier) en côtoient d'énormes (des cliniques, des universités) ; en fonction de ce qui a poussé l'initiative associative, les besoins sont totalement différents : l'envie de se retrouver avec d'autres dans un cadre agréable, le désir de partager une passion personnelle, s'être senti interpellé par une situation problématique pour laquelle on a voulu se mobiliser pour lui trouver une réponse solidaire, ... les nécessités de « gouvernance » de l'une n'ont rien à voir avec celles de l'autre.

Lorsqu'il s'agit de la rencontre de besoins sociaux, les associations jouent souvent d'abord un rôle d'éclaireuses : elles identifient, alertent, expérimentent des solutions. C'est dans ce creuset que se nouent les relations avec les pouvoirs publics ; on y observe une part de conflit (il y a au moins expression collective et publique d'une interpellation) et une autre de coopération (à un moment donné, l'Etat reconnaît que quelque chose est à faire, règlemente et subventionne).

L'arrivée de l'Etat dans le jeu comporte cette réalité que personne ne conteste : il est normal que soit contrôlé le fait que l'association utilise ses subventions à ce pour quoi elle les a reçues. En quelque sorte, le devoir de transparence de l'association à l'égard de ses membres s'élargit au corps social dans son entièreté³, représenté par les agents du contrôle des pouvoirs publics (les inspections). C'est dans le cadre de cette relation qu'au tournant du siècle la notion de « gouvernance » a commencé à s'infiltrer dans les associations. Le contexte est confus : les outils de gouvernance ont été initialement conçus pour les entreprises du secteur marchand ; ils n'arrivent pas directement dans le secteur non marchand mais par la médiation de ce que le secteur public en a d'abord repris et adapté pour lui-même ; il n'empêche – en particulier dans le champ des associations « critiques » - le mot même de « gouvernance » est perçu comme une imposition, une agression, une conquête du non marchand par le marchand (« *c'est un mot du capitalisme* »).

Il n'est pourtant pas interdit aux associations d'avoir des activités marchandes, pourvu que les marges bénéficiaires soient réinvesties au profit de l'action (en association, il n'y a aucune distribution de bénéfices à des personnes privées : c'est en cela que l'association se distingue de la société)⁴. Le fait que des associations manipulent de l'argent – parfois beaucoup d'argent – et qu'elles soient créatrices d'emplois – parfois de beaucoup d'emplois – entraîne des devoirs accrus de transparence à tous les niveaux (pas seulement les membres comme depuis toujours, ou l'Etat dans les situations de subventions, mais aussi les bénéficiaires et les représentants des travailleurs).

³ Dût-il être « ramassé » sous le substantif « contribuables » !

⁴ Cette situation est neuve et a été créée par le nouveau Code des sociétés et associations (23 mars 2019). Auparavant l'activité marchande était également autorisée mais il fallait faire la démonstration qu'elle était « subordonnée à l'objet social », ce qui autorisait fréquemment la « prise de tête ».

Marchand, non marchand, économie sociale

Les associations peuvent relever aussi bien de la sphère non marchande que de la marchande (c'est d'ailleurs aussi le cas du secteur public). Peut-on dire qu'on relève du non marchand tout en ayant une part d'activité marchande ? La réponse est « oui » mais conditionnée, et le consensus n'est pas total quant aux conditions : les scientifiques francophones (Marthe Nyssens, UCLouvain ; Sybille Mertens et Michel Marée, ULiège) vont considérer que c'est OK dès que les ressources sont mixtes (du non marchand – des cotisations, des dons, des subventions – et du marchand) ; la comptabilité nationale et les législateurs sont plus stricts en fixant un plafond dans la mixité des ressources (on est dans le non marchand à condition que moins de 50% des ressources soient de nature marchande). On observera que des synonymes existent pour « non marchand », par exemple par simple reprise de la version anglo-saxonne « non profit sector » ; plus récemment est apparue la notion « association à profit social » : pour ses promoteurs, l'enjeu est d'opérer un renversement positif dans l'imaginaire collectif (être « pour » quelque chose plutôt que « non » autre chose).

Par ailleurs, les associations sont également fréquemment recensées comme constitutives de « l'économie sociale », aux côtés des coopératives et des mutuelles. Mais cette approche par les statuts juridiques et institutionnels est très limitative : elle insatisfait les acteurs du champ. Difficile d'admettre en effet comme pratique d'économie sociale une ratonnade organisée par une milice d'extrême-droite qui aurait statut d'ASBL. C'est la raison pour laquelle cette première approche est croisée avec une autre, de type normative : pour relever de l'économie sociale, il faut aussi montrer l'adhésion à quatre principes (finalité de service aux membres ou à la collectivité ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus). Notons que l'implémentation de ces principes peut prêter – au moins pour certains d'entre eux – à nombre de discussions additionnelles (à quel moment peut-on dire qu'il y a « processus de décision démocratique » dans l'entreprise, qui plus est le distinguant de celui pratiqué dans « l'économie non sociale » ?).

MISTER HYDE

Bien qu'elles pratiquaient déjà des outils de gouvernance sans les qualifier tels (comme d'autres font de la prose sans le savoir), les associations sont souvent entrées en résistance lorsque la notion a commencé à s'imposer à elles par la médiation des pouvoirs publics. Nous proposons deux hypothèses explicatives cumulées.

Première hypothèse : la tentation du pouvoir public est souvent d'instrumentalisation des associations qu'elles cherchent à ramener à de simples sous-traitants. Ainsi de nombreuses évolutions mettent-elles à mal l'autonomie associative. Sans exhaustivité, quelques éléments illustratifs de ce que les intéressées perçoivent comme une dérive :

- ❖ Si un besoin est reconnu et si les associations en deviennent les interlocutrices de l'Etat, la logique veut qu'il y ait aboutissement par une législation : il y a agrément et financement d'une association sous condition qu'elle rencontre un cahier des charges⁵. Sauf que : la plupart du temps, même structurelle, la subvention ne permet pas de couvrir la totalité des charges : il est par exemple très rare qu'une subvention à l'emploi permette de couvrir 100% de la charge salariale. Cela oblige les associations à faire des montages financiers, entre plusieurs sources. Pour prendre un exemple emblématique, le montage de l'association « Lire & Ecrire », (qui joue bien un rôle d'intérêt collectif : qui va nier l'importance d'une structure d'apprentissage de la lecture et de l'écriture à ceux qui ne savent pas ?) combine : l'éducation permanente (Communauté française), l'insertion socio-professionnelle (les Régions, donc deux politiques publiques différentes, auxquelles, dans le cas bruxellois, il faut ajouter un troisième interlocuteur COCOF), les aides à la promotion de l'emploi (les Régions, donc à nouveau x2), le Maribel Social (lié à la sécurité sociale, donc politique fédérale gérée

⁵ En quelques sortes, elles assurent un rôle de service public, par délégation. On parle de « service public fonctionnel ».

paritairement par les interlocuteurs sociaux), la cohésion sociale (COCOF bruxelloise), l'intégration de personnes étrangères ou d'origines étrangères (les Régions, donc x2), le Fonds Social Européen (qui finance largement l'insertion socio-professionnelle à Bruxelles). Et on n'a pas fait un tour complet !

- ❖ Chacun de ces pouvoirs publics s'invente sa petite grille de contraintes. Les acteurs passent un temps fou à rentrer les mêmes informations dans des grilles différentes – car rares sont les politiques et leurs administrations qui se coordonnent entre elles.
- ❖ A cause de la multiplicité des sources, du soupçon est fréquemment exprimé quant à des possibilités de doubles subventionnements – de mêmes dépenses qui seraient financées deux fois. Cela justifie des inspections et contrôles nombreux, pas toujours très compétents⁶.
- ❖ La situation se dégrade encore par la multiplication des procédures de financement sous forme d'appels à projets. Dans les années 70 et 80, des conventions temporaires servaient encore à opérer des tests, défricher des terrains, expérimenter en préparation d'une subvention structurelle. Ce n'est plus que très rarement le cas aujourd'hui. Nombre d'associations s'y lancent parce qu'elles ont besoin de ressources additionnelles pour boucler leur budget. Le terrain devient celui d'un marché, d'une concurrence féroce entre associations qui, pourtant, devraient plutôt avoir vocation à coopérer. Obtenir un projet ne garantit nullement qu'il sera reconduit l'année suivante. Chaque projet entraîne son flot de contraintes justificatives. La mécanique renforce l'assignation des associations à la sous-traitance des urgences changeantes des pouvoirs publics.

Ainsi une énergie absolument considérable est-elle déployée pour la gestion de la paperasse, les contraintes et les contrôles. Les associations vivent mal cette situation, qui leur apparaît subjectivement comme de plus en plus dégradée. En cela réside bel et bien un problème de gouvernance : mais c'est de gouvernance publique qu'il s'agit ! Ce n'est que par une sorte de tour de prestidigitation que les associations se retrouvent assignées au devoir de « bonne gouvernance » : même aux plus petites d'entre elles, aux plus faiblement équipées, on demande de se débattre et de résoudre toutes les contradictions des politiques publiques entre elles ! Il y a une forme de cynisme là-dedans qu'on peut illustrer avec un exemple emblématique : les retards de paiement de soldes de subventions au Fonds Social Européen. Ils sont de 5 ans : on n'a réglé qu'en 2021 le solde des dépenses de 2016, dépenses qu'il a impérativement fallu avoir exécutées pour le 31 décembre 2016 (pas 2021 !). Il faut pouvoir tenir le coup pendant tout ce temps ! Ceux qui ne sont pas adossés à une trésorerie robuste ou à des fonds propres significatifs doivent recourir à l'emprunt bancaire, avec les charges d'intérêt lié. Seulement voilà : les charges d'intérêt ne sont pas considérées comme dépenses éligibles aux yeux de l'Europe, et, du coup, ne sont pas considérées non plus comme éligibles par les co-financeurs nationaux⁷. Des dépenses qui n'existent que par le dysfonctionnement d'un pouvoir ne sont prises en charge par aucun autre pouvoir, sous le couvert de l'argument « *Si vous devez emprunter, c'est que vous gérez mal ; nous ne subventionnons pas la mauvaise gestion* ».

L'injonction de dite « bonne gouvernance », qui est en réalité d'abord une « gouvernance imposée » portant en elle l'implicite que sans l'imposition les associations sont mal gouvernées, se traduit par un fatras de normes souvent redondantes, non coordonnées entre elles, et qui transposent sur les associations une série de contraintes que le pouvoir public s'applique à lui-même⁸. Est ici visé ce qui est ramassé dans le « new public management », pas à rejeter « en soi », car il n'est évidemment pas illégitime de vouloir optimiser les

⁶ « Ah ! Je vois que votre passif est égal à votre actif : c'est donc que vos comptes sont en équilibre ! ». L'anecdote est authentique ! Bonjour la traque à la grande fraude ! Evitons cependant la caricature unilatérale : il y a aussi des inspections compétentes et de qualité, qui peuvent même apporter de la valeur ajoutée au travail de l'association !

⁷ Sauf rares exceptions, pour recevoir de l'argent de l'Europe, il faut pouvoir montrer qu'on en reçoit aussi d'un pouvoir public national : c'est le co-financement. Cela s'explique par le principe qui veut que l'Europe ajoute des moyens à l'effort national mais qu'elle ne se substitue pas à celui-ci.

⁸ Contraintes qui, dans certains cas, handicapent autant l'action publique que celle des associations : pour ce qui concerne l'action sociale, édifiaante est l'écoute des plaintes des travailleurs en CPAS.

dépenses publiques en fixant des objectifs dont on peut mesurer s'ils sont atteints ou non⁹. Malheureusement – et ici on expose notre seconde hypothèse - les outils se ramènent trop souvent à de longues listes de cases qu'il faut remplir de chiffres, ou d'informations binaires. Une « culture du tableur » s'impose à tous. Parfois c'est utile, ne nions pas : dans l'action sociale, il vaut mieux avoir une idée du profil du public qu'on touche, et de la façon dont il évolue, ne serait-ce que pour s'assurer qu'on est bien dans les objectifs qu'on s'est fixé. D'autres fois au contraire, ça tue la nuance et l'évaluation fine. Par exemple, si l'association est reconnue au titre de l'insertion socio-professionnelle, le pouvoir public va réclamer des chiffres d'insertion dans l'emploi. Outre que les chiffres livrés ne sont que le reflet de ce qui est connu le jour de leur livraison (une personne renseignée « insérée dans l'emploi » peut le perdre une semaine plus tard ; une autre « non insérée » peut avoir une solution le lendemain), ils ne disent rien de la qualité de l'emploi (comme faux indépendant dans une plateforme « collaborative » de livraison pour l'un, le contrat à durée indéterminée dans un secteur correctement protégé pour l'autre : les chiffres effacent radicalement la nuance).

Plus grave, ils empêchent parfois de voir ce qui est, en réalité, le plus important. Prenons une fois encore le cas de l'ASBL « Lire & Ecrire » : les personnes qui ont besoin d'apprendre à lire sont rarement avec l'unique problème d'alphabétisation : elles sont aussi en misère avec l'emploi, le logement, la santé, la scolarisation des enfants, ... Si un candidat à l'apprentissage se présente, et qu'on découvre qu'il est sans logement, dort en rue ou dans les squats, sans possibilité de se laver fréquemment, ni de se nourrir correctement, la priorité du travail va être de trouver une solution de logement avec douche. Qui peut croire qu'une personne malodorante va être engagée quelque part même si elle a appris à lire et à écrire¹⁰ ? Avec de tels profils, on peut faire du progrès, vraiment, mais il est peu probable qu'on puisse cocher la case « insertion dans l'emploi » dans le formulaire : ça fera « perdre des points » au moment de l'évaluation externe. C'est cela qui fâche les associations : au nom de principes dits de « bonne gouvernance », on leur impose des tableurs et outils inadaptés à leurs réalités.

Pour tenter de régler ces difficultés, de longues tractations se sont déroulées dans le sud du pays à partir de la moitié des années 90, et pendant une quinzaine d'années. L'idée était de conclure un « pacte » ou une « charte associative » autour de quelques principes. Entre autres :

- ❖ Claire reconnaissance de la légitimité de trois acteurs : l'Etat, le service public et les associations.
- ❖ Organisation des complémentarités et collaborations partenariales (= sur pied d'égalité des parties) entre associations et services publics.
- ❖ L'Etat est un Etat stratège : il ne s'occupe pas lui-même de tout, mais il délègue, et régule les relations entre services publics et associations. Par ailleurs, il ne discute pas isolément une fois avec l'un, une fois avec l'autre mais traite avec des interlocuteurs collectifs représentatifs des secteurs lorsqu'il s'agit de définir les politiques sectorielles.
- ❖ Des possibilités de recours contre les décisions sont possibles devant des instances indépendantes.

Autrement écrit, un vrai programme de bonne gouvernance permettant de sortir de l'instrumentalisation des associations (les appels d'offre qui réduisent les marges d'autonomie et placent les associations dans des perspectives de court terme) au profit d'une coopération sereine sur les projets d'intérêt collectif (en

⁹ Il s'agit d'un mouvement long, de transformation de la gestion publique, commencé dans les années 70 et ayant connu une forte accélération à partir de la 2^{ème} moitié de la décennie 90, lorsque s'est imposée la notion d'« Etat social actif ». Pour l'approche technique du sujet : le point de départ est, en 1992, la définition standard du contrôle interne pour le secteur privé à l'initiative du COSO (Committee of sponsoring organisations of the treadway commission <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>). De son côté, à la même époque, l'INTOSAI (International organisation of supreme audit institutions, qui regroupe aujourd'hui 170 Cours d'audit gouvernemental) adoptait de premières lignes directrices pour le secteur public. En 2001, l'INTOSAI se rallie formellement à l'approche du COSO, non sans cependant laisser entendre qu'il faut l'adapter aux spécificités du secteur public <https://www.partagedesconnaissancesbw.be/attachment/425249/>. Pour une approche sociologique : un exposé globalisant pourra être trouvé dans Luc Boltanski & Eve Chiapello, « Le nouvel esprit du capitalisme », Gallimard, 1999. Si on cherche tout à la fois l'ancrage belge et un point de vue associatif, on pourra se référer à Mejed Hamzaoui, Pierre Artois & Laetitia Melon, « Le secteur non marchand au cœur du changement », Couleur Livres, 2016 ou FESEFA, « Autonomie associative menacée. Des défis et ambitions pour garantir nos libertés », Couleur Livres, 2021.

¹⁰ D'accord, il lui reste une « chance » dans les circuits du travail noir, mais ça ne résout rien quant au fond !

contrepartie du respect d'un cahier des charges pluriannuel, des moyens structurels sont accordés aux associations qui gardent leur autonomie de gestion y compris dans l'appréciation de la bonne manière de rencontrer le cahier des charges).

En 2009, un texte a existé, qui était réputé avoir l'accord des partis de la majorité « sudiste » de l'époque¹¹. Mais pour avoir force de loi, il fallait qu'un accord de coopération soit voté dans 3 parlements¹² : il ne l'a été nulle part et le dossier s'est enlisé¹³.

TOUJOURS INDISPENSABLE ?

Les inondations catastrophiques à l'est du pays en juillet 2021 ont donné lieu à toutes sortes d'élan spontanés de solidarité. Ainsi, dans une ville à l'ouest du pays, une personne qui avait des amis à Trooz, une des communes les plus durement touchées, a entrepris de réunir quelques camarades. Après une brève délibération, et en bonne intelligence avec leur relais sur place, ils décident de se mobiliser pour récolter des frigos à aller installer : en effet, ce n'est sans doute pas la première chose à laquelle on pense lorsqu'on est atteint et qu'on doit gérer sa situation dans ce type de catastrophe, mais reconnaissons que, dès que la question du logement, même temporaire, est résolue, l'absence de frigo peut rapidement être très handicapante. L'opération locale marche bien : au bout d'une semaine seulement, un convoi de 20 appareils a pu se mettre en route et les frigos être installés. Même chose les jours qui ont suivi. Finalement ce petit collectif de solidarité chaude a pu aider une soixantaine de ménages dans la vallée de la Vesdre.

Si on veut, on peut évidemment s'énerver sur cette initiative non cadrée, ni planifiée : pourquoi tels bénéficiaires et pas tels autres qui seraient éventuellement plus prioritaires ? Personnellement, je suis plutôt tenté de célébrer que des gens à 200 kms puissent se sentir concernés, aient le désir d'agir et agissent tout de suite : après tout, ce qui est fait se mesure en « malheur en moins ».

Ceci écrit, du point de vue de la « bonne » gouvernance, l'affaire est une horreur absolue : ont-ils pris le temps de créer une personne morale en rédigeant et déposant des statuts au Moniteur Belge ? Non. Ont-ils déposé leurs comptes à la Banque Nationale ? Non. Sont-ils en ordre avec le registre UBO ? Non. Et alors ? On va leur dire « *arrêtez tout ; il vous faut des statuts et des règles de gouvernance* » ? Je suis d'avis qu'on les laisse en paix : ils ont été association de fait, n'ont respecté aucune règle sans pour autant faire quoi que ce soit d'illégal ; la transparence a existé en ceci que, pour leur collecte, ils ont mobilisé la presse locale ; personne qui se soit senti lésé ne s'est retourné contre eux en justice. Aujourd'hui l'association n'existe plus sans qu'elle soit passée par une publication de dissolution volontaire. C'est très bien comme cela : il n'y a pas que la gouvernance dans une société qu'on veut solidaire !

CONCLUSIONS

Une double conclusion pour cette brève contribution.

Premier élément de conclusion : la gouvernance est une boîte à outils. Il revient de sélectionner l'outil pertinent pour la tâche à accomplir (on ne plante pas un clou avec une scie), et d'utiliser correctement l'outil. L'outil n'est pas intelligent, il n'est responsable de rien du tout. C'est l'utilisateur qui a responsabilité du bon usage : utiliser le marteau pour planter un clou qui permettra d'accrocher un cadre dans le living n'est pas la même chose que de l'utiliser pour frapper la tête du voisin. Autrement formulé : les outils de la gouvernance

¹¹ PS, cdH, Ecolo : majorité identique dans les 3 gouvernements concernés (Wallonie, Communauté française et COCOF gestionnaire de matières communautaires francophones en Région de Bruxelles-Capitale).

¹² En l'occurrence, les parlements de Wallonie, de la Communauté française et de la COCOF. L'accord de coopération portait sur un « projet de protocole relatif aux engagements à l'égard du secteur associatif ». On peut le retrouver sur <http://www.associations.be>

¹³ A l'occasion du centième anniversaire de la loi sur les ASBL, un « Collectif 21 » tente de relancer une dynamique. Pour le moment, le collectif regroupe 46 associations (dont des fédérations) <https://www.collectif21.be/>

ne sont pas « bons » ou « mauvais » ; ils ne sont rien de plus que des outils. A ce titre, le fait qu'il y ait du dévoiement, un usage très irritant par toutes sortes de pouvoirs publics, ne dispense pas de reconnaître que, dans l'espace strict de l'autonomie associative, nous avons, comme responsables associatifs, des devoirs à l'égard des membres : il est normal de s'équiper d'outils qui aident à réfléchir le projet, évaluer l'action, vérifier la qualité de gestion et *in fine* offrir la transparence.

Second point de conclusion : si on limite la question de la gouvernance au « comment bien faire », on se fâche très vite : on peut produire de l'inutile ou de la médiocrité tout en respectant les meilleures règles : admettons que ça comporte des limites ! Les associations sont dans des logiques de « projets » : en arrière-plan de ce qu'elles font, la question du « pourquoi ? » mérite d'être régulièrement revisitée : pourquoi faisons-nous les choses ? le contexte a-t-il évolué qui justifierait des aménagements ou des initiatives nouvelles ? l'enjeu social que nous voulons traiter nécessite le plus souvent une approche multidimensionnelle : comment appréhendons-nous cette réalité ? on ne sait pas tout faire tout seul : le travail en réseau (partenarial) s'impose à nous, comment le pratiquons-nous, quels obstacles et difficultés rencontrons-nous ? Toutes ces questions, et bien d'autres, dès lors qu'on les travaille en collectif, relèvent elles-aussi de la bonne gouvernance associative. Elles nécessitent de se construire des outils ad hoc, adaptés à chaque situation propre ; il s'agit rarement de tableurs. Plutôt d'outils qui aident à muscler la réflexivité de collectifs en démarche d'auto-évaluation. Cela aussi relève de la bonne gouvernance. Pas une « gouvernance imposée » : une « gouvernance choisie », qui traite le pourquoi tout autant que le comment.

Le présent texte constitue la version écrite d'une intervention à une journée d'études le 25 novembre 2021, organisée par l'ASBL Guberna (Institut des administrateurs), « Director's day – Social profit ».

Pierre GEORIS

Professeur honoraire, chargé de cours invité UCLouvain
Chercheur associé à l'ASBL Fondation Travail – Université

Protection de la propriété intellectuelle : la FTU utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/be/deed.fr>



Les notes d'éducation permanente sont mises à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé.

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues auprès de christine.steinbach@ftu.be

FTU – Association pour une Fondation Travail-Université

Chaussée de Haecht, 579
1030 Bruxelles
+32-2-2463851

Site éducation permanente : www.ftu.be

Éditrice responsable : Dominique Decoux

Avec le soutien de la



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES