Papillonnages

Le magazine d'informations de l'Adapei de Loire-Atlantique

N°50
Juin
2019

Gouvernance ?!

Adapei
Loire-Atlantique

ACTUALITÉS

100 DUODAYS à l'Adapei

esatco ATLANTIQUE
Local et solidaire

LE GÉNÉRATEUR DE SOLIDARITÉ
11 projets à essaimer

Se diriger

Sophie Biette, Présidente de l'Adapei de Loire-Atlantique

Dans le langage commun, la gouvernance désigne avant tout un mouvement de « *décentrement* » de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet.
Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus souples et éthiques, fondés sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes.
Avant que je ne sois présidente de l'Adapei, je n'utilisais jamais l'expression « *Gouvernance* », elle est devenue mon quotidien.
Sa pratique exige loyauté, transparence, harmonie et confiance.
Elle entre en conflit permanent avec la prise de pouvoir.
Elle est à la recherche des talents.
Elle est ancrée dans son écosystème.
Comme un skipper, elle anticipe les courants et les contre-courants, elle profite des vents et des marées, elle évite les rochers et les banquises, elle se laisse surprendre par les dauphins et les oiseaux, elle admire les étoiles et elle tient son cap.
Comme le skipper, elle sait laisser la barre à ses coéquipiers, quand ensemble ils ont tracé la route.
Parfois elle vacille tel un frêle esquif, avance majestueusement comme un fier trois mâts, ou encore file comme un trimaran, mais veille à ne pas couler.
Ce numéro vous fera découvrir le monde **étonnant** de la gouvernance qui pilote notre Adapei de Loire-Atlantique, qui a comme seul cap la dignité des personnes qui la composent, les personnes handicapées, leurs familles et les professionnels.
Laissez- vous séduire par l'aventure. **Avec vous#tenons la barre #haute**

Nous remercions Richelle Hounkpatin, Doctorante en Sciences de Gestion, en contrat de recherche CIFRE à l'Adapei de Loire-Atlantique, qui dans le cadre de sa thèse sur « *Les modes de gouvernance des associations : une analyse dans le secteur médico-social du handicap* » a construit ce Papillonnages et mené les entretiens, avec finesse et pédagogie.

Nos responsabilités et contraintes

L'Adapei de Loire-Atlantique est gestionnaire de 3 200 réponses médico-sociales, pour 2 700 personnes handicapées (déficience intellectuelle, autisme, handicap psychique, polyhandicap).

Pour assurer le fonctionnement de ces dispositifs médico-sociaux, notifiés aux personnes handicapées par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), l'association reçoit des financements publics de l'Agence Régionale de Santé (ARS) des Pays de la Loire et du Département de Loire-Atlantique.

Les compétences de l'ARS couvrent tous les services Enfance (IME, SESSAD - jusqu'à 20 ans), les ESAT, l'accès aux « *soins* » des Foyers et services pour adultes (FAM) et les Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS). Le Département, pour sa part, assure le financement de l'hébergement et de l'accompagnement médico-social.

Ces principaux financeurs publics attribuent les budgets, en réponse à des Appels à Projets, à Candidatures ou à Manifestation d'Intérêt qu'ils proposent. Les associations gestionnaires y répondent et sont retenues ou non par des commissions ad hoc. Une fois les fonds alloués aux associations, ils assurent le contrôle de l'effectivité de la mise en place des dispositifs, au titre des agréments. C'est la dimension de « *Gestion contrôlée* » de l'association.

L'Adapei de Loire-Atlantique dispose par ailleurs de fonds propres. Ces fonds propres proviennent des cotisations, des dons et legs et de l'activité « *Production* » des ESAT et Entreprises Adaptées.

Quel est notre pouvoir d'agir ?

Bien que nous interpellions sans relâche les pouvoirs publics sur les besoins des personnes en attente de réponse à leur notification MDPH, assurant une mission de Service public, nous ne gérons « *que* » les « *places* » autorisées par l'Agence Régionale de Santé et le Conseil Départemental, dans une démarche de qualité et Responsabilité Sociale des Organisations (RSE, RSO), en fonction des moyens octroyés. Ceci se fait dans le cadre d'un CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) signé, en ce qui nous concerne, conjointement avec l'Agence Régionale de Santé et le conseil départemental.

Afin de pouvoir répondre aux besoins des personnes, nous répondons aux Appels à Projets, Appels à Candidatures, Appels à Manifestation d'Intérêt en lien avec le projet associatif et nous portons des projets innovants pouvant bénéficier de financements exceptionnels.

Au niveau de la gestion de nos fonds propres, nous les consacrons essentiellement aux rénovations et constructions des dispositifs.

La création de nouvelles « *places* » est impossible sans l'aval de nos principaux financeurs, c'est pourquoi il est très important que nous soyons présents au niveau territorial comme au niveau national. Compte tenu de nos listes d'attente, enfants (500) et adultes (1000), l'enjeu de la solidarité est d'actualité. A ce titre, le nombre de nos adhérents et l'implication des parents élus dans les instances associatives, sont le socle de notre pouvoir d'agir.

Vous avez dit « Gouvernance ? »

Marc Marhadour, Directeur Général de l'Adapei

Une origine antique

Voilà une démarche assez ambitieuse que de vouloir consacrer un numéro entier de notre revue à un concept, à un mot polysémique. Beaucoup de spécialistes ont des avis différents sur la signification de ce terme. De la même façon, vous trouverez dans ce numéro des conceptions parfois convergentes, parfois divergentes. Une seule certitude, ce mot est ancien (13e siècle), son usage a peu à peu disparu pour renaitre de ses cendres dans les années 1970. Il est devenu plus politique car il s'agissait à la fin du 20e siècle de définir les façons de **gouverner face à la complexité** des Etats, des systèmes et des institutions. On l'a vu réapparaitre dans plusieurs langues (francais, anglais, italien..) pour venir envahir le monde des entreprises et du secteur public.

C'est dans la **République de Platon** que l'on voit apparaitre sans doute pour la première fois la définition de la gouvernance qui désigne « ***l'art de gouverner les hommes*** ». Pour bien se faire comprendre, le philosophe grec, au 5e siècle avant notre ère, utilise comme métaphore le pilotage d'un navire ou d'un char. C'est sans doute pour cette raison que cette métaphore antique est encore utilisée de nos jours.

Une déclinaison au sein des associations.

En France, c'est à partir de 1478 que ce terme a été utilisé comme synonyme de gouvernement. L'usage de ce terme a pratiquement disparu pour revenir, dans les années 1990, par le biais de la traduction du mot « *gouvernance* » employé par les politiques et économistes anglo-saxons qui définissait ainsi « *l'art de gouverner* ».

Aujourd'hui, pour être un peu simpliste la gouvernance consisterait **à mettre en place un certain nombre de règles communes assurant une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation,** chacun détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre les meilleures décisions ou les plus consensuelles, pour lancer des actions.

Nous avons, dans le cadre de notre responsabilité sociétale de l'association (RSO ou RSE), retenu la gouvernance comme l'un des 5 piliers de notre démarche. (les autres étant : personnes handicapées, partenariats, ressources humaines et environnement).

Une gouvernance au service d'une mission

La gouvernance en soi n'a aucun intérêt, sauf pour les chercheurs et les théoriciens. Il s'agit pour l'Adapei de Loire-Atlantique de **se poser avant tout la question de l'accompagnement des personnes fragiles**.

La réponse à cette question se trouve dans le **Projet Associatif**. Le sens, le but de notre association, consistent à rechercher l'acceptation des personnes handicapées parmi nous tous.

Notre mission fondamentale : faire en sorte que toutes les différences soient acceptées. Ces valeurs puisent leur fondement dans l'humanisme, **la tolérance et l'altérité reconnue aux personnes handicapées.**

Il s'agit d'accepter et de faire accepter les différences des personnes handicapées, ces autres « *nous-mêmes* ».
Ni charité, ni pitié ne conviennent à cette tolérance mais la simple reconnaissance que chacun fait partie de la même humanité.
Cette reconnaissance est sociale et politique tout d'abord, et doit se traduire par des moyens économiques et financiers. La Gouvernance ne peut être mue qu'en référence au sens de notre action.
Il s'agit alors de définir la meilleure façon d'atteindre l'utopie de nos valeurs associatives : Comment prendre les meilleures décisions ? Comment respecter les fonctions bénévoles et professionnelles ? Comment partager le sens des décisions ? Comment répondre aux besoins des personnes en situation de handicap ? Quelle organisation pour les enjeux du présent et pour faire face aux enjeux du futur ? Comment répartir les moyens alloués pour mieux répondre aux besoins des personnes (et non aux besoins d'une organisation ?).
Il s'agit de veiller au bien-être de tous, de rechercher la transparence, de faire comprendre où commence la concertation et quand elle finit, il s'agit d'expliquer comment sont prises les décisions dans la complexité de l'environnement économique, politique, administratif et technocratique qui influent sur notre capacité à agir.
Il s'agit de pouvoir agir et non d'agir pour son pouvoir. Il s'agit d'arbitrer devant les multiples contradictions qui proviennent d'une grande organisation complexe.
Il s'agit de faire en sorte que notre association soit réellement une organisation sans but lucratif et avec un sens partagé. La gouvernance, c'est aussi de croire aux capacités de chacun de transformer positivement son destin avec l'aide des autres.
La gouvernance est tournée vers l'action positive, sans nier les contradictions et conflits inhérents à tout groupe humain. La bonne gouvernance consiste à inventer des solutions quand beaucoup ne voient que des problèmes.
Enfin, s'il est nécessaire pour une communauté d'hommes et de femmes de s'appuyer sur des règles, des procédures… il est indispensable que ces formes ne détruisent pas l'énergie nécessaire à la vie.

Amener les personnes à exister par elles-mêmes, c'est aussi cela, la gouvernance. Aussi, nous pourrons conclure : « *Gouverne le mieux, qui gouverne le moins* »
(Lao Tseu)

Sommaire

DOSSIER

07 De la gouvernance des Organisations de l'ESS (OESS)

Cadre de la gouvernance associative

11 Gouvernance bicéphale : pivot de la gouvernance associative
14 Depuis 60 ans une démocratie représentative portée par la territorialité

Gouvernance et fonctionnalités
La gouvernance vue de l'interne

17 Un temps de rencontre et d'échanges avec les personnes accompagnées du Logeacs de Rezé
22 Le CVS, outil de gouvernance associative
24 Recueil d'opinion
26 Organisation territoriale de l'Adapei : quels enjeux pour la gouvernance ?
30 Directeur de territoire : qu'est-ce que la gouvernance ?
32 Présidence de section et gouvernance
34 Gouvernance vue par des professionnels
39 Gouvernance, l'un des piliers de la démarche RSE
42 Le document unique de délégation : quels apports à la dirigeance et à la gouvernance ?
44 Qualité et gouvernance
47 Enjeux financiers de la gouvernance
49 CE et gouvernance, quelles implications ?

Ecosystème de la gouvernance,
La gouvernance vue de l'extérieur

51 Les financeurs ont-ils un droit de regard sur la gouvernance des associations ?
53 GCSMS Diapason, gouvernance tournante
57 La SCIC, une autre forme de gouvernance
59 La gouvernance à l'APF France Handicap
61 Gouvernance et entreprise
63 Gouvernance et management : quelle hiérarchie des parties prenantes ?

Perspectives

65 Quel avenir pour la gouvernance associative ?

ACTUALITÉS

66 La plateforme « Autisme Info Service » est accessible au grand public
66 Matinée d'information FALC
67 Le générateur de solidarité de l'Unapei : 11 projets d'associations à essaimer
68 Concerts solidaires
69 Signature de notre Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens tripartite
70 Hizy, une nouvelle plateforme
71 Quand le handicap s'invite au grand débat !
72 100 Duodays à l'Adapei
73 Voilier solidaire
74 L'action Rotary aux floralies 2019
74 Arty Show

Papillonnages

Le « Facile À Lire et à Comprendre » a pour but de rendre accessible le « Papillonnages » aux personnes handicapées elles-mêmes. Il ne se substitue pas au texte.

Adapei de Loire-Atlantique :
Association départementale des amis et parents de personnes handicapées mentales
13, rue Joseph Caillé
BP 30824
44008 Nantes Cedex 1
Tél. 02 40 12 22 90
www.adapei44.fr

Directeur de la publication :
Sophie Biette
Comité de rédaction :
Patrick Chable, Blandine Jolivet, Marc Marhadour, Gilles Ménard, Dominique Moreau, Florence Parois, Marie-Luce Pluchon, Richelle Hounkpatin.

Couverture :
Merci à Hélène Leroux-Hugon et Marc Hogmard
© Arnaud Pilpré - Studio Marlea
Création et réalisation graphique : Izardcom
Impression : Planchenault
Tirage : 3000 exemplaires
Contact mail :
communication@adapei44.asso.fr

est une marque © enregistrée d'Inclusion Europe

De la « Gouvernance » des Organisations d'Economie Sociale et Solidaire (OESS)

Pascal Glémain, Maître de Conférences-Habilité à Diriger des Recherches en Gestion et en ESS (Docteur-HDR), Université Rennes 2, LiRIS EA7481, membre du Conseil scientifique international du CIRIEC. pascal.glemain@univ-rennes2.fr

Les Organisations de l'ESS (OESS) se distinguent des sociétés commerciales sous plusieurs traits. Tout d'abord, ce sont des sociétés de personnes et non des sociétés de capitaux. Ensuite, ce n'est pas le droit de propriété qui les caractérise mais bien, le droit d'usage. Enfin, c'est leur gouvernance démocratique selon le principe « *un Homme = une voix* » qui prévaut. Si les deux premiers principes sont traduits dans la gestion financière des associations, des coopératives, des mutuelles et des fondations ; la question de la gouvernance interroge encore aujourd'hui. Qui détient le pouvoir ? Qui décide ? Comment les avis consultatifs ou délibératifs sont-ils organisés entre les élus-bénévoles et les dirigeants-salariés au sein des entreprises sociales sous statut associatif, en particulier ? Face au désengagement de l'État Providence devenu « *Investisseur Social* » (financement de programme et non solidarité sociale) et à une montée de la confrontation aux logiques du Marché, de quel modèle de gouvernance parle-t-on pour les OESS ?

En d'autres termes, la gouvernance des organisations d'ESS est-elle si différente de celle des « *entreprises classiques* » (sociétés commerciales) ?

Après avoir rappelé en quoi consiste le concept de gouvernance en sciences de gestion (partie 1), nous nous interrogerons sur les défis de la Gouvernance dans les OESS, en particulier pour celles qui sont sous statut d'association Loi 1901 (partie 2).

La « Gouvernance » : de quoi parlons-nous ?

Il est une erreur à ne pas commettre : la gouvernance n'est pas la gestion ! En revanche, elle est une forme de management. Par « *management* », nous devons comprendre qu'il s'agit de l'art ou de la manière de conduire une organisation (conduire, diriger, planifier, contrôler), à l'instar du sens qu'a pris ce mot au XVIe siècle en français : « *régler avec soin et adresse* », selon le Dictionnaire Le Petit Robert (Thiétart, 1980 et 2010). En d'autres termes, la gouvernance est d'abord la structure de « *gouvernement* » d'une organisation et ce, quelle qu'en soit son statut (société commerciale ou entreprise sociale), ou son modèle économique (lucratif pour les entreprises de marché ou non-lucratif pour les entreprises sociales. Ainsi, le concept de gouvernance ne peut être dissocié de celui d'entreprise (Pérez, 2013)[1]. C'est à ce titre que l'on évoque la gouvernance des organisations d'ESS qui ont été rassemblées sous l'appellation d'entreprises sociales qui peuvent prendre les statuts juridiques d'associations loi 1901, de coopératives, de mutuelles, de fondations, et, de fonds de dotation. Nous devons à Henri Desroche, au milieu des années 1970, l'adoption du mot « *entreprise* » à la place d'organisation pour les structures relevant du secteur de l'ESS.

Par conséquent, dans ce contexte, la « *gouvernance de l'entreprise* » (*corporate governance*) qu'elle soit « de *marché* » ou « *sociale* », correspond à l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant. La gouvernance d'une entreprise, au sens de Roland Pérez, c'est donc : « *le management du management* » *de celle-ci. Mais, peut-on parler de « gouvernance de l'association* » comme on parle de celle de l'entreprise sociale ?

(1) Pr. Roland Pérez, Professeur émérite de l'Université de Montpellier, a été le premier à importer et à étudier ce concept venu des pays anglo-saxons en France. De nombreux articles scientifiques s'appuient sur ses travaux de recherche en Sciences de Gestion.

Dans l'absolu, la réponse est : oui ! En effet, l'association n'est qu'un statut juridique adopté par une entreprise sociale, dont la mission est un « *service rendu d'intérêt général* ». Nous avons donc bien affaire à une entreprise de personnes (association d'au moins deux individus), caractérisée par une propriété collective et un droit d'usage, et dont l'activité économique constitue un moyen de réaliser la mission d'intérêt général par le service rendu d'utilité sociale, voire d'utilité publique pour les plus importantes d'entre-elles (au moins 200 adhérents, action à l'échelle nationale, au moins trois années d'existence).

Si l'on s'en tient aux approches contemporaines des Organisations d'ESS, nous devrions parler d'entreprise sociale. Par « *entreprise sociale* », il faut comprendre des entreprises de personnes (et non de capitaux), définies par le droit d'usage (et non par le droit de propriété privée), caractérisées par une activité économique locale à finalité sociale au service de l'intérêt général (et non de marché au service de l'intérêt particulier). Ainsi, contrairement aux sociétés commerciales (entreprises de capitaux dont la finalité est économique), ces entreprises sociales peuvent être caractérisées « *par une structure de gouvernance (finalités formelles, propriété, distribution des droits de propriétés, procédures de prises de décisions) qui facilitent et soutiennent l'action collective fondée sur la réciprocité* » (Enjolras 2009, p.15). Il résulte de cette approche trois modèles de gouvernance (tab.1) :

Tableau 1 - Structures de gouvernance et formes organisationnelles (types-idéaux)

	Lucrative	Publique	Non-lucrative
Finalités organisationnelles	Profit, action économique	Intérêt général/bien public action orientée économiquement	Intérêt général/mutuel action politique [2] action orientée économiquement
Propriété	Privée	Publique	Collective
Prétendants résiduels contrôle résiduel revenu résiduel	Actionnaires	État	Membres du CA absence (non redistribution)
Prise de décision	CA/AG des actionnaires selon la part de capital détenue	Membres du CA nommés par Autorités Publiques	Membres du CA élus ou cooptés par l'AG des membres
Mécanisme de contrôle et d'imputabilité	Capitaliste	Démocratique	Démocratique et/ou division des pouvoirs
Incitations encastrées	Extrinsèques (instrumentales)	Extrinsèques et intrinsèques (orientées vers des valeurs)	Extrinsèques et intrinsèques/réputation

Source : Enjolras (2009, p.17).

(2) Les administrateurs sont ainsi « politiquement » responsables de leurs actions et, à ce titre, imputables devant les Autorités leur délégant leur autorité et devant le grand-public.

A la lecture de ce tableau, nous apprenons que la gouvernance de l'entreprise sociale associative relève des membres du conseil d'administration. Ce sont ceux-là qui élisent un bureau qui aura la charge de la gouvernance associative. Mais, si dans la théorie et l'histoire, l'association s'est trouvée « *naturellement* » gouvernée, quels sont les éléments qui, de nos jours, interrogent cette gouvernance associative ?

Les défis de la gouvernance des OESS : le cas des organisations sous statut « *association Loi 1901* »

Ce qui importe dans l'entreprise sociale sous statut associatif c'est sa « *gestion sociale* ». França Filho (2006, p.428)[3], c'est-à-dire : la dimension « *sociale* » de sa finalité. Ce serait donc l'économique qui serait au service de cette finalité, et, la gouvernance qui s'assurerait du bon « *management* » de celle-ci ? Nous serions donc dans une « tiers gestion » ni économique, ni publique, mais d'intérêt général et d'utilité sociale. Dès lors, avec França Filho (2006, p.434), nous constatons que : « *la gestion sociale fait face à deux grands défis. D'une part, il faut dépasser la culture traditionnelle et construire des partenariats entre société civile et pouvoirs publics qui reconnaissent le potentiel des groupes impliqués, au-delà d'une culture commune d'instrumentalisation. D'autre part, il faut produire des outils méthodologiques qui permettent une gestion intrinsèquement compromise avec le social. Cela n'implique pas le déni des connaissances mises à disposition par la science administrative mais une approche critique qui discerne ce qui peut être incorporé du monde privé. Cela suppose la construction d'un savoir fondé sur la reconnaissance de la spécificité, en termes de rationalité, de l'univers de la gestion sociale* ».

Par conséquent, il ne doit pas y avoir divorce entre la gestion sociale « *salariée* » et la gouvernance « *élue* » de l'entreprise sociale. En effet, dans le cas d'une entreprise sociale sous statut associatif, la gestion sociale est portée par des équipes « *professionnelles* » et une direction de « *professionnels* » du secteur. Ce sont les diplômes d'État qui ont transformé ces « *salariés* » en « *professionnels* ». Cela permet à la gouvernance de veiller à conduire, diriger, planifier et contrôler, différemment le travail des professionnels de celui des bénévoles. Ainsi, si la consultation des professionnels est nécessaire, la délibération relève elle du conseil d'administration composé d'élus bénévoles, avisés par un bureau lui-même élu et bénévole. Mais, la pratique conduit de plus en plus à une cooptation en raison d'une part d'un manque de vocation à prendre des fonctions électives au sein des entreprises sociales « *associatives* » et, d'autre part, d'une insuffisance de la formation de ses bénévoles pour occuper de manière efficace le management du management (connaissances des professionnels, maîtrise de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, maîtrise des rudiments de la gestion financière des associations, entre autres).

Pour résumer, les entreprises sociales associatives sont vouées à lutter contre les failles de l'État en matière sociale et contre les maux du Marché qui produit des exclusions sociales, en raison de sa rationalité économique première (la variable d'ajustement est d'abord l'emploi et non pas l'activité économique, dans les sociétés commerciales). Leur structure de gouvernance répond aux exigences de l'action collective d'une part, et, permet la mutualisation des ressources pour produire un « *service rendu* » de confiance, d'autre part. Pour ce faire, au lieu d'écraser la hiérarchie des parties prenantes, les entreprises sociales en font un outil de coordination. Pour autant, si dans l'absolu cette structure de gouvernance semble performante, nombre de défis restent à relever.

Les entreprises sociales associatives, dans un contexte d'appels d'offres et de confrontation à une réduction des financements publics, se sont tournées de plus en plus vers des apports privés qui aboutissent le plus souvent à la création de fonds de dotation. Mais, l'évolution la plus marquante est celle qui en a fait des « *organisations de production multi-produits* » (Weisbrod, 1998), à travers le mode produire un bien ou un service collectif, produire un bien ou un service privé, et, produire un bien privé non préféré qui constitue une source potentielle de revenus finançant l'output lié à la mission de l'entreprise sociale. Ce sont ainsi plusieurs types d'entreprises sociales à but non lucratif qui ont émergé (tab.2) :

(3) Les administrateurs sont ainsi « politiquement » responsables de leurs actions et, à ce titre, imputables devant les Autorités leur délégant leur autorité et devant le grand-public.

Tableau 2 - Les différents types d'Organisations Non Lucratives

Type d'ONL	Ressources / transaction
« Pure »	Dons et bénévolat / réciprocitaire
« Commerciale »	Ressources marchandes
« Tiers-partie financement »	Financements publics dominants
« Économie solidaire »	Hybridation de ressources

Source : Enjolras (2009, p.5).

Les catégories sont perméables aboutissant ainsi à des entreprises sociales d'économie solidaire et à tiers-partie financement. Les modèles de gouvernance sont ainsi, de fait, pluriels et doivent épouser ces arrangements organisationnels. Nous devons à Polanyi (1957) et à Zelizer (1998), la précision sur ces arrangements organisationnels :

- *transactions commerciales (monnaie comme compensation en échanges de biens et de services)/revenus de la vente,*
- *transactions fondées sur droit de créances (monnaie biens et services sont alloués selon un droit préférentiel prédéfinissant la règle d'allocation)/ financements publics,*
- *transactions réciprocitaires (monnaie, biens et services échangés selon le principe de réciprocité)/dons et bénévolat.*

Pour conclure, nous pouvons dire que s'intéresser à la gouvernance associative, c'est chercher dans chaque entreprise sociale à apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Le sujet de la gouvernance : Qui nomme les dirigeants ? comment ? Quels sont leurs pouvoirs et les limites de ceux-ci ?
- L'objet de la gouvernance ou le « *management du management* » : quel est le rôle et le contrôle des mandataires sociaux au sein de ces personnes morales (entreprises sociales associatives) ?
- Les constituants des systèmes de gouvernance : quelles sont les structures ? les procédures - codes et recueils ? Les comportements des parties prenantes (professionnels, travailleurs bénévoles, bénévoles de bienveillance, familles, bénéficiaires) ?
- Le management de la gouvernance et la légitimité du pouvoir : Quelle sont les tutelles administratives ? Quelles sont les organisations professionnelles ? Quelles sont les organisations juridiques et financières ?

Références bibliographiques :
Collette Ch., Pigé B., 2008, *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle.* Paris, Dunod.
Glémain P., 2019, *L'économie sociale et solidaire : de ses fondements à son « à venir »*. Rennes, Editions Apogée
Elster J., 2007, Explaining Social Behavior. Cambridge, Cambridge University Press.
Enjolras B., 2009, « *Une approche des organisations non lucratives en termes de structure de gouvernance* », XXIIe colloque de l'ADDES, 10 mars 2009, Paris.
Laville J-L., Glémain P., (dir.), 2009, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion.* Paris, Desclée de Brouwer.
Laville J-L., Cattani A-D., (dir.), 2006, *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, Desclée de Brouwer-Gallimard.
Polanyi K, 1957, *The Great Transformation*. Beacon Hill, Beacon Press
Thiétart R-A., 1980 (2010, 12ème édition), *Le Management*. Paris, PUF.
Weisbrod B.A., 1998a, *The Profit or Not-To-Profit, The Commercial Transformation of the Non-Profit Sector.* Cambridge, Cambridge University Press.
Zelizer V., 1998, « How do we know whether a monetary transaction is a gift, an entitlement or compensation ? », in : **Ben-Ner A., Putterman L.**, 1998, *Economics, Values and organizations*. Cambridge, Cambridge University Press.

Cadre de la gouvernance associative

Le binôme président/directeur général : pivot de la gouvernance associative

Richelle Hounkpatin, Doctorante en Sciences de Gestion

Le mode d'organisation des associations gestionnaires fait apparaitre un fonctionnement avec des ressources bénévoles et salariées que l'on peut qualifier de gouvernance « *bicéphale* ». Caractérisés par le partage du pouvoir et de la décision entre les instances politiques et les instances de direction, les principaux chefs d'orchestre de cette gouvernance sont le président d'association et le directeur général. Le premier est bénévole, émane du conseil d'administration et fonde sa légitimité sur son engagement associatif et militant. Le second est salarié, tire sa légitimité de ses compétences managériales nécessaires au développement des équipements médico-sociaux, pilote l'équipe de direction et fait le lien avec les autres professionnels-salariés.

Pour assurer l'équilibre parfois complexe de l'ensemble associatif autour de la dimension politique et de la dimension organisationnelle portées par chacun de ces acteurs, quelques principes et règles doivent être établis. Ces principes et règles peuvent porter sur une définition claire et précise des rôles et responsabilités de chacun, une vision stratégique et une ambition commune reposant sur la mission et le projet associatif, une communication axée

sur des temps de rencontre et de coordination. Autour de ces principes, l'objectif est de limiter les jeux de pouvoir, l'inversion ou encore la confiscation des rôles par l'une des parties.

Définir clairement et précisément les rôles et responsabilités de chacun

Le président est le représentant en justice et dans tous les actes de la vie civile de l'association tels que définis par les statuts. Elu par le conseil d'administration, il veille à l'exécution de ses décisions et à la mise en œuvre du projet associatif ; assure le fonctionnement régulier de l'association en se tenant informé, en validant les décisions. Il convoque, organise et prépare les réunions du bureau et du conseil d'administration.

(1) Benazet P., Carles J., Igalens J., Peyre A. (1999), Gestion des entreprises sociales, associations et établissements sociaux, La lettre du cadre territorial, coll. « Dossiers d'experts », Paris.

Il peut déléguer partie de ses pouvoirs à un président adjoint ou à un directeur général.
Le directeur général reçoit délégation du conseil d'administration et du président. Cette délégation porte sur les aspects techniques, organisationnels et fonctionnels de l'ensemble des structures de l'association. Dans le cadre de la trajectoire politique déterminée par le conseil d'administration, le directeur général assume la responsabilité d'élaborer, de proposer et de piloter les différents projets stratégiques en réponse à ces orientations politiques. Il rend ainsi régulièrement compte au conseil d'administration.
Apporteur de ressources, d'idées et d'opportunités pour l'association, notamment en termes de relations, à travers la maitrise de réseaux, la capacité à mobiliser des acteurs-clefs, à nouer des alliances, à obtenir des soutiens, le directeur général s'entoure d'une équipe et d'organes de direction (comité de direction, comité stratégique, …) pour assurer sa fonction en lien avec son contrat de travail et ses délégations.
Cette formalisation des rôles et responsabilités de chacun sert de référence à l'action collective et permet le fonctionnement complémentaire de ce pivot essentiel de la gouvernance qu'est le duo président-directeur général.

Partager une vision et des ambitions communes autour de la mission et du projet associatif

Les enjeux associatifs relatifs au projet d'accompagnement et d'épanouissement des personnes accueillies dans les établissements et services relèvent d'une vision stratégique et prospective qui doit être partagée tant par le président que par le directeur général. L'élaboration du projet associatif ou encore sa déclinaison opérationnelle en projet stratégique sont autant d'occasions pour ce duo d'examiner et d'harmoniser leurs positions sur les grandes orientations politiques et stratégiques à définir pour y répondre. Document qui fixe le cap du fonctionnement associatif sur les cinq années à venir, le projet associatif offre une vue d'ensemble sur l'association, ses valeurs fondamentales et fondatrices, son histoire, ses orientations politiques et stratégiques, sa gouvernance, son environnement et ancrage dans son territoire d'action.

Le projet associatif trace la ligne directrice commune à de nombreux acteurs (personnes handicapées, adhérents, salariés, bénévoles, …) et résulte le plus souvent, d'une coconstruction avec ceux-ci. Ainsi, un consensus sur les projections d'avenir, sur l'offre d'accompagnement, sur les opportunités à créer et à saisir pour atteindre un idéaltype d'accompagnement des personnes accueillies doit être constamment recherché par le président et le directeur général dans l'équilibre à assurer entre la militance et la gestion qui s'impose comme mode de gouvernance des associations gestionnaires d'établissements et services médico-sociaux.

Communiquer pour mieux se comprendre

Au niveau de la communication, la construction pertinente de temps de rencontre et de coordination dans un climat d'échanges et de confiance entre les dirigeants bénévole et salarié constitue un moyen privilégié pour partager les informations, nourrir les réflexions concernant les différents projets qui seront portés à l'approbation du conseil d'administration. Il s'agit de prévoir des temps d'échanges et de débats réguliers pour des points permanents sur l'avancée des dossiers, l'actualité de l'association, que ce soit sur le plan politique, stratégique ou opérationnel ; de préparer en amont les réunions du Bureau ou du conseil d'administration ou encore les rencontres avec les partenaires extérieurs (mairies, MDPH, collectivités, bailleurs sociaux, entreprises, …) et principaux financeurs (ARS, Conseil Départemental). A travers une communication fondée sur la confiance et la loyauté, ces deux acteurs s'apportent conseils et soutiens dans les décisions et les difficultés rencontrées dans le cadre de leurs responsabilités respectives.

FACILE-À-LIRE

Dans l'organisation des associations gestionnaires comme l'Adapei
Il y a des bénévoles et des salariés.
Le président est bénévole, le directeur général est salarié.

Pour que l'association avance bien,
Il faut que le duo Président – Directeur fonctionne bien.
C'est le pilier de la gouvernance.

Il faut que les rôles et les responsabilités de chacun soient bien définis,
Il faut partager la même ambition autour du projet associatif
Et beaucoup communiquer entre tous les partenaires
professionnels ou bénévoles, en confiance et de manière efficace.

Depuis 60 ans une démocratie représentative portée par la territorialité

Dominique Moreau, Président adjoint du conseil d'administration

Démocratie représentative

L'Adapei de Loire-Atlantique a été créée par les premières associations Papillons Blancs quand celles-ci ont ressenti la nécessité de se regrouper au niveau départemental. Notre association est depuis composée de sections territoriales couvrant presque tout le département. Le dynamisme de notre association repose et résulte pour une grande part de l'action des sections territoriales par leur proximité avec les familles.

La pluralité sociale et territoriale des forces vives composant notre association est une garantie d'indépendance vis-à-vis de tout pouvoir politique, économique, administratif et syndical. C'est une plus-value apportée aux services qu'elle rend. La détermination de la politique de l'Association par des parents bénévoles dans des instances démocratiques est une donnée essentielle, qui caractérise notre association et qui la distingue, en ce sens, des administrations et des entreprises.

Nous avons, depuis plus de 60 ans, fait reposer notre gouvernance sur les bases de la démocratie représentative en élisant annuellement dans chaque section territoriale des délégués ayant mandat en assemblée générale pour voter les rapports présentés et élire les administrateurs de notre association. Le nombre des délégués représentant les sections est proportionnel (1/10) au nombre d'adhérents de chaque section.

Les administrateurs (parents bénévoles) élus pour un mandat de 3 ans, prennent part, aux décisions du conseil d'administration sous l'égide de la présidence élue annuellement. Là encore, nos statuts garantissent une représentation proportionnelle des sections territoriales.

Responsabilité

Si notre gouvernance s'attache à porter la voix des territoires et exprimer leurs différences, pour autant, notre responsabilité demeure de toujours rechercher la cohésion et la cohérence, ainsi les votes des rapports en assemblée générale et les décisions en conseil d'administration sont toujours pris dans l'intérêt général des 2700 personnes que nous accompagnons et de leurs familles.

Démocratie participative

A la richesse de la représentativité, notre association a toujours veillé à associer un dialogue permanent et respectueux entre tous les acteurs, à tous les niveaux. Que ce dialogue soit statutaire ou réglementaire (bureau, comité d'entreprise, commission...) ou spécifique à l'organisation (séminaire, rencontre, réunions...).

Le bureau de l'association, élu chaque année par les administrateurs, est l'instance permanente où la concertation et le débat nourrissent la réflexion et préparent les décisions soumises au CA. C'est un lieu d'échanges importants concernant le fonctionnement des structures gérées et les projets en cours. Les présidents de sections qui y siègent en sont des acteurs majeurs. Leurs positionnements dans notre organisation en font un lien indispensable entre les personnes handicapées et leurs familles et les décideurs.

La transversalité des commissions permet des échanges

réguliers entre parents et professionnels sur différentes thématiques. De multiples réunions informelles locales et départementales viennent enrichir ces échanges pour lesquels la participation de chacun est toujours recherchée.
Ce débat permanent de tous les acteurs est une source d'innovations indispensable.

Respect

Le binôme président(e) / directeur général est un pivot essentiel de la gouvernance associative d'une association gestionnaire pour assurer l'équilibre complexe entre la dimension politique et la dimension organisationnelle, portées par chacun de ces deux acteurs.
Un consensus sur les projections d'avenir, sur l'offre d'accompagnement, sur la responsabilité sociale, doit être constamment recherché par le président(e) et le directeur général, entre la militance portée par nos adhérents et la gestion qui s'impose aux associations gestionnaires d'établissements et services médico-sociaux.
Outre le fait de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun et de partager une vision et des ambitions communes définies par notre projet associatif, une grande qualité de la relation fondée sur le respect de chacun est indispensable à ce binôme. Ce respect doit aussi être la base de tous les échanges entre parents et professionnels.

Confiance

Notre gouvernance depuis 60 ans a fait preuve de sa robustesse et, je le pense, de son efficacité. Le ciment indispensable à cette solidité, c'est la confiance. Confiance des familles dans les militants qui les représentent. Confiance des militants, responsables associatifs dans les professionnels qui mettent en œuvre notre projet.
Depuis toujours, la volonté tenace des parents de construire avec les professionnels des solutions adaptées constitue le moteur de l'innovation. Nous sommes nous, parents, des acteurs responsables et solidaires, défendant une société plus inclusive. En recherchant la plus grande participation des personnes elles-mêmes, nous sommes engagés dans l'accompagnement de nos enfants vers leur pleine citoyenneté.

Nos attentes et notre implication sont aussi des éléments fondamentaux de l'amélioration de la qualité des prestations de nos établissements et services.
C'est pourquoi notre modèle de gouvernance a toujours besoin de votre implication. Je suis persuadé que, face à la complexité des problématiques, nous saurons toujours nous appuyer sur la simplicité de nos valeurs partagées.

FACILE-À-LIRE

Notre association est organisée en sections territoriales
Chaque section représente un ensemble de communes
donc un ensemble de familles et un ensemble d'adhérents.

Chaque section a des délégués élus pour voter à l'Assemblée Générale.
Chaque section a des Administrateurs élus qui participent au conseil d'administration (CA) et votent les projets de l'association.
Le président de chaque section participe au bureau du CA.
Le nombre de délégués et d'administrateurs est proportionnel au nombre d'adhérents de la section.
C'est un fonctionnement en démocratie représentative.

Des commissions, des réunions permettent également aux familles et aux professionnels de se rencontrer et d'échanger.
Respect et confiance permettent de construire des solutions adaptées.
C'est aussi un fonctionnement en démocratie participative.

Et on a besoin de vous.

Gouvernance & fonctionnalités,

La gouvernance vue de l'interne

Un temps de rencontre et d'échanges avec les personnes accompagnées du Logeacs de Rezé

sur les lieux de décision de l'Adapei de Loire-Atlantique

Richelle Hounkpatin, Doctorante en Sciences de Gestion

Lors d'une réunion, nous avons échangé sur la base d'un support imagé, avec un groupe de personnes accompagnées du LOGEAC (service des Logements Accompagnés) de Rezé.

Environ une dizaine de personnes était présente à cette réunion, comme à leur habitude, une fois par mois le vendredi en fin de journée. Sophie Brodu (chef de service)et un éducateur aussi présents à la réunion, les ont avertis de notre arrivée et de l'objet de la présentation.

L'objectif de cette rencontre était de leur présenter l'association et quelques grandes instances de décision, de les associer à une approche « *multiparties prenantes* » de la gouvernance, repérer ce qu'ils connaissent de l'association. Pour la plupart, ils travaillent en ESAT et ont des responsabilités ; ils sont pour certains, délégués au CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), pour d'autres élus au Conseil de la Vie Sociale,… comme ils nous l'ont indiqué au cours de la réunion.

Il ressort de cet échange les points suivants.

Gouvernance : gouverner, gouvernement ?

Pour ce groupe de personnes accompagnées, le mot « *gouvernance* » fait penser à **gouverner, gouvernement**. Le gouvernement leur fait penser au président de la République, Emmanuel Macron, ainsi qu'au chef du gouvernement Edouard Philippe.

Après une présentation sommaire de l'association (encadré page suivante), le mot « *décision* » qui accompagne « *instances de décision* » est repéré.

- L'Adapei de Loire-Atlantique est une association.
- Elle est composée des personnes accompagnées, des professionnels-salariés, des familles adhérentes et non-adhérentes, des bénévoles.
- Il y a des instances de décisions : lieux où des personnes désignées, prennent et suivent les grandes décisions de l'association.
- La gouvernance est la façon dont l'association est dirigée.
- Cela veut dire qu'il faut vérifier, contrôler les décisions importantes de l'association.

Décider pour eux, c'est prendre une décision. Nous approfondissons l'explication en exposant une situation concrète. Décider, c'est aussi choisir entre plusieurs solutions possibles. Décider, c'est faire un choix entre plusieurs choses. Par exemple, pour aller au ski, vous pouvez utiliser plusieurs moyens de transport. Vous pouvez prendre le train, le taxi, la voiture, le bus ou encore le car. A la suggestion du taxi, beaucoup réagissent : « *c'est trop cher, on ne peut pas. C'est mieux le car. On prendra le car* ». Voilà ce que c'est que choisir. C'est étudier les possibilités pour décider, retenir une ou deux solutions. Et quand on est un groupe, on discute des options et ensemble, on valide un choix final. Ce choix final, c'est la décision. C'est ce que font les personnes qui composent les instances de décision de l'association.

Sophie précise : « *Comme dans l'association, on a beaucoup de personnes, il y a des endroits où des gens se réunissent pour prendre les décisions* ».

Nous présentons ensuite quelques instances de décisions de l'association en illustration.

Assemblée générale : une réunion par an

De nombreuses personnes constituent l'assemblée. Parents, amis et partenaires se réunissent une fois par an pour discuter et se mettre d'accord sur les grands projets de l'association. C'est le niveau le plus important de décision de l'association.

Conseil d'administration : 5 réunions par an

C'est un groupe moyen composé de 30 personnes environ. Cette instance se réunit 5 fois dans l'année. Les membres du conseil d'administration sont désignés lors de la réunion annuelle de l'assemblée générale. Ils sont choisis pour les représenter. Ils travaillent et réfléchissent ensemble aux projets de l'association, à la façon de les réaliser. Les membres du conseil d'administration sont appelés administrateurs. Ils votent les décisions.

Bureau : réunion une fois par mois

A leur tour, les membres du conseil d'administration vont élire environ 10 personnes pour les représenter au bureau. Les membres du bureau sont aussi des membres du conseil d'administration. Ce groupe se réunit tous les mois pour préparer les décisions du conseil d'administration.

L'échange se poursuit autour de quelques questions-réponses :

C'est qui le directeur général de l'Adapei ? la présidente ? le président de section ?

Savez-vous où se trouve le Siège ?

Qu'est-ce qu'ils font dans les bureaux du CHANT ?

Connaissez-vous ces lieux de décision ?

Qu'est-ce qu'un chef et à quoi sert-il ?

Savez-vous qui dirige le CHANT ?

Où se trouve le CHANT ?

Qu'est-ce que le CVS? Êtes-vous membres? Que fait-on au CVS ?

Êtes-vous membres du CHSCT de votre ESAT? Que fait-on au CHSCT ?

Pour beaucoup d'entre eux, ces instances semblent éloignées même si après nos explications, ils comprennent à présent ce qu'on y fait. L'un d'entre eux avait déjà toutefois assisté à une assemblée générale. A cette occasion, il avait reçu la médaille du travailleur exemplaire. Sa médaille lui avait été donnée par le directeur général, qu'il a pu identifier ainsi que d'autres, lorsque nous leur avons montré sa photo dans un numéro du Papillonnages. Ils connaissent aussi la présidente de l'association et l'ont déjà rencontrée pour certains. Ils n'ont jamais vu la présidente de la nouvelle section de Nantes mais connaissent le représentant de l'association au CVS.

A la question « *Savez-vous où se trouve le Siège ?* », ils répondent : « *A côté de la Tour de Bretagne* », « *A Talensac, à la place Viarme, le tram 3 passe à côté* ». Nous précisons l'adresse du Siège et expliquons en quelques mots, les services et directions du Siège.

« *Savez-vous qui dirige le CHANT (Centre d'Habitats et d'Accompagnement Nantais) ?* » A cette question, nos interlocuteurs nomment la directrice du territoire Agglo nantaise pour l'habitat et la vie sociale : Marie-Claire TESSON.

« *Où se trouve le CHANT ?* » pour beaucoup d'entre eux, le CHANT est situé au Square Pont Rousseau. Les bureaux sont en face du SAVS à Rezé.

A la question « *Que fait-on au CHANT ?* », ils décrivent le rôle de l'éducateur présent à la réunion : « *il nous aide dans nos démarches administratives ; il nous aide à faire des réservations ; il nous donne son avis quand on lui pose une question ; …* ».

« *Qu'est-ce qu'un chef et à quoi sert-il ?* » : à cette question, plusieurs personnes accompagnées ont réagi en donnant leur compréhension. Pour l'un d'entre eux, le chef c'est celui qui lui donne son planning de la semaine à venir, les consignes pour le travail. Pour un autre, il y a aussi les grands chefs, un peu comme le patron d'une entreprise, ou encore le patron de

l'ESAT. Le patron de l'ESAT s'occupe des moniteurs et encadrants. Ils font aussi la distinction entre les missions des moniteurs d'ateliers qui sont leurs encadrants, donc leurs chefs directs, le chef de service et le responsable d'établissement qu'ils qualifient de grand patron de l'ESAT. Le chef de service, c'est pour eux, celui qui s'occupe des rendez-vous clients à l'extérieur, des papiers qu'ils ont à faire signer. Le chef, c'est aussi celui qui donne des ordres à une équipe quand ils vont travailler dans les entreprises, dit l'un des travailleurs en Espace vert.

« *Qu'est-ce que le CVS ? Etes-vous membres ? Que fait-on au CVS ?* » : Tous connaissent le CVS. C'est le Conseil de la Vie Sociale. Ils y ont des représentants et dans leurs ESAT, au cours des réunions CVS, ils présentent ce qu'ils ont fait, leurs doléances, ce qui ne va pas ; ce qu'ils aimeraient voir changer.

« *Etes-vous membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail de votre ESAT ? Que fait-on au CHSCT ?* » : « *Le CHSCT, c'est le truc sécurité là, dit l'un d'eux. Moi je suis délégué là-dedans. En fait, on désigne un délégué par atelier et moi je suis délégué pour la formation des travailleurs et maintenant je travaille avec d'autres délégués sur des formations pour l'ensemble des travailleurs d'ESAT. Nous sommes mêmes allés au Siège pour une réunion avec M. Marhadour.* ». Nous lui demandons d'expliquer un peu plus sa mission de délégué. « *Le délégué, il demande aux autres travailleurs ce qu'ils veulent, il prend leurs questions et les pose à la réunion. Ensuite, il donne les résultats de la réunion aux collègues. Il donne les informations aussi de la réunion aux collègues* ».

Avec Sophie, nous leur expliquons qu'en tant que délégués, ils sont désignés dans leurs ateliers par les autres, pour les représenter dans ce lieu où on décide, on échange et on fait des choix. C'est un peu comme les membres du conseil d'administration qui sont désignés pour représenter l'assemblée générale pour aller décider à leur place car ils seraient trop nombreux pour que les choses avancent. Ainsi, en tant que délégués au travail comme ils nous le décrivent, ils participent aussi à leurs niveaux, aux décisions de l'association. Parce que ce qu'ils décident dans leurs réunions remontent progressivement jusqu'à la direction générale et ensuite au conseil d'administration par exemple.

Le Conseil de la Vie Sociale comme outil de gouvernance associative

Richelle Hounkpatin, Doctorante en Sciences de Gestion
Guy Bréheret, Représentant Adapei au CVS

Le Conseil de la Vie Sociale (CVS) est l'un des outils promus par la loi 2002-2 garantissant l'exercice des droits fondamentaux des personnes handicapées des établissements et services sociaux et médico-sociaux. C'est le lieu privilégié d'expression et de participation à la vie sociale et au fonctionnement des structures d'accueil des personnes en situation de handicap. Il a été institué par décret n°2004-287 du 25 mars 2004 relatif au CVS et aux autres formes de participation.

Le CVS comme lieu de démocratie, instance de consultation ou de concertation, permet aux personnes accompagnées, mieux que quiconque, de s'exprimer sur les situations de leurs établissements ou services, parfois seules, en autonomie, ou à l'aide d'accompagnants avec des supports adaptés à la prise de parole.

Le CVS est une instance qui donne son avis, fait des propositions sur toute question portant sur le fonctionnement de l'établissement ou service et notamment sur l'organisation intérieure et la vie quotidienne, les activités, l'animation socioculturelle et les services thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipements, etc. Le président du CVS est élu parmi les personnes qui représentent les personnes accueillies ou parmi les personnes accueillies elles-mêmes selon les cas. Le CVS peut faire appel à toute personne pour participer à ses réunions, à titre consultatif en fonction de l'ordre du jour.

Dans le cadre d'une démarche de gouvernance associant l'ensemble des parties prenantes de l'association, le CVS peut être considéré comme un outil de gouvernance puisqu'il favorise non seulement la participation des personnes accueillies à la vie de leurs établissements ou services mais aussi la prise en compte de leurs avis dans les choix politiques associatifs, leurs sollicitations étant remontées par le représentant de l'association qui siège au CVS.

Guy Bréheret, Représentant Adapei au sein du CVS de l'IME Ile de Nantes illustre ce rôle.

« Mon rôle en tant que représentant de l'association au sein du CVS de l'IME Ile de Nantes est clairement défini dans le règlement de fonctionnement de l'Adapei de Loire-Atlantique. Il s'agit entre autres, de suivre la vie de l'établissement, de participer à l'élaboration de son projet, d'apporter conseil et soutien au président du CVS, … Mais, très concrètement, au niveau du CVS de l'IME Ile de Nantes, je fais « remonter » à la présidente de la section de Nantes qui est la représentante des familles au sein du conseil d'administration, ce que j'entends et perçois lors des réunions du CVS. J'apporte des réponses aux questions des membres du CVS, je communique des informations issues des instances associatives comme le conseil d'administration ou le bureau et plus particulièrement, les informations issues de la *section de rattachement Nantes. En outre, lorsque je n'ai pas les réponses aux questions posées, je me renseigne et les communique à la prochaine réunion ou via le responsable d'établissement qui est présent avec voix consultative au CVS.*

Je trouve le CVS intéressant et enrichissant tant pour les personnes accueillies et leurs familles que pour moi-même, représentant de l'association au sein de cette instance. C'est un véritable lieu d'échanges entre parties prenantes de l'accompagnement des personnes.

A titre d'exemple, les projets de sorties proposés dans le cadre de la dotation brioches sont exposés en CVS, me permettant d'en comprendre l'intérêt pour les enfants et les familles. Il m'est aisé ensuite de les exposer et de les défendre en réunion de section quand il s'agit de décider ».

FACILE-À-LIRE

Le Conseil de la Vie Sociale CVS
C'est un lieu d'expression, de participation à la vie sociale
et au fonctionnement des établissements et services.

Les personnes accompagnées peuvent s'exprimer pendant le CVS.
Donner son avis, faire des propositions, c'est important.
Ces avis et propositions sont transmis par le représentant
de l'association.

Pour le représentant de la section et de l'association,
Participer au CVS permet de suivre la vie de l'établissement
De communiquer les informations sur la vie de l'association
D'apporter des réponses sur des questions posées en réunion.

Recueil d'opinion

Christian Gatard, Parent militant bénévole, ancien administrateur

Depuis quand êtes-vous administrateur ?
En fait, si j'ai bien été administrateur à l'Adapei de Loire-Atlantique entre 2003 et 2014, je ne le suis plus, ayant dû abandonner une bonne partie de mes activités associatives suite à un grave problème de santé. Je me limite désormais à l'animation du dispositif « *allo-parents* » et participe à celle de l'opération brioches.

Combien de mandats avez-vous renouvelés ?
J'ai donc accompli près de 4 mandats.

Pour vous, qu'est-ce que la gouvernance à l'Adapei ?
La gouvernance à l'Adapei est tout à fait comparable à celle d'une grosse association et conforme aux préconisations de l'UNAPEI, à savoir que, pour résumer, nous avons d'un côté des élus et de l'autre des professionnels, chacun dans leurs rôles et leurs attributions. Les administrateurs (donc les élus) ont pour mission de définir le projet politique et de s'assurer de sa mise en œuvre, les professionnels sont, eux, chargés de la mise en œuvre.
Cette gouvernance collective et démocratique de la part des administrateurs implique donc évidemment le partage du projet avec les professionnels.

Est-ce un concept connu ?
Je ne suis pas absolument persuadé que toutes les familles connaissent cette répartition des rôles. Il est vrai que l'Adapei a une double mission : une mission « *gestionnaire* » et une fonction importante d'action sociale et familiale à assurer en tant que mouvement parental, au service et à l'écoute des familles.

Depuis quand avez-vous commencé par en entendre parler ?
En fait, je crois que tout administrateur qui s'engage doit être bien au fait de cette dualité de missions et par conséquent de la gouvernance définie par l'association. Quoiqu'il en soit je pense qu'il est souhaitable, comme dans toute association, de faire le point régulièrement sur la gouvernance et d'en réaliser une évaluation.

La pratique de gouvernance comme manière de diriger a t-elle évolué au fil du temps ?
Depuis longtemps comme d'autres administrateurs, j'ai souhaité que l'association fasse beaucoup plus en matière d'action sociale et familiale tant les besoins sont importants et tant cette mission est fondamentale. Même si je ne suis plus membre du CA, j'ai pu noter avec une grande satisfaction que des progrès considérables ont été engagés en ce sens. Bien sûr l'action familiale est exigeante, elle demande beaucoup d'énergie et beaucoup de temps, mais elle est essentielle. S'il est capital que cette orientation soit clairement affirmée et appuyée par la présidence, elle ne doit pas concerner que les seuls administrateurs. Tous les membres de l'association, membres des bureaux de sections bien sûr mais aussi tous les adhérents doivent y prendre part. L'évolution de la société et le comportement « *volatile* » des bénévoles, que l'on peut observer à l'Adapei comme dans beaucoup d'associations doivent nous amener à définir sans doute de nouvelles actions, notamment festives car on voit bien que celles traditionnellement

organisées ont un succès en diminution. Elles ne rassemblent le plus souvent que quelques familles « *habituées* » et quasiment pas ou très peu de familles de jeunes enfants.

L'action familiale est difficilement mesurable. **Elle conserve un côté ingrat et n'a généralement rien de spectaculaire mais n'est-ce pas là justement l'occasion pour les parents et proches des personnes accueillies de soutenir et remercier l'association qui accompagne leur enfant ou leur adulte.**

Parmi les actions réalisées on peut citer : l'opération brioches, avec la participation désormais de plus de 400 bénévoles, initiée en 2008 et dont la progression n'a cessé d'année en année.

Le dispositif « *allo-parents* » qui permet d'aider et d'accompagner de très nombreuses familles pour les démarches et la défense des dossiers.

Le nouveau dispositif « *générateur de solidarité* » mis en œuvre pour aider les familles des enfants « *sans solution* » et surtout sans place en établissement.

Vos appréciations du fonctionnement du CA, comme instance de gouvernance et lieu de prise de décisions stratégiques et politiques de l'Adapei ?

Hormis l'impulsion ressentie par l'ensemble de l'association relative à l'action familiale il m'est difficile d'émettre une appréciation sur le fonctionnement du CA dans la mesure où je n'en suis plus membre. De mon expérience… pas si lointaine je retiens simplement qu'il est important que tous les administrateurs soient au plus près du vécu des familles, aient une très bonne connaissance des rouages des dispositifs du médico-social, des droits des personnes handicapées et bien évidemment, qu'ils soient pleinement conscients de l'importance et des conséquences des décisions qu'ils sont amenés à voter.

FACILE-À-LIRE

L'Adapei n'est pas que gestionnaire d'établissement
Son autre mission est l'action sociale et familiale.

Tout le monde doit se sentir concerner et y participer,

Des exemples,
- L'opération brioches et ses 600 bénévoles engagés
- Le service Allo-parents pour aider et accompagner les familles
- Le projet Générateur de Solidarité pour soutenir les familles des enfants sans solution et en attente de place
et toutes les rencontres organisées par les sections.

C'est beaucoup d'énergie et de temps mais c'est très important.

L'organisation territoriale de l'Adapei de Loire-Atlantique : quels enjeux pour la gouvernance ?

Audrey Ryo, Mémoire « Délégations et Territoires : une redistribution des cartes » DEIS Master 2 en Ingénierie et Gestion des Interventions Sociales. Actuellement éducatrice spécialisée au foyer de La Charmelière.

Si l'organisation territoriale de l'association fait référence à des espaces géographiques, elle s'articule également avec un pouvoir politique et ce quoi qu'il en soit de ses dimensions physiques comme de son degré d'institutionnalisation. Allons comprendre ensemble comment le concept de territoire est devenu un référentiel de notre action et a modifié le mode de gouvernance.

Une organisation s'adaptant aux avancées législatives

Depuis une dizaine d'années, le contexte dans lequel évolue l'Adapei est soumis à des évolutions importantes. Les politiques publiques n'ont de cesse d'être réformées. En 2009, face à la crise économique, le gouvernement se lance dans une Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). Cela se traduit par deux objectifs étroitement liés pour le secteur social et médico-social :

- Diminuer le nombre de budgets et de comptes administratifs pour passer de 35 000 à 3500 par des financements pluriannuels à travers les CPOM. Les établissements et les services ne sont plus financés directement mais seulement par l'intermédiaire d'associations gestionnaires.
- Diminuer le nombre d'associations gestionnaires en favorisant les regroupements tels que les Groupements de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS).

L'État parle de restructuration au niveau territorial afin de moderniser, simplifier, décloisonner et restaurer l'équilibre financier. Le droit des usagers à une qualité des prestations toujours plus grande entraine inévitablement des modifications structurelles au niveau des associations et de leur mode de gouvernance.

Dans ce contexte, l'Adapei se réorganise autour de territoires/métiers. Mutualisation des moyens, harmonisation des pratiques, etc., semblent dicter cette restructuration associative autour d'un commun : la personne accompagnée et son entourage, et ce afin de pérenniser la qualité de l'action associative présente et à venir. Le centre de gravité n'est plus l'établissement ou le service, même s'il est nécessaire mais le parcours de vie de la personne.

Sections territoires/métiers : des inscriptions géographiques singulières

Mais pourquoi avoir opté pour une organisation en territoires/métiers ne coïncidant pas avec les sections ?

L'organisation en territoires/métiers résulte d'un travail mené avec l'ensemble des cadres de l'association. Chaque territoire/métier est singulier, ne comportant pas le même nombre d'établissements ou services, de cadres, professionnels non cadres et usagers.

Le territoire : plus qu'un espace géographique, un système complexe

Sous ce vocable générique de « *territoire* », ne faut-il pas dépasser la simple représentation spatiale ? Le territoire est un espace géographique d'inscription de pratiques, délimité et organisé. Mais le territoire n'est pas toujours une histoire de frontières. Il est également un espace investi par le politique et peuplé de personnes, saturé de leurs représentations, rempli de leurs parcours et de leurs trajectoires. Le territoire a donc un sens et il délivre bien du sens. Il est la combinaison d'une gouvernance, de compétences et d'une légitimité avec la référence majeure de la proximité. Pouvoir et organisation y sont ainsi indissolublement liés. Tous les acteurs, professionnels, bénévoles, partenaires, qui interviennent au sein d'un territoire se positionnent en permanence les uns par rapport aux autres.

« Le territoire n' est pas un objet neutre décidé dans l'abstraction et déconnecté du réel. Il est avant tout bricolé par les acteurs en fonction d'un grand nombre de paramètres en permanente mutation ». (R. Lajarge, 2000)

De la gouvernance des établissements à la gouvernance des territoires. Comment la territorialisation vient bousculer les pratiques internes ?

Penser la répartition des établissements et services au sein de territoires/métiers révèle de nouvelles formes d'organisation et de stratégies managériales pouvant déstabiliser les pratiques professionnelles jadis concentrées dans une seule identité : l'établissement. La stratégie d'ouverture induit la nécessité de positionner ce dernier dans le territoire en étudiant les bénéfices à s'ouvrir à d'autres acteurs, en questionnant les tensions possibles entre l'autonomie de l'établissement/service et le développement des liens territoriaux. L'approche en termes de territoire sous-entend ainsi un travail de repositionnement par les établissements/services et les professionnels pour penser et mettre en œuvre des projets co-construits, de partenariats territorialisés, dans une démarche de coopération avec l'ensemble des acteurs (dont la personne accompagnée et/ou son représentant légal).

Le changement de format d'organisation en territoires/métiers a conduit également à une modification des lignes hiérarchiques (apparition des directeurs de territoires par exemple), de nouvelles délégations, marquant une évolution dans la gouvernance associative. Les nouveaux périmètres d'action des professionnels ont pu contribuer à promouvoir de nouvelles responsabilités pour des salariés. De nouvelles « *casquettes* » sont venues enrichir la fonction première de certains professionnels (ambassadeurs RSE, correspondants qualité par exemple) qui ont pu réunir leur force de travail autour de plans d'actions communs.

Une organisation territoriale de l'Adapei en faveur des personnes accompagnées et de leur entourage

Le projet stratégique associatif de l'Adapei affirme ses orientations en matière d'organisation des ressources humaines au sein de territoires/métiers définis. Il est question notamment de mobilisation de compétences, de développement des liens entre les établissements d'un même territoire, de gouvernance, entendue comme « *la mise en évidence de quelques principes spécifiques au projet stratégique qui portent prioritairement sur le management, les processus de décision, la délégation, l'équité, la communication et l'information* ».

La qualité du service rendu aux personnes demeurant l'objectif principal de l'association, elle implique de mailler les ressources sur les territoires tout en préservant un espace commun de travail et une dynamique collégiale face à des enjeux concurrentiels. Les établissements, deviennent de plus en plus des systèmes ouverts sur des environnements complexes aux limites floues. Précision d'espaces de coopérations et de décisions, localisation des compétences, ressources, etc, sont autant d'actions à mener pour servir l'inscription des établissements dans leur territoire et poser les bases d'un management efficient au service de l'association mais surtout de la personne accompagnée.

Le territoire a déjà pu renforcer « *l'identité métier* » mais le parcours de la personne handicapée reste encore complexe et segmenté. La fluidité de ce dernier entre les 3 secteurs[1] reste véritablement un défi majeur pour les années à venir.

(1) Enfance : Éducation, Soins et Apprentissage – Habitat, Vie Sociale, Autonomie et Accès aux Soins – Accès à l'emploi et Vie Professionnelle

Notre Projet Associatif 2017-2022

Énergie partagée
S'impliquer et s'engager

Énergie en mouvement
Agir et progresser

Énergie au quotidien
Faire et accompagner

Énergie créatrice
Innover et anticiper

Notre Projet Stratégique

Assurer la qualité de parcours

Développer les coopérations

Être une association à la démarche RSE

Directeur de territoire : qu'est-ce que la gouvernance ?

Entretien avec Joachim Viannay, Directeur de territoire Vie Professionnelle Agglo Nantaise

2 questions fondamentales
- Qu'est-ce que la gouvernance ?
- Quelle est la place du DT dans la gouvernance ?

Qu'est-ce que la gouvernance ?
La gouvernance à mon sens, c'est une mission collective assurée par un groupe de personnes organisé de façon bicéphale : une partie portant la dimension politique en l'occurrence les administrateurs et l'autre, la dimension stratégique, en l'occurrence la direction générale. Tout l'enjeu est d'arriver à allier ces deux dimensions politique et stratégique. Au niveau politique, la fonction de gouvernance est organisée autour d'instances telles que l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. Au niveau stratégique, autour d'instances comme le comité stratégique.

Quelle est la place du DT au sein de cette organisation bicéphale ?
Le directeur de territoire se situe dans la dimension stratégique. Il est garant de la mise en œuvre des orientations stratégiques et s'assure au niveau opérationnel de leur mise en œuvre sur le périmètre du territoire dont il a la responsabilité. Il est également force de proposition, dans l'élaboration et la définition des axes stratégiques propres à son secteur d'activité, dans mon cas, le secteur Vie Professionnelle.

Au niveau de ce secteur vie professionnelle, il s'agira par exemple de mettre en œuvre la stratégie d'insertion professionnelle des jeunes en s'appuyant notamment de la fiche CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) ou les fiches-actions dédiées à cette stratégie associative globale. Il contribuera à harmoniser les pratiques de fonctionnement des établissements.

A l'échelle du territoire dont il a la responsabilité, il a un rôle de soutien dans la mission des responsables d'établissements, de les accompagner dans les chantiers venant du Siège notamment en matière de ressources humaines, d'informatique ou encore de qualité.
Sur un plan plus opérationnel, le territoire apparaît comme une configuration intéressante pour travailler certains sujets comme la mobilité des travailleurs, l'admission, le plan de formation ou encore l'élaboration budgétaire. Pour cela il veille à la coordination et à la cohésion du territoire en développant des pratiques communes de travail et des modes de collaboration entre les établissements sur des projets communs.

FACILE-À-LIRE

La Gouvernance : une mission collective.
Le directeur de territoire est garant de la mise en œuvre des orientations.
Il est force de proposition dans son secteur d'activité.
Il soutient et accompagne les responsables d'établissement ou de service pour la réalisation des projets et la collaboration entre établissements.

Présidence de section et gouvernance

Florence Parois, Présidente de la section de Nantes

La gouvernance ! C'est l'équilibre. Un équilibre qui permet, grâce aux organes et aux règles de décision de l'association, de voir les intérêts des acteurs, personnes accompagnées, familles et professionnels respectés. Un concept un peu vague pour un parent qui s'engage, mais certainement sa motivation essentielle : la collaboration parent-professionnel est un modèle efficace pour accompagner nos enfants ...donc cela doit aussi fonctionner à plus grande « *échelle* » !

En tant que présidente de section, l'une de mes missions est d'aider tous les interlocuteurs, à bien s'approprier ce concept : parent bénévole, qui doit prendre du recul sur son vécu et tenir compte de la contrainte de gestionnaire, ou professionnel qui doit comprendre tout l'enjeu d'une association portée par des parents de personnes handicapées… bien se l'approprier pour un partenariat constructif dans les commissions de l'association, les CVS, les groupes de travail mais aussi pour résoudre les conflits lorsqu'il y en a ; ou encore pour communiquer auprès de nos partenaires sur ce que nous sommes ! Car « *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, Et les mots pour le dire arrivent aisément.*» (Nicolas Boileau).

Le socle d'une gouvernance « *efficace* », c'est indubitablement la confiance, car elle permet à chacun de bien garder sa place ; et la confiance ne se décrète pas… elle se travaille !

C'est pourquoi nous avons décidé d'organiser en octobre 2018, une matinée sur ce thème : « *créer de la confiance entre parents et professionnels, tout l'enjeu de notre association de parents* »… elle rassembla une trentaine de personnes des 13 établissements ou services de notre grande section, et fut animée par un intervenant extérieur, Mr Yves Fouda, consultant, spécialiste de la cohésion dans les organisations ; sous la forme d' un atelier convivial et ludique, les objectifs étaient : partager un temps de convivialité, favoriser une meilleure connaissance inter-participants et engager, chacun de sa place, une réflexion sur la confiance et la coopération.

Une expérience très positive et une initiative à renouveler ont unanimement conclu les participants ! Une matinée totalement dans la ligne droite du bien « *faire ensemble* » que chaque président de section tente d'impulser au niveau de son territoire pour un partenariat optimal mais aussi pour la pérennité de notre modèle associatif. Car sans plaisir, difficile de « *recruter* » de nouveaux parents bénévoles.

Noël Delaunay, Président de section Ancenis

Qu'est-ce que pour vous la gouvernance ?
Je définirais la gouvernance comme l'organisation directoriale de l'association entre le bureau et le directeur général de l'association.

Quel est le rôle d'une section territoriale de l'Adapei de Loire-Atlantique ?
La section que je préside aujourd'hui, Ancenis, fonctionne pour donner une animation sur notre secteur géographique afin de valoriser l'image et l'activité de l'Adapei, transmettre aux familles les informations venant de l'Adapei et de l'Unapei. La section entretient également un lien avec les responsables d'établissements de son territoire, assure l'organisation de fêtes et animations afin de dégager des subsides pour soutenir les établissements dans leurs activités près des personnes accueillies.

Peut-on considérer la section comme une instance de gouvernance ?
La section ne me semble pas être une instance de gouvernance, mais une courroie de transmission entre siège associatif et familles.

Que pensez-vous en tant qu'administrateur, du fonctionnement du conseil d'administration de l'Adapei ?
Le conseil d'administration me parait avoir un bon fonctionnement où chacun peut émettre son avis avant de valider une décision apportée par la présidente et le directeur général.

FACILE-À-LIRE

L'association est découpée en 7 sections :
Ancenis, Basse-Loire, Blain, Grand-Lieu-Pays de Retz,
Nantes, Châteaubriant, Vignoble-Sud Loire
Chaque section représente un ensemble de communes :

Les sections font le lien entre l'association, les familles,
les personnes accompagnées, les établissements et les communes.
Cela doit se faire en partenariat et en confiance.

Elles organisent aussi des animations.
Il y a les tombolas, les pique-niques, les spectacles,…
Elles aident à la réalisation de projets
Elles sont représentées dans les conseils de la vie sociale CVS

La gouvernance vue par des professionnels

Quelle place pour le chef de service dans la gouvernance ?

Entretien avec Sophie Brodu, Chef de service Services des Accompagnements Nantais

Définition de la gouvernance

La gouvernance pour moi, se rattache à un territoire, une entreprise, une organisation, une structure. C'est fortement en lien avec un territoire d'action dans la mesure où les décisions doivent prendre en compte l'ensemble des acteurs en présence notamment avec le virage inclusif actuel.

Pour qui se questionnerait sur « *qui commande, qui gouverne dans l'association ?* », il y a sur Sharepoint, un pavé « *Gouvernance* » qui regroupe des informations concernant le règlement de fonctionnement, le projet associatif et le projet stratégique avec les grandes orientations stratégiques de l'association. Les statuts précisant le rôle de la présidente, des présidents de sections, du conseil d'administration y figurent également. Les personnes accueillies et de leurs familles sont au cœur du projet associatif. D'ailleurs, un mot de la présidente dit « *Jamais sans, toujours avec* ». On comprend mieux l'importance de l'organisation territoriale pour être en plus grande proximité et recueillir les besoins des personnes accompagnées. Ce choix politique de l'association de fonctionner en section territoriale se traduit par une place importante donnée au président(e) de section qui fait lien avec les familles et les représente en tant qu'élu au sein du conseil d'administration.

> « Il ou elle est en proximité des personnes accompagnées et des professionnels de terrain pour faire remonter au niveau de sa direction, les points de satisfaction et/ou d'insatisfaction de ces deux parties, dans le respect de la Charte du management »

Pour moi donc, la gouvernance à l'Adapei, met en parallèle deux organisations qui se nourrissent mutuellement : une organisation politique composée de bénévoles-élus qui définissent les grandes orientations politiques de l'association et une organisation salariée qui par délégation, est chargée de la stratégie et de la déclinaison opérationnelle des grands axes du projet politique associatif. C'est justement pour cela que les projets de service, d'amélioration de la qualité sont issus des grandes orientations du projet associatif et doivent être en phase avec celui-ci.

Place du chef de service dans la gouvernance de l'association

Le chef de service est membre de l'équipe de cadres au niveau du Territoire, chargé de l'ani-

mation des équipes de professionnels au niveau des services et de la mise en œuvre du projet associatif décliné en projet de service. Il ou elle est en proximité des personnes accompagnées et des professionnels de terrain pour faire remonter au niveau de sa direction, les points de satisfaction et/ou d'insatisfaction de ces deux parties, dans le respect de la Charte du management de l'association. Sa proximité avec le terrain permet aussi la mise en œuvre de projets avec les partenaires locaux. Le chef de service œuvre aussi avec les équipes, à la recherche de solutions innovantes ou sur-mesure pour les personnes accompagnées, dans l'esprit de la RAPT (Réponse Accompagnée Pour Tous). Depuis les CPOM, on observe aussi une centralisation et une consolidation des résultats au niveau du Siège associatif avec des processus descendants vers les établissements et services. Pour répondre à cette commande associative qui n'est que le reflet de la commande des financeurs publics, le chef de service de sa place, doit comprendre et s'informer de ce qui se passe au niveau des politiques publiques pour bien situer l'action associative dans ce contexte particulier. Du point de vue de la gouvernance, du moins en ce qui concerne l'organisation salariée que je décrivais plus haut, le chef de service, au sein de l'équipe de direction de territoire, participe à la réflexion concernant les orientations stratégiques de l'établissement. C'est un maillon de la chaîne de décision parce qu'il/elle sert d'intermédiaire entre les professionnels et les personnes accompagnées et fait remonter leurs demandes au niveau supérieur. Le chef de service intègre les contingences de terrain en termes de moyens, de ressources humaines, les contraintes du territoire pour animer une équipe dans le but de garantir les conditions de réussite nécessaires à l'accompagnement des personnes accueillies.

FACILE-À-LIRE

Le chef de service est un acteur de la gouvernance
Il est en charge de l'animation d'équipes de professionnels
et de la mise en œuvre du projet associatif au niveau de son service.

Proche des personnes,
il fait le lien entre personnes accompagnées, les professionnels
et les directeurs
et met en place des projets avec des partenaires locaux.

Passerelle vers l'emploi

Entretien avec Lyliane Jean, Responsable du service Passerelle pour l'emploi

La gouvernance de l'Adapei de Loire-Atlantique comporte à mon sens, plusieurs dimensions :

- Une **dimension politique** associative portée par le conseil d'administration qui fixe les grandes orientations politiques et pluriannuelles avec une organisation en différentes sections territorialisée ;
- Ces grandes orientations sont déclinées et mises en œuvre par les **dimensions techniques, professionnelles, gestionnaires, managériales**, etc., au niveau du Siège et des différents services et établissements.

Ce sont ces deux niveaux qui permettent de rendre visible la politique associative et de se mettre au service du projet associatif.

Au niveau politique, ce que j'observe, c'est qu'il y a un réel « *pilote dans l'avion* », c'est-à-dire que le conseil d'administration est présent et sait où il veut aller. Au niveau des Adapei, les administrateurs sont des parents, dont les enfants sont accompagnés par les services et établissements de l'association ; ce qui n'est pas le cas dans toutes les associations médico-sociales. Ces parents administrateurs s'impliquent dans la vie et le fonctionnement de l'association et sont notamment présents dans les différentes commissions associatives, au CVS, dans les commissions d'admission.

Au niveau organisationnel, une évolution importante de la gouvernance s'est amorcée par la mise en place d'une structure par territoire/métier. Il s'agit d'un système matriciel qui peut paraître complexe et qui a mis du temps à s'installer mais cette organisation est efficiente. Cette nouvelle organisation a davantage contribué à un décloisonnement et à une territorialisation des activités de l'association, lui donnant plus de visibilité. L'appropriation de l'ancrage territorial des directeurs de territoire, aujourd'hui davantage tournés vers l'extérieur, offre une plus grande visibilité et reconnaissance à l'association qui avait au regard de sa taille, besoin de repenser son modèle organisationnel.

Par ailleurs, j'ai pu noter une forte structuration aussi au niveau du Siège avec une professionnalisation plus importante, notamment avec la création des pôles de gestion, du service Système Information, du service qualité, etc.
Par contre, il va sans dire que cette structuration peut s'accompagner de son lot d'inconvénients avec plus de strates, plus de formalisation, moins de fluidité de l'information puisque le temps que l'information passe par les différents niveaux hiérarchiques, le risque, c'est sa déperdition. Un des points de vigilance reste de ne pas se laisser absorber par plus de procédures, plus de technocratie pour rester toujours au plus près des besoins et attentes des personnes accueillies.
Dans cette gouvernance bicéphale, présidente et directeur général, sont les interlocuteurs des pouvoirs publics alliant ainsi la dimension politique et organisationnelle pour porter les grands enjeux de demain et le projet associatif.

FACILE-À-LIRE

La gouvernance de l'Adapei a 2 dimensions :
La dimension politique avec le Conseil d'administration
qui fixe les orientations
La dimension professionnelle qui met en œuvre ces orientations

Le conseil d'administration réunit des parents qui s'engagent
dans la vie de l'association
Ces parents sont directement concernés, c'est une force.
Ils sont à la fois employeurs et utilisateurs des services.

Au niveau de l'organisation des professionnels,
La structure par territoire-métier permet de rendre les actions
plus visibles, plus cohérentes et mieux comprises

La gouvernance doit être vigilante sur le virage inclusif
Pour répondre au mieux aux besoins des personnes accompagnées
Ceux qui peuvent ou souhaitent aller vers une solution inclusive
Et ceux qui ne peuvent pas ou ne souhaitent pas à cause
de leur handicap.

ESAT et gouvernance

Mickaël Darcel, Responsable d'établissement

Quelle est votre compréhension de la gouvernance ?

Pour ce qui me concerne la gouvernance (à l'Adapei) fait référence à l'ensemble des instances, process, personnes intervenant dans le schéma de décision d'une organisation : dans cette idée, le CA, la présidence, le bureau, la direction générale, le comité de direction, le Document Unique de Délégation… sans compter l'organisation de l'ensemble de ces composantes, fréquences de réunion, prérogatives…

Est-ce un concept à votre avis connu des professionnels de l'association ?

Oui, je le pense même si le mot n'est pas utilisé en tant que tel mais cette notion est notamment connue des salariés qui ont participé à l'évaluation RSE.

Comment le définiriez-vous en lien avec votre fonction de Responsable d'établissement ?

Il détient une partie de cette gouvernance par le biais du contrat de travail, du Document Unique de Délégation. À son échelle, la gouvernance oscille entre cadrage (via les 2 documents) et autonomie.

Quelle est la place du Responsable d'établissement dans la gouvernance de l'Adapei et ce notamment dans les processus de prise de décisions ?

La place du Responsable d'Etablissement dans la gouvernance de l'Adapei est organisée via le Document Unique de Délégation et son contrat de travail.

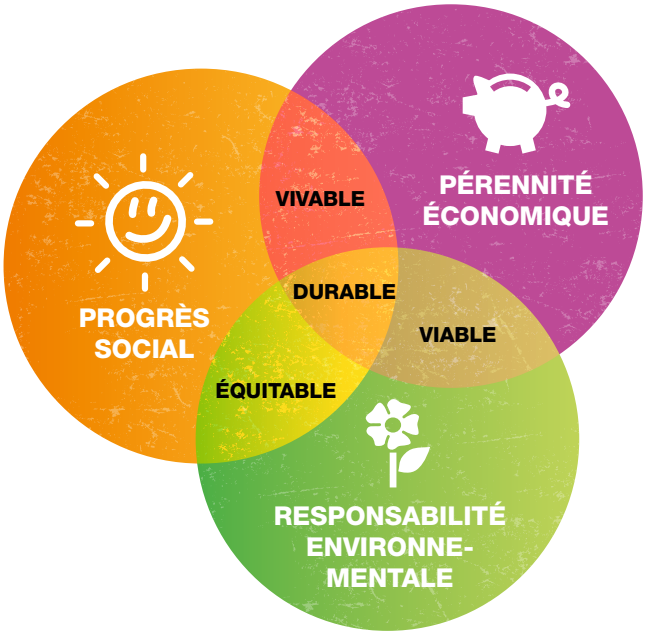
La gouvernance, l'un des piliers de la démarche RSE de l'Adapei de Loire-Atlantique

Mathilde Ardoin, Chargée de mission RSE

Définition RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises ou Organisations (RSE ou RSO) est la contribution et la mise en pratique des organisations au développement durable.
Une organisation qui s'engage dans une démarche RSE/RSO se préoccupe de son impact sur la société et sur les différentes parties prenantes avec lesquelles elle interagit. Une partie prenante est tout acteur interne ou externe à une organisation et qui peut affecter ou être affectée par les activités de cette organisation (ex : administrateurs, clients des ESAT, salariés, pouvoirs publics, personnes accompagnées).
Elle va alors s'interroger sur les conséquences de son activité autour de différentes dimensions :
- Dimension sociale
- Dimension environnementale
- Dimension économique

En 2010, une norme internationale sur la RSE/RSO, l'ISO 26000, permet de définir le périmètre d'action d'une démarche de responsabilité sociétale et d'identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités. La norme définit 7 questions centrales que doit traiter une organisation qui se lance dans une démarche RSE/RSO : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux usagers, les communautés et le développement local.



Adapei et RSE

L'Adapei de Loire-Atlantique s'est engagée dans une démarche RSE/RSO depuis 2011 pour optimiser les partenariats avec l'ensemble de ses parties prenantes et limiter son impact social et environnemental dans l'objectif final d'améliorer continuellement l'accompagnement auprès des personnes en situation de handicap.

La RSO, projet volontaire et citoyen de l'Adapei, a été déployée sous 5 axes principaux : la gouvernance, les ressources humaines, les personnes accompagnées, les partenariats et l'environnement. L'association s'engage à mener des actions RSE dans chacun de ces domaines.

La gouvernance est un des piliers de la démarche RSO de l'association et elle est définie comme : « *la façon dont les instances dirigeantes associatives (AG, CA, bureau, direction générale) intègrent et recherchent les principes de la responsabilité sociétale (transparence, consensus et partage de la décision, intégration des parties prenantes, obligation de rendre compte, comportement éthique) dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs décisions.* »

Gouvernance et label LUCIE

Le label LUCIE est le principal label RSE/RSO pour les organisations. Créé en 2008 par Qualité France, il permet à une organisation d'évaluer, de développer et de valoriser ses démarches RSO. C'est une démarche sur 3 ans. L'Adapei de Loire-Atlantique est labellisée LUCIE depuis octobre 2018.

Calqué sur la norme ISO26000, il comporte des principes d'actions sur la gouvernance :

- L'intégration d'une démarche RSO dans la stratégie globale
- La garantie des conditions d'une gouvernance responsable

Lors de l'évaluation RSO LUCIE, l'association s'est évaluée sur ces deux principes d'action.

Elle a regardé la prise en compte réelle et sérieuse de la RSE par la Direction Générale, le conseil d'administration dans la stratégie de l'association. Elle a également abordé l'importance de

la vision holistique, autrement dit, des valeurs associatives de l'Adapei et l'existence d'une réflexion éthique au regard de l'activité et de l'évolution des pratiques du métier.

Lors de l'évaluation l'association a identifié des bonnes pratiques RSE/RSO concernant la gouvernance :

- La démarche RSE/RSO est intégrée dans le projet Associatif et projet Stratégique ;
- La politique RSE est déclinée dans les projets de territoire et projets d'établissements et services ;
- Il existe un réseau d'ambassadeurs RSE/RSO dans les établissements ;
- L'évaluation a soulevé l'existence d'une éthique professionnelle (séances d'analyse de la pratique, réunions d'équipe) et un projet de comité éthique associatif est en cours.
- La gouvernance est précisément définie dans des statuts et un règlement général ;
- L'Adapei est une association de familles, elles adhèrent via une section territoriale et sont invitées à l'assemblée de section.

Chaque section élit son président de section. Le conseil d'administration comporte une trentaine de membres et des groupes de travail composés de parents et de salariés de l'association ;

- Dans les établissements, les Conseils de Vie Sociale représentent les personnes accompagnées et leurs familles ;
- Il existe une volonté de développer la participation et la co-construction dans l'élaboration de projets.

L'association a été évaluée « *concluante* » concernant les deux principes d'actions de la gouvernance. La labellisation étant une démarche d'amélioration continue, des pistes d'amélioration ont été identifiées lors de l'évaluation.

FACILE-À-LIRE

RSE veut dire Responsabilité sociétale des Entreprises
RSO veut dire Responsabilité sociétale des Organisations
C'est un engagement sur des actions pour un développement durable.

L'Adapei s'engage dans cette démarche RSE/RSO depuis 2011
Cela concerne : la gouvernance, les personnes accompagnées, les ressources humaines, les partenariats et l'environnement.

L'Adapei a reçu le label LUCIE.
Ce label est une reconnaissance de l'engagement et des actions de l'Adapei pour le développement durable.

D'autres améliorations seront engagées sur les 3 ans à venir.

Le document unique de délégation : Quels apports à la dirigeance et à la gouvernance des associations ?

Entretien avec Xavier Dondey, Directeur des Ressources Humaines

Dans sa démarche d'association socialement responsable, l'Adapei de Loire-Atlantique entend en matière de gouvernance, « *mettre en évidence quelques principes spécifiques au projet stratégique, qui portent prioritairement sur le management, les processus de décision, la délégation, l'équité, la communication et l'information* ». L'association entend ainsi tracer les grands principes du « *travailler ensemble* ».

Depuis l'élaboration du projet stratégique, déclinaison sur les cinq années à venir (2017-2022), des enjeux politiques du projet associatif adopté en juin 2017 en assemblée générale, les avancées en termes de management ont entre autres porté sur l'élaboration d'une charte de management avec l'ensemble des managers, courant 2018. Ce document, qui constitue un guide à l'action du manager et à la façon de « *travailler ensemble* » avec son équipe, s'articule autour de 6 axes : le sens, le respect, l'inventivité, la loyauté, le professionnalisme, l'entraide.

Les questions de délégation et de lisibilité des principes d'autorité, de légitimité et de processus de décision sont quant à elles abordées dans le document unique de délégation des pouvoirs et responsabilités, qui a fait l'objet d'une réactualisation.

Le document unique de délégation (DUD) s'inscrit dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Son décret d'application du 19 février 2007 fixe les modalités de délégation et de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux et médico-sociaux[1]. Il constitue un outil de clarification de l'articulation des délégations et responsabilités entre les différentes fonctions et donne de la lisibilité à l'organisation du pouvoir.

Le précédent document unique de délégation de l'Adapei de Loire-Atlantique présentait certaines limites notamment sur les clarifications des missions et responsabilités de chacun.

Il identifiait les fonctions pouvant intervenir sans toujours répondre aux questions « *qui fait quoi ? Qui décide quoi ?* ».
Pour faire face aux obligations légales, la direction générale a souhaité mettre en place une réflexion animée par le DRH, avec les directeurs de territoires, sur le contenu du document unique de délégation, afin de donner plus de lisibilité et de transparence à l'organisation du pouvoir, de cartographier les niveaux de délégation, et de responsabilité des uns et des autres ; de reposer les bases d'une saine délégation au sein de l'association (délégation de signature, mais aussi de pouvoir pouvant aller jusqu'au transfert de responsabilité pénale). Ce travail avec les Directeurs de Territoire a été l'occasion d'harmoniser les pratiques entre les territoires.

Outre l'obligation légale, le document unique de délégation permet donc aux associations qui s'en saisissent, de réfléchir à la place et à l'autonomie des différents acteurs associatifs, de spécifier leurs pratiques managériales et de gouvernance. En précisant les délégations du titulaire du pouvoir vers le délégataire, c'est le mode de gouvernance qui est ainsi mis en avant avec une délimitation claire et responsable des rôles politique et gestionnaire de chacun. Le processus de délégation de la présidente au directeur général se poursuit au niveau de la dirigeance, autrement dit, de la gestion des établissements et services de l'association, du directeur général aux autres directeurs (du siège, de territoire), puis aux responsables d'établissement et aux autres cadres d'établissements.

(1) Le DUD doit préciser la nature et l'étendue des missions et compétences confiées par délégation au professionnel chargée de la direction d'un établissement ou service en matière de : conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service, gestion et animation des ressources humaines, gestion budgétaire, financière et comptable ; coordination avec les institutions et intervenants extérieurs (article 1 du décret du 19 février 2007).

FACILE-À-LIRE

Déléguer veut dire confier son pouvoir à quelqu'un
On peut déléguer une signature, une responsabilité, une fonction…
Le Document Unique de Délégation, le DUD,
est un document de la loi 2002 et un outil de la gouvernance.
Il précise les délégations et les responsabilités
entre les différentes fonctions dans l'association.
Par exemple, délégation de la Présidente vers le Directeur général,
Directeur général vers responsables d'établissement ou de service,

C'est un outil et un guide pour un responsable
pour bien travailler ensemble avec son équipe
et savoir « qui fait quoi » dans l'organisation.

Qualité et gouvernance

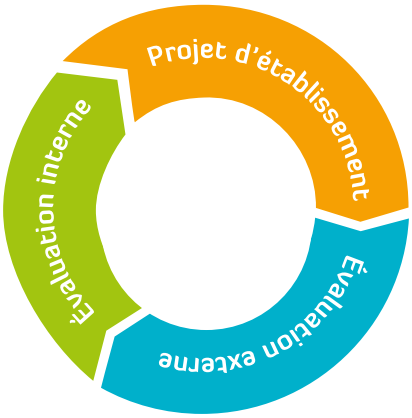
Anne-Frédérique Guillou, Chargée de mission Qualité

D'où provient cette démarche ?

A l'origine de la démarche qualité en établissement médico-social, la loi 2002-2 a instauré un dispositif d'évaluation de la qualité des prestations délivrées par les établissements. Ce dispositif comprend les évaluations internes et les évaluations externes.

Les évaluations internes ou auto-évaluations sont réalisées en équipe pluridisciplinaire. Elles s'appuient sur les procédures élaborées au niveau de l'établissement ou de l'Association, mais également sur le référentiel associatif d'évaluation interne et sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles (éditées par l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux et actuellement par la Haute Autorité de Santé).

Les évaluations externes sont réalisées par un prestataire externe qui est sélectionné et mandaté par l'Association. Elles portent de manière privilégiée sur la pertinence, l'impact et la cohérence des actions déployées par les établissements et services, au regard d'une part, des missions imparties et d'autre part des besoins et attentes des personnes accueillies.



Ces évaluations sont réalisées à intervalles définis, inscrivant les établissements et services dans une démarche d'amélioration continue.

Au-delà de la simple obligation réglementaire, les évaluations internes et externes ont permis d'initier une culture forte de qualité dans les services et établissements de l'Adapei de Loire-Atlantique.

Comment définir la qualité ?

Philippe Ducalet et M. Laforcade proposent cette définition de la qualité dans notre secteur d'activité : aptitude d'une organisation (association, établissement, service, dispositif) à répondre aux besoins exprimés, implicites et potentiels de l'usager, de sa famille et des acteurs avec lesquels elle entre en coopération, en vue de maintenir ou d'améliorer l'état de santé, l'autonomie sociale et la dignité d'être humain des personnes qui lui sont confiées.

La démarche qualité, véritable dynamique de progression, a pour objectif une amélioration permanente. Elle porte non seulement sur le cœur de métier, c'est-à-dire l'intervention auprès des personnes accompagnées, mais aussi sur la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières.

Toutes les parties d'une organisation sont concernées par sa mise en place : les personnes accompagnées, les professionnels, les partenaires, les familles et les représentants légaux. Les objectifs d'amélioration continue sont ancrés dans les activités quotidiennes, avec la volonté de

toujours questionner le sens, d'améliorer les prestations proposées et ainsi améliorer la qualité de l'accompagnement.

Comment la démarche est-elle déployée ?

La gouvernance de l'Association fixe le cap, détermine les objectifs et élabore une politique qualité. Elle s'appuie sur une direction qualité, qui les déploie de façon opérationnelle. Des échanges réguliers entre ces instances et des remontées d'information permettent d'alimenter les réflexions et de prendre des décisions fondées sur des données factuelles.

Quels sont les outils mis en place par l'Adapei de Loire-Atlantique ?

La démarche qualité est structurée et s'appuie sur des outils formalisés et développés par l'Association. Ces outils sont mis en œuvre de façon participative, par les implications des personnes accueillies et leurs familles, professionnels, partenaires, …

Le **projet associatif** donne le cap à suivre pour les prochaines années ; il est le document de référence de tous les décisionnaires, parents élus ou professionnels, de l'association. Il a permis la participation de tous à un projet commun lors de sa révision.

L'évaluation interne, guidée par le référentiel associatif d'évaluation interne, permet d'obtenir une vue globale du fonctionnement des services, des établissements. La production de connaissances aboutit à un décloisonnement et une interconnaissance mutuellement bénéfiques des différents services d'un établissement.

La valorisation des actions menées et des initiatives reconnaissent le professionnalisme des salariés de l'Association, qui sont force de propositions et inventeurs d'initiatives en termes de solutions d'accompagnement apportées.

Elle permet de se réinterroger sur les pratiques, de questionner le sens, de capitaliser des expériences, des savoir-faire, d'harmoniser des méthodes tout en valorisant les singularités et les spécificités des établissements.

Le **PERSE** (Projet d'Établissement RSE) traite des missions, du public accueilli, des relations avec les parents, la famille et l'entourage, de la nature de l'offre de service et son organisation, des professionnels et les compétences mobilisées. Il définit les objectifs d'évolution, de progression et de développement de l'établissement ou du service.

Le **projet d'établissement** permet de positionner l'établissement ou le service dans son environnement institutionnel et d'indiquer les évolutions en termes de public et de missions.

Le travail lors de l'élaboration ou l'actualisation du PERSE fédère les équipes à travers un projet et une vision commune.

Il met en lumière les actions menées au titre de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), complémentaire de la démarche qualité et initiée par l'Association depuis 2014.
Il permet en tant qu'outil de communication une reconnaissance par les partenaires extérieurs et une bonne image de l'établissement, fondée sur une qualité évaluée.
Les enquêtes de satisfaction menées au niveau associatif tous les 4 ans sondent le niveau de qualité perçue des prestations et des fonctionnements des établissements et services.
Tous ces outils aboutissent à travailler des axes d'amélioration, des actions communes mises en œuvre dans un PAQ (Plan d'action d'Amélioration de la Qualité) pour une démarche en amélioration permanente, au service des besoins et des intérêts des personnes accompagnées par l'Adapei de Loire-Atlantique.

FACILE-À-LIRE

La démarche Qualité est au service de la gouvernance.
Tout le monde participe : personnes accompagnées, professionnels, familles, partenaires.

Le projet associatif donne le cap à suivre.

Les projets d'établissement précisent
les missions de l'établissement ou du service,
les relations avec les personnes accompagnées et les familles
et les objectifs de progrès.

Les évaluations internes et externes permettent de mesurer
les actions déjà en place et les axes d'amélioration à prévoir.

Les enquêtes de satisfaction permettent d'avoir l'avis des personnes accompagnées et des familles.
Cela permet aussi de définir des points de progrès.

C'est une démarche d'amélioration continue au service des besoins des personnes accompagnées.

Les enjeux financiers de la gouvernance associative

Gwenaëlle Rocher, Directrice Administrative et Financière

Qu'est-ce que la gouvernance associative ?

La gouvernance associative tient au fait que les différentes parties prenantes (personnes accompagnées, familles des personnes accompagnées, bénévoles, financeurs et pouvoirs publics, professionnels, partenaires) œuvrent au service du projet associatif et donc des personnes accompagnées, ce projet ayant été construit par l'ensemble de ces parties prenantes.

Comment l'appréciez-vous de votre position de Directrice Administrative et Financière ?

Elle tient à la capacité à comprendre les enjeux, les tenants et les aboutissants, afin que les ressources financières du CPOM puissent servir de façon efficiente et adaptée, les besoins des personnes accompagnées, voire des personnes aujourd'hui sans solution. Toutes les situations dites complexes nécessitant un accompagnement différent ou renforcé sont à prendre en compte, tous les types de handicap nécessitent autant d'attention et donc de ressources, tous les projets proposant de nouvelles réponses d'accompagnement ou des réponses différentes partent d'un besoin et sont donc utiles, tous les projets d'investissement permettant des lieux plus adaptés aux personnes sont étudiés. Il s'agit ensuite d'organiser, de prioriser financièrement ces besoins, pour que l'association puisse répondre au plus près des besoins des personnes handicapées, tout en garantissant sa pérennité.

Que représentait la gestion financière des associations ? Et aujourd'hui ?

Nous sommes probablement passés d'une gestion comptable à une gestion plus agile et tendant vers le contrôle de gestion et l'analyse financière.

Les CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) ont responsabilisé les associations sur la bonne gestion de leurs budgets : les déficits ne sont plus financés, et les excédents sont laissés pour les projets à venir. Les associations doivent donc être en capacité de développer leurs outils de gestion leur permettant de suivre l'utilisation des budgets pour chacun de leurs établissements et services, afin de mettre en place des actions correctives le cas échéant.

Par ailleurs, le nombre d'indicateurs à rendre compte ou de données à produire à nos financeurs a augmenté. Pour exemple, les nouveaux états à produire dans le cadre des budgets (Etats Prévisionnels de Recettes et Dépenses) et des comptes (Etats Réalisés de Recettes et Dépenses) imposent une projection sur 5 ans par agrément (nous en avions environ une centaine), mobilisant ainsi des compétences de gestion et beaucoup de temps alors même que l'efficience des fonctions supports est importante.

Enfin, dans le cadre du transfert de la décision de tarification par établissement et service des financeurs vers l'association, les financeurs sont vigilants aux équilibres financiers structurels de l'association, incitant les associations à développer leurs capacités d'analyse financière.

Pensez-vous que les financeurs ont fait évoluer la gouvernance des associations ?

Les financeurs ont fait évoluer la gouvernance associative au travers de l'outil CPOM, transférant ainsi aux associations gestionnaires, la responsabilité de répartir elle-même l'enveloppe budgétaire entre leurs différents établissements et services. Auparavant, les financeurs tarifiaient chaque établissement. La cible étant d'adapter les budgets aux besoins des personnes, le CPOM amène donc les questionnements suivants : quels besoins ? Quels budgets pour quels besoins ? Quels critères pour une répartition équitable ? ...

Il faut aussi souligner le fait que l'association a une obligation morale et financière de transparence de ses comptes compte tenu de la contribution de ces financements publics (Conseil Départemental, ARS) au budget de l'association : 2/3. L'association doit être en mesure de rendre compte de l'utilisation de ses budgets vis-à-vis de ses financeurs et des personnes accompagnées bien qu'elle dispose de plus de liberté avec les CPOM, dans la répartition des budgets. Dans le cadre de ses capacités financières, l'association peut ainsi mobiliser une quote-part de ses ressources pour tel ou tel projet qui peut être transversal ou ne concerner qu'un établissement ou service, pour proposer et développer de nouvelles réponses d'accompagnement.

FACILE-À-LIRE

Pour la direction financière, la gouvernance c'est aussi
Comprendre les projets, organiser, mettre des priorités pour
répondre au mieux aux besoins des personnes accompagnées.

Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, CPOM,
définit le financement public pour l'association,
et donne un peu de souplesse pour répartir ses budgets.

L'association doit gérer au mieux
et rassurer les financeurs sur la bonne utilisation de ces budgets.

Comité d'Entreprise et gouvernance : quelles implications ?

Entretien avec Christelle Juhel, Élue au Comité d'Entreprise de l'Adapei de Loire-Atlantique

L'article L.2323-62 du Code du Travail fixe la possibilité aux élus du Comité d'Entreprise (CE), d'assister avec voix consultative à toutes les séances du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, selon le cas.

À l'Adapei de Loire-Atlantique, cette obligation légale est respectée et deux membres élus du Bureau du Comité d'entreprise sont désignés pour assister à ces séances. Ils reçoivent quelques jours avant la séance, l'ordre du jour et la convocation à la réunion. Dans un second temps, le procès-verbal de la séance est adressé à l'ensemble des élus du CE. L'intérêt pour les élus d'assister au conseil d'administration (CA) et d'en recevoir le procès-verbal, est de comprendre les enjeux organisationnels, politiques et financiers de l'association afin de pouvoir en tant que élus, faire des propositions concrètes en adéquation avec le bien-être des salariés. L'objectif d'une telle démarche, c'est d'aider le comité d'entreprise à comprendre le fonctionnement de l'association et de rester pertinent dans ses propositions.

Comment le CE exploite-t-il les procès-verbaux ?

Chaque élu, en fonction de son syndicat, se saisit de ce document comme il l'entend. Il est épluché, analysé et si le comité d'entreprise a besoin d'éclaircissements sur des points abordés au CA, ils sont remis à l'ordre du jour de la réunion mensuelle du CE à laquelle participent le vice-président, le directeur général et le directeur des ressources humaines. A cette occasion, les élus les interpellent sur des points qui méritent d'être éclaircis.

Assistez-vous à d'autres réunions d'instances de gouvernance ?

En dehors du CA et de l'AG (assemblée générale), nous sommes parfois conviés à des groupes de travail. L'AG est très intéressante parce qu'il y est restitué la santé financière de l'association, les réalisations au cours de l'année en lien avec le projet associatif.

Même si les élus du CE disposent de cette restitution en séance plénière, la présence à l'assemblée générale, qui est d'ailleurs ouverte à tous les salariés, même si on n'en voit très peu, en raison de la difficulté à s'organiser sur le temps de travail, permet de porter un regard sur ce qui se passe dans l'association. C'est aussi l'occasion de rencontrer les familles, les parents-administrateurs que l'on croise par ailleurs aux CVS des établissements ou pour d'autres raisons. L'assemblée générale donne des indications sur l'entente ou la cohésion des membres et permet de se rappeler que l'Adapei est une association de parents, gouvernée par des parents.

Quel regard portez-vous sur la gouvernance de l'Adapei de Loire-Atlantique ?

La présence au sein de ces instances (AG ou CA) permet de prendre de la hauteur et de maîtriser les rouages de la gouvernance même si cette gouvernance descendante paraît quelque peu compliquée, tout du moins au niveau des lignes hiérarchiques où il y a des mouvements d'arrivées et de départs, des réorganisations par moment. Pour les autres salariés, non élus, il semble qu'il n'est pas toujours évident de mesurer tous les enjeux qu'il peut y avoir au-dessus de leur direction rapprochée d'établissement ou de service. Etre dans ces instances permet de comprendre l'origine et la portée des contraintes législatives qui pèsent sur l'association ; d'apprécier le militantisme des parents et les efforts qui sont faits lors des rencontres avec les financeurs publics, l'ARS (Agence Régionale de Santé) ou le Conseil Départemental, les mairies, les municipalités, l'Éducation nationale, …

FACILE-À-LIRE

2 membres élus du bureau du Comité d'Entreprise, le CE, sont désignés pour assister aux Conseils d'Administration.

Cela permet d'aider le CE à comprendre le fonctionnement et les enjeux de l'association.
L'Assemblée Générale permet de voir l'état des finances et les réalisations de l'association.
C'est aussi l'occasion de rencontrer les familles et les administrateurs
Et de se rappeler que l'Adapei est une association de parents.
La Gouvernance semble parfois compliquée.
Cette participation à l'AG et au CA permet de mieux comprendre la gouvernance et les rapports de l'association avec les financeurs publics et les autres partenaires.

Écosystème de la gouvernance,

La gouvernance vue de l'extérieur

Quels regards portent les financeurs sur la gouvernance des associations ?

Entretien avec Sébastien Richard, Chef du service personnes handicapées,et
Karine Viau, Responsable de l'unité établissements et services, Département de Loire-Atlantique

Les financeurs publics ont-ils un droit de regard sur la gouvernance des associations ?

L'Adapei de Loire-Atlantique gère des établissements et services médico-sociaux dont le financement relève de l'Agence Régionale de Santé et plus spécifiquement du Conseil Départemental pour toute la partie « *Hébergement* ». Nous avons rencontré Sébastien Richard et Karine Viau de la Direction personnes âgées et personnes handicapées du Conseil Départemental de Loire-Atlantique pour connaitre leurs appréciations de la gouvernance des associations qu'ils financent.

Richelle Hounkpatin : Que pensez-vous de la gouvernance des associations ? D'abord comment définiriez-vous ce terme ?

Sébastien Richard : Pour moi, la gouvernance, c'est toutes les personnes impliquées dans les instances décisionnelles. C'est à la fois des personnes et des instances décisionnelles comme le conseil d'administration, mais aussi les instances qui peuvent être déclinées du CA. Mais tout ceci va dépendre de la taille de l'association et de sa structuration. A l'Adapei, on retrouve une organisation par section avec des conseils ou des bureaux de sections, il me semble. La gouvernance, ce sont toutes ces instances mais également la direction générale, les directions fonctionnelles. Ce sont toutes ces instances associatives mais aussi les instances managériales tout aussi importantes pour mettre en œuvre les orientations stratégiques. Pour moi donc la gouvernance, c'est l'ensemble composé du projet associatif et du projet managérial.

Karine Viau : Le mot gouvernance me fait tout de suite penser au conseil d'administration et au projet associatif. Bien évidemment, la direction générale est aussi importante selon la répartition des rôles entre elle et le conseil d'administration.

Cette répartition peut être différente d'une association à une autre. Mais la gouvernance, c'est pour moi avant tout, un conseil d'administration et des orientations souvent formalisées au travers d'un projet associatif, surtout dans le secteur médico-social.

Sébastien Richard : Ce sont toutes ces personnes et ces instances qui produisent les documents stratégiques mais c'est le conseil d'administration qui fixe les orientations assez claires en termes de gouvernance.

Karine Viau : ainsi que de niveaux de décision.

Richelle Hounkpatin : Quels sont les documents que vous sollicitez auprès des associations dans les démarches d'appels à projets ou de contrôle ?

Karine Viau : En annexe des dossiers d'appels à projets, nous sollicitons effectivement des documents comme les statuts, le règlement de fonctionnement, mais aussi lors d'opérations de contrôle. Pour les appels à projets, il s'agit de s'assurer par exemple, que les statuts précisent bien que l'association a pour objet la gestion d'établissements et services médico-sociaux et donc qu'elle répond à l'appel à projets en lien avec son objet. C'est plus une vérification de conformité associative.

En matière de contrôle, nous allons plus loin dans la gouvernance en réclamant les documents uniques de délégation pour étudier les formalisations des délégations, les derniers points à l'ordre du jour des Conseils d'Administration; afin de s'assurer que le fonctionnement des établissements et services est bien porté à la connaissance du CA. Nous vérifions le lien et le niveau d'information du CA et des directions. C'est pour nous, un élément important de clarification dans ce cadre précis de l'activité « *Contrôle* ».

Dans les appels à projets, nous vérifions aussi l'engagement juridique, la signature de la présidente d'association par exemple, même si ce n'est que dans le formalisme.

Notre programme de contrôle concerne aussi les établissements gérés par les associations et qui relèvent de notre champ de compétences. Le contrôle porte essentiellement sur les foyers de vie, les foyers d'accueil et d'hébergement,… Dans ce cas, nous nous rendons directement dans les établissements et contrôlons sur place, les pièces. Nous effectuons aussi quelques fois, des opérations conjointes avec l'ARS dans les établissements aux champs de compétences partagés. L'activité de contrôle repose sur des missions prévues par la loi et la réglementation autrement dit, le code de l'action sociale et des familles et vise à vérifier le fonctionnement des établissements dans le cadre des activités autorisées. Et c'est là qu'on voit le lien avec la gouvernance parce qu'effectivement à travers ce contrôle, le Conseil Départemental vérifie tout de même les conditions de mise en œuvre de la gouvernance. C'est-à-dire qu'en vérifiant les orientations, les délégations, le projet associatif, tout le support juridique, on s'assure que ces documents sont connus et appropriés par les équipes. Lorsque c'est le cas, cela nous garantit que l'accompagnement peut être conforme aux attendus.

> ***« L'existence d'un projet associatif qui fixe la vision à long terme et son processus d'élaboration au long cours, impliquant toutes les parties prenantes témoigne du sérieux des associations qui ont le souci de leur gouvernance. »***

Sébastien Richard : Pour en revenir à la question introductive sur la qualité de la gouvernance, s'il y a bonne ou mauvaise gouvernance, le Conseil Départemental n'a pas de jugement à porter au contenu de la gouvernance. Mais par expérience, nous pouvons observer dans les associations que nous finançons, si l'échelon politique et l'échelon managérial se complètent. Il faut qu'il y ait un équilibre entre ces deux niveaux et qu'ils se complètent vraiment. L'existence d'un projet associatif qui fixe la vision à long terme et son processus d'élaboration au long cours, impliquant toutes les parties prenantes (familles, personnes handicapées, bénévoles, adhérents, professionnels, salariés,…) témoigne du sérieux des associations qui ont le souci de leur gouvernance. Et c'est à travers cet effort et ce travail de grande qualité qu'on perçoit la qualité de la gouvernance associative.

Le GCSMS Diapason, une gouvernance tournante entre 3 associations

Richelle Hounkpatin, Doctorante en Sciences de Gestion

Diapason est un groupement de coopération médico-sociale constitué en 2009, en vue de la création d'une Maison d'Accueil Spécialisée pour adultes polyhandicapés par l'Adapei de Loire-Atlantique et l'APAJH 44 (Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés). L'association Sésame Autisme 44 a rejoint fin 2013 le groupement Diapason. Cette décision a été validée lors de l'assemblée générale de 2014 par un avenant de la convention constitutive du groupement. Diapason gère aujourd'hui, deux établissements, une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) et un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM Autisme) dans la commune de Grandchamp des Fontaines. Le groupement ne donne lieu à aucune réalisation ou partage de bénéfices et fonctionne dans le cadre du décret n°2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination des interventions en matière d'action sociale et médico-sociale.

Diapason existe depuis une dizaine d'années et le mode de gouvernance mis en place entre ces trois partenaires associatifs est ici décrit par deux d'entre-eux ; une gouvernance tournante qu'ils estiment nécessaires à la coopération entre leurs associations.

© Amandine Penna

Entretien avec Odile Tiers,
Présidente de l'association Sésame
Autisme 44 et Administratrice de Diapason

« Je reviens très rapidement sur les conditions dans lesquelles Sésame Autisme 44 a rejoint le groupement Diapason en 2013. Le rapprochement s'est effectué à la suite d'un appel à projets lancé par l'Agence Régionale de Santé (ARS) en vue de la création d'un foyer d'accueil médicalisé pour adultes autistes en amendement Creton. Le groupement Diapason constitué alors de l'Adapei et de l'APAJH, a contacté notre association pour nous proposer de porter ensemble un projet au regard de notre expertise sur la question de l'autisme mais aussi par rapport au projet d'ouverture d'un foyer d'accueil médicalisé que nous avions soumis en 2010 aux financeurs publics et qui avait reçu un écho favorable sans que nous ne le réalisions. C'est ainsi que Sésame Autisme 44 a rejoint le groupement Diapason pour répondre ensemble à cet appel à projets qui stipulait également que cet établissement devrait être adossé à un établissement existant. Coup de chance pour nos associations, un terrain était disponible à proximité de la MAS Diapason. Les deux établissements, MAS ouvert en 2010 et FAM en 2015 se situent sur le même site.

Au niveau de l'organisation et de l'administration de ce groupement, nos trois associations se sont partagées les champs de compétences pour épauler le responsable du MAS/FAM Diapason. Les compétences comptables, paie et contrat de travail sont dévolues à l'Adapei, les compétences en matière de ressources humaines, d'accompagnement sur les réflexions dans le fonctionnement des établissements sont du ressort de l'Apajh et les compétences en matière de pilotage de réseau, de formation et d'accompagnement autisme, relèvent de Sésame Autisme 44. Mais, dans la pratique, cela peut être un peu compliqué parce que les responsabilités peuvent parfois se chevaucher. Nous avons donc travaillé à l'élaboration d'un document unique de délégation (DUD) pour une répartition claire et précise des champs de compétence de chaque association dans sa responsabilité de soutien au directeur d'établissements mais aussi pour préciser les missions de ce dernier et garantir ses marges de manœuvre, définir ses interlocuteurs, …

En ce qui concerne le mode de gouvernance, nous avons opté pour une gouvernance tournante c'est-à-dire que chacune des trois associations, prend à tour de rôle, les rênes du groupement pour une durée de trois ans.

Je suis actuellement l'administratrice du groupement et en cette qualité, j'ai reçu mandat de l'assemblée générale (AG) pour mettre en place les axes stratégiques et grandes décisions votés en AG, veiller au respect des statuts et de la convention, porter la responsabilité des décisions et des signatures. Mais nos trois associations ont pris l'habitude de travailler ensemble et les décisions concernant le groupement sont discutées en Bureau et validées ensemble. Ce qui est important pour limiter le risque éventuel que l'association, à la tête du groupement ne décide seule, dans son pré-carré, mais reste bien dans l'intérêt commun des personnes accueillies au sein des établissements du groupement. »

Entretien avec Rémi Turpin, Président de l'APAJH 44

« A l'origine du groupement Diapason, se trouve l'association Diapason dissoute à la constitution du groupement en 2009. En fait, l'APAJH et l'Adapei chacune de leur côté, avait proposé à la DDASS, un projet de création d'établissement pour adultes polyhandicapés en 2004, projet que la DDASS refusait de financer pour diverses raisons. Nos deux associations, par le biais de leur président respectif, ont eu l'idée de porter un projet commun de création, sous la forme d'un groupement. Notre projet a finalement obtenu l'agrément d'ouverture dans le cadre d'une Maison d'Accueil Spécialisé d'une capacité d'accueil de 58 places en 2010. Ce début de coopération a été une riche expérience, qui a permis à nos deux associations, d'apprendre l'une de l'autre, d'unir nos forces et de faire fonctionner nos visions du polyhandicap. Un travail important a également été réalisé sur le terrain pour créer l'établissement, impliquer les familles, les administrateurs.

Diapason, c'est un groupement avec trois entités différentes, trois présidents, trois directeurs, ce qui n'est pas toujours facile à manier. Et pourtant, il faut arriver à trouver le juste équilibre parce qu'au milieu de tout ce monde, se trouve le directeur salarié de Diapason, parfois écartelé. Fort heureusement, le DUD permet aujourd'hui de situer les responsabilités de chacun et de donner plus d'autonomie au directeur de Diapason.

L'intérêt de notre groupement, malgré les difficultés parfois, c'est la collaboration et l'apprentissage collectif qui en découlent. Par exemple, sur les commissions d'admission, nous avons élaboré une grille d'évaluation, d'analyse des demandes entrantes, ce qui permet de décider ensemble des choix d'admission.

En termes de fonctionnement et d'organisation, le groupement est organisé en assemblée générale qui élit un administrateur et désigne un Bureau. Au sein du Bureau, le nombre de participants est fonction du nombre de parts des associations. Le Bureau est composé de 8 membres dont les trois présidents, les trois directeurs généraux et deux autres administrateurs pour les associations Adapei et Apajh. Nos associations ont des représentants au CVS de la MAS et du FAM selon la répartition suivante : l'APAJH et l'Adapei sont représentés au CVS de la MAS tandis qu'au FAM, sont présentes l'Adapei et Sésame Autisme 44.

Ce que je trouve intéressant dans notre groupement, c'est l'organisation des réunions du Bureau. L'administratrice du groupement fait valider son projet d'ordre du jour aux deux autres présidents qui complètent au besoin des éléments et en retour, nous validons ensemble le compte-rendu du Bureau. L'autre atout de notre groupement, c'est sa gouvernance tournante, puisque nous avons fixé des règles de façon à ce qu'à tour de rôle, chaque association, le temps d'un mandat triennal, assure l'administration du groupement. Toutes ces pratiques nous permettent de partager les pouvoirs et les responsabilités des décisions et d'assurer collégialement la gouvernance du groupement. Nous collaborons aussi dans la mesure du possible à tout projet dans l'intérêt du groupement. Diapason a été ainsi adossé à l'Adapei pour répondre à un appel à candidatures de l'ARS sur un projet d'activités sportives ».

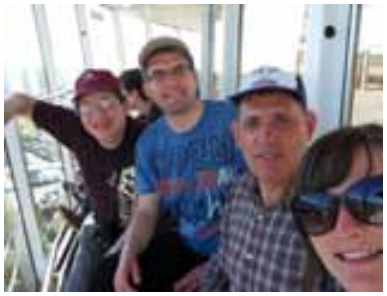
FACILE-À-LIRE

Le Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS)
Diapason gère une Maison d'accueil Spécialisé
et un Foyer d'Accueil Médicalisé
pour des personnes polyhandicapées et autistes.

C'est un partenariat entre Adapei, APAJH 44 et Sésame autisme.
Chaque association portait un projet.
Le projet Diapason a pu se faire car c'est devenu un projet commun.

La gouvernance tourne entre ces 3 partenaires tous les 3 ans
Les domaines de compétences sont répartis entre les 3 partenaires
Les décisions sont construites et validées ensemble.

Un Document Unique de Délégation précise
les responsabilités de chacun des partenaires
et celles du Directeur de Diapason.
Les 3 associations ont appris à mieux travailler ensemble.



La SCIC, une autre forme de gouvernance

Alexandra Miailhe, Directrice générale de l'Entreprise Adaptée « Saprena »
(Propos reccueillis par Richelle Hounkpatin)

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une forme juridique d'entreprise dont l'objet est la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale.

Créée il y a 31 ans par l'Adapei de Loire-Atlantique, la Saprena est une entreprise adaptée qui emploie au moins 80 % de personnes handicapées pour mettre en œuvre et donner du sens à sa double mission économique et sociale.

Depuis 2017, un projet de transformation de la Saprena en SCIC s'est amorcé dans le but de renforcer l'inclusion des travailleurs handicapés dans l'entreprise, de les associer à la gouvernance et à la production de valeur économique.

La Saprena aujourd'hui, c'est une société coopérative de type « *société anonyme* » dont le projet commun est partagé par un certain nombre de parties prenantes, en l'occurrence l'Adapei de Loire-Atlantique, les salariés-associés et l'APEI Ouest 44. Ces trois collèges de partenaires composent l'entreprise :

- Un collège des bénéficiaires et fondateurs composé de l'Adapei de Loire-Atlantique qui détient 65 % du capital, 50 % des voix et 2 membres au CA ;
- Un collège des salariés-associés avec 80 associés, 5 membres au CA et disposant de 30 % des voix et de 0,2 % du capital ;
- Un collège de partenaires, l'APEI Ouest 44 qui détient 34,8 % du capital, 20 % des voix avec 2 membres au CA.

Sa gestion repose sur un fonctionnement démocratique selon le principe « *une personne = une voix en assemblée générale* » et ne privilégie pas la lucrativité. Contrairement à une entreprise classique où les bénéfices sont répartis entre actionnaires, dans une SCIC, les bénéfices sont réinvestis au profit du projet d'utilité sociale ; les salariés-associés bénéficient d'accords d'épargne salariale (participation et intéressement) et sont rémunérés des titres de participation émis.

Ce modèle économique a l'avantage d'ouvrir la gouvernance à de nouvelles compétences, notamment celles des salariés, de mettre en œuvre une intelligence collective dans un cercle vertueux de management à responsabilités partagées. Dans cette gouvernance multi-partenariale et démocratique, le rôle de la direction générale, avec l'appui du comité de direction est de donner un cadre et du sens à l'action collective, de proposer et de mettre en œuvre les stratégies décidées par le conseil d'administration. L'assemblée générale des associés quant à elle se réunit une fois par an pour valider la stratégie globale, admettre de nouveaux associés et élire les administrateurs.

C'est à cette nouvelle organisation que nous avons travaillé à la Saprena en réinterrogeant tout l'environnement organisationnel afin d'impulser et faire vivre cette gouvernance collective. Nous avons réfléchi à la hiérarchisation des places de chacun, en questionnant et précisant les postures professionnelles, les responsabilités et les délégations de chacun ; ce qui a permis aux équipes de s'identifier à cette vision de l'avenir et de porter ensemble ce changement.

S'il y a lieu de s'interroger sur l'avenir du modèle de gouvernance des associations et plus encore celles de parents, cette approche de gouvernance collective SCIC peut être mobilisée pour encourager l'intégration de nouvelles parties prenantes au CA tout en gardant l'atout que représente la présence de parents militants et experts du handicap. En ce qui concerne la dimension organisationnelle, le travail collaboratif donnant lieu à des décisions collectives et collégiales de la communauté d'associés d'une SCIC est également une forme intéressante dans la précision des fonctions stratégiques et opérationnelles des différents acteurs associatifs.

FACILE-À-LIRE

La Saprena est une entreprise adaptée, créée il y a 31 ans
Elle emploie au moins 80 pourcent de travailleurs handicapés

La Saprena est maintenant une SCIC
SCIC veut dire Société Coopérative d'Intérêt Collectif

Son projet est porté par l'Adapei de Loire-Atlantique, l'APEI Ouest 44 et les salariés-associés.
La gouvernance est ouverte à de nouvelles compétences dont celles des salariés,
avec une intelligence et des responsabilités partagées.
Les bénéfices de la SCIC servent au projet d'utilité sociale.

Il y a aussi une Assemblée Générale des associés
et un conseil d'administration CA.
La direction générale met en œuvre les stratégies du CA.

C'est un autre modèle de gouvernance.

La gouvernance à l'APF France Handicap, le regard du Directeur du pôle Adultes de l'APF44

Arnaud Goasguen, Directeur du pôle Adultes de l'APF44 (Propos reccueillis par Richelle Hounkpatin)

L'APF France Handicap, une association à la fois militante et gestionnaire

L'APF France handicap est à la fois, une association militante et gestionnaire où il n'y a pas de fongibilité asymétrique en matière budgétaire entre les deux parties. La partie militante composée d'adhérents, ne fonctionne que par des dons, des legs, etc. Elle assure une représentation politique de l'association, défend l'accès de tous à tout. On pourrait parler d'actions de lobbying menées par nos militants pour influencer les politiques nationales en faveur des personnes handicapées.

La partie gestionnaire est composée de professionnels-salariés qui assurent la gestion d'établissements et services en lien avec le projet associatif et les directives des principaux organismes de tarification que sont l'ARS et le conseil départemental. Ces professionnels s'appuient sur la réalité du terrain pour éclairer le conseil d'administration (CA) au niveau national ou les conseils départementaux de l'association au niveau local dans leurs décisions au regard des évolutions environnementales, réglementaires, juridiques du secteur.

En tant que directeur salarié, mon rôle est donc d'apporter mon éclairage au CA pour qu'il soit en capacité de prendre les meilleures décisions au regard de toutes ces évolutions. Je suis également l'interlocuteur privilégié des organismes de tutelle et de tarification. Les directeurs sont une sorte de fusible, de lien parce qu'ils ont les connaissances théorique et technique et peuvent apporter tout éclairage pour que les choix politiques soient effectués en toute connaissance de cause.

Voilà schématiquement et très rapidement, le lien que je fais entre gouvernance et dirigeance au sein de l'APF.

Comment fonctionne la gouvernance à l'APF ?

L'APF a un conseil d'administration au niveau national qui fonctionne de manière très cadrée, avec des instances de type commissions. Le CA est majoritairement composé, de personnes handicapées et se réunit au siège national à Paris.

L'APF étant une très grosse association, avec 27000 adhérents, des conseils départementaux sont constitués au niveau local. Ce sont en fait des « *mini CA* » locaux qui se réunissent régulièrement pour traiter de sujets, faire du lien avec le département, soutenir et conseiller les établissements et salariés du département. Un conseil départemental de l'APF va notamment œuvrer pour la défense des droits des personnes handicapées, asseoir sa légitimité dans le département en siégeant à la MDPH, au CESER, au CRUQPC pour étendre sa zone d'influence. Les décisions importantes concernant l'ESEAN (SSR pédiatrique de Loire-Atlantique) par exemple, sont soumises aux élus du conseil départemental de Loire-Atlantique de l'APF, qui valident ou non les choix avant de les faire remonter au niveau national. Certaines délibérations passent donc au préalable, sous les fourches caudines de ce conseil local avant de remonter aux différentes directions et services supports du siège et ensuite être présentées en CA.

Que pensez-vous des collaborations entre associations ?

Le sujet de la collaboration entre associations a beaucoup été discuté au niveau du conseil départemental 44 de l'APF et au niveau du CA à Paris. J'entrevois deux pistes à ce propos :

- La nécessité de collaborer parce qu'une seule association, même aussi importante que l'APF n'est pas en capacité de répondre à tous les besoins, ne dispose pas de toutes les compétences, peut laisser des niches sur des prises en charge de handicaps particuliers ;
- L'incitation forte à la coopération et au regroupement entre associations venant des pouvoirs publics qui veulent réduire le nombre d'interlocuteurs. Les associations sont ainsi encouragées à répondre ensemble aux appels à projets, ce qui déplace les possibles concurrences ou conflictualités et pousse les associations à collaborer ensemble pour créer des passerelles d'accompagnement, des solutions innovantes aux besoins des personnes handicapées. La plupart des projets que l'APF a portés en Loire-Atlantique en commun avec d'autres associations, ont été financés par les pouvoirs publics.

Nous avons collaboré avec l'Adapei de Loire-Atlantique qui a une importante couverture territoriale sur le département, à la mise en place d'une équipe mobile de médicalisation pour personnes handicapées vieillissantes. Un accord-cadre régit cette collaboration inter-associative qui se déroule très bien. Nous collaborons aussi avec l'Apei St-Nazaire, l'Arche Le Senevé pour élargir l'offre au territoire Nazairien; et pour les tutelles, ce type d'offre reste pertinent et bénéfique pour les personnes handicapées.

Quelles sont pour vous, les perspectives en matière de gouvernance des associations ?

Il y a de nombreuses réflexions à mener sur la gouvernance des associations notamment la difficulté de renouvellement des membres du CA et leur formation parce qu'il est aujourd'hui, attendu de ces administrateurs, qu'ils disposent de compétences techniques puisque leurs choix et décisions engagent de nombreux salariés. On retrouve au regard des nombreuses contraintes réglementaires, des administrateurs en grande difficulté parce qu'ils n'ont pas les codes des ARS et autres. C'est en cela que les directeurs salariés doivent venir en renfort et en soutien à la gouvernance associative sur les aspects techniques. En ce qui concerne le renouvellement des organes associatifs, les jeunes s'impliquent peu ou pas assez dans la vie associative ou parfois n'y sont pas encouragés par des administrateurs profondément attachés à leur siège.

Gouvernance et entreprise : retour d'expérience d'un directeur général

Entretien avec Nicolas Derouault, Directeur Général Groupe IDÉA (Propos reccueillis par Richelle Hounkpatin)

La gouvernance d'une façon générale, c'est l'ensemble des modalités de fonctionnement pour un projet, une mission. Une bonne gouvernance s'appuie sur des valeurs, des équipes. Elle ne se vit pas ex nihilo mais doit être appropriée par rapport à l'entreprise. La gouvernance est de ce fait intimement liée à l'histoire de l'entreprise, raison pour laquelle, il n'y a pas de règles fixes de gouvernance d'une entreprise à une autre. Chaque entreprise vit différemment sa gouvernance autour de son projet et de sa mission. La gouvernance vient alimenter le projet d'avenir de l'entreprise qui se décline sous différents axes. Elle veille à travers des mécanismes de contrôle, à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La gouvernance évolue aussi dans le temps ; les personnes au sein des instances de gouvernance doivent être à l'écoute de leur communauté et l'entreprise doit effectuer une évaluation de la pertinence de la gouvernance ainsi que de son efficience.

Dans le groupe IDEA qui est une entreprise de type industriel, de taille intermédiaire (ETI) de 1500 personnes sur le territoire français, mon appréciation de la gouvernance reste la même que celle que j'ai exprimée à l'instant. Nous travaillons sur nos valeurs, nos ressorts avec la communauté d'hommes et de femmes de l'entreprise, la gouvernance a également évolué dans le temps. Mais ce qui est important de préciser, c'est que la gouvernance doit être participative, apprenante, s'appuyer sur un projet stratégique, être agile, transversale, c'est-à-dire qu'une bonne gouvernance doit mettre en interaction toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle doit être « *updown* » et « *bottom-down* » avec bien évidemment, tous les arbitrages qui vont avec.

Et la gouvernance d'une association par rapport à une entreprise ?

Pour moi qui ai plusieurs mandats au sein d'associations, notamment patronale et syndicale, les piliers de gouvernance restent les mêmes. A mon sens, il faut un projet, une vision, sur lesquels nécessairement s'appuyer dans le cadre de la gouvernance d'une association.

En revanche, il existe à mon sens, des différences majeures qui rendent la gouvernance d'une association plus délicate que celle d'une entreprise. Prenons deux points pour illustrer cela.

La première différence porte sur le choix des acteurs. Tandis que dans une entreprise, les acteurs se choisissent mutuellement, collaborateur et employeur décident de la relation de travail lors d'un recrutement ; dans une association, les membres ne se choisissent pas forcément. Le fonctionnement des associations repose pour la plupart du temps, sur des ressources bénévoles et malgré le respect de règles fixées, elles organisent la vie associative autour des ressources disponibles.

La seconde différence découle de la première. Les bénévoles « recrutés » apportent leurs compétences diverses au profit de l'association avec parfois, le risque de manque d'assiduité et c'est cette mobilisation aléatoire des membres bénévoles qui met à mal le fonctionnement de l'association. On peut observer de l'immobilisme, un manque de réactivité, une notion au temps différente du monde de l'entreprise, … C'est ainsi que ce groupement qui ne choisit pas forcément ses membres, subit les aléas de ce mode de fonctionnement.

Pour ce qui est d'une association employeur comme l' Adapei de Loire-Atlantique, avec un couple président/ directeur général, un jeu important de fonctionnement doit subsister entre ce binôme puisque le/la président(e) délègue la mise en œuvre des orientations du projet associatif au directeur général. Ce qui est important dans cette gouvernance-dirigeance, c'est d'effectuer des auto-évaluations, un audit de fonctionnement par exemple triennal en interviewant l'ensemble des parties prenantes pour rappeler le projet, se questionner sur la circulation de l'information, les processus et cycles de décisions.

FACILE-À-LIRE

Le groupe IDEA est une entreprise industrielle
Le groupe emploie 1500 personnes en France

Pour son directeur, la gouvernance d'une entreprise doit
- S'appuyer sur son projet, ses valeurs et ses équipes
- Etre participative, apprenante et évolutive
- Etre à l'écoute et s'évaluer

Dans une association, on doit retrouver ces principes
Mais il y a aussi des différences par rapport à une entreprise
Côté associatif, les acteurs sont des bénévoles
Les actions dépendent de la disponibilité des bénévoles.

Dans une association comme l'Adapei,
Le bon fonctionnement entre Président et Directeur général
est très important.

Gouvernance et management, quelle hiérarchie des parties prenantes ?

Jean-Claude Dupuis, Professeur à l'Institut de Gestion Sociale (IGS) Laboratoire d'Innovation Sociale et de Performance Économique (LISPE)

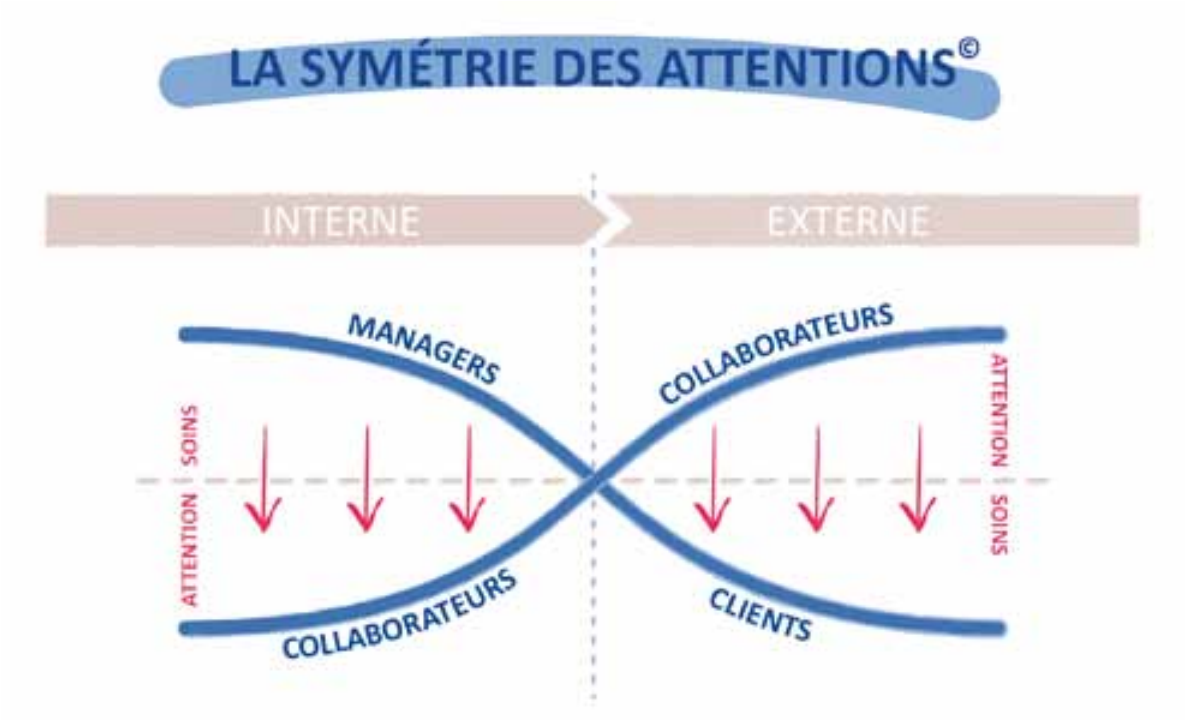
Dans cet article, nous souhaitons questionner ce qui est devenu une évidence dans le secteur Médico-Social. Cette évidence prend la forme d'une hiérarchie des parties prenantes que l'on peut résumer par l'expression suivante : « *Les usagers d'abord, les autres parties prenantes ensuite, à commencer par les employés* ». Et, une telle hiérarchie vaudrait tant à l'échelle du système de gouvernance que du système de management des associations. Or, l'expérience acquise ici et ailleurs montre que les organisations orientées usagers en matière de gouvernance pourraient avoir intérêt à suivre une autre hiérarchie en matière managériale : « *les employés d'abord, les usagers ensuite* »[1]. Notre propos vise en quelque sorte à rappeler que la complexité des organisations appelle souvent des logiques organisationnelles paradoxales.

Prenons le soin tout d'abord de clarifier la notion de « partie prenante ». Est partie prenante d'une organisation, tout individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités de ladite organisation ou pouvant être impacté par celles-ci. Dans le prolongement, une association responsable devrait prendre en compte et donner droit de cité à ses principales parties prenantes : adhérents, usagers, salariés et financeurs. Se pose alors la question de leurs places dans le système de gouvernance et de management.

Concernant les associations gestionnaires d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux, plus encore pour les associations de parents, cela semble aller de soi, tout du moins sur le plan des principes : répondre prioritairement aux attentes et besoins des usagers, la réponse aux attentes des autres parties prenantes en découlant et/ou étant moins prioritaire.

Et, il en va ainsi des intérêts des financeurs et par voie de conséquence des intérêts des contribuables, partie prenante indirecte. La hiérarchie des parties prenantes semble claire : les usagers d'abord, les financeurs et les salariés ensuite ! Liés les acteurs du système de gouvernance et de management devraient se tourner et écouter prioritairement les usagers pour apprécier si le travail réalisé est plus ou moins de qualité et fixer le cap.

(1) En paraphrasant le titre du best-seller international pragmatique et captivant de Vineet Nayar, devenu depuis un classique du management : Les employés d'abord, les clients ensuite, Diateino, 2011, 1re édition.



Bref, les associations gestionnaires devraient s'évertuer à être des organisations orientées usagers.

Nous en prenons acte. Dans une telle visée, les associations gestionnaires auraient, alors, intérêt à tirer parti de l'expérience acquise dans le champ des entreprises de service et des organisations de santé.

De façon paradoxale au premier abord, celle-ci révèle que les organisations orientées clients ont tout intérêt à inverser en interne la hiérarchie des parties prenantes. Comme la figure ci-dessus le schématise, cela permet de laisser place à une dynamique de symétrie des attentions de l'interne vers l'externe ou encore du management vers la gouvernance : si les salariés ont le sentiment d'être écoutés, soutenus et reconnus par leurs managers, ils sont alors d'autant plus enclins à prendre soin des usagers-clients. C'est cette même symétrie des attentions qui explique que les démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail se traduisent le plus souvent par une amélioration de la qualité de service. Les mécanismes à l'oeuvre sont, eux, complexes. Il en va en grande partie d'une dynamique de dons et contre-dons que l'on pourrait résumer de la façon suivante : parce que l'on prend soin de moi, je le rends en prenant soin de l'Autre. C'est cette dynamique que l'on retrouve au coeur du management par le care[2] ou encore des entreprises dites « *libérées* »[3] et des « *communautés de travail inspirées* »[4]. Bien entendu, cette dynamique de dons et contre-dons peut s'emballer ou s'enrayer. Les mécanismes de contrôle inhérents aux systèmes de gouvernance et de management sont là pour prévenir et réguler de tels dysfonctionnements.

C'est, peut-être, paradoxalement en inversant en interne la pyramide des parties prenantes que les associations gestionnaires serviront le mieux les usagers. En tout cas, l'histoire des organisations montre qu'il en a été et peut en aller ainsi. Il est donc opportun de mettre en réflexivité collective la hiérarchie des parties prenantes visée en interne et en externe.

(2) Voir Meyronin B., Grassin M. et Benavent C. (2019), Replacer vraiment l'humain au coeur de l'entreprise. Manager par le care, Paris, Vuibert.
(3) Voir Getz I. et Carney B. (2013), Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Paris, Flammarion (trad. Fr. de Free You Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits and Growth, New York, Crown Business).
(4) Voir Laloux F. (2015), Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées, Paris, Diateino.

Perspectives

Quel avenir pour la gouvernance associative ?

Richelle Hounkpatin, Doctorante en Sciences de Gestion

Qu'ils soient personnes accompagnées, professionnels-salariés, parents militants, adhérents, partenaires associatifs, financeurs publics, chef d'entreprise, chercheurs, ils nous ont tous répondu et nous les en remercions.

Dans ce numéro hors normes sur la gouvernance, ces acteurs internes et externes à l'association se sont prêtés au jeu d'un questionnement sur le sujet en se saisissant d'une problématique au regard de leur fonction, de leur place ou de leur compréhension de la gouvernance.

Il ressort de cette approche « multi-parties prenantes » que malgré sa polysémie et ses usages variés, le concept de gouvernance est connu et peut prendre sens pour chacun de ces acteurs.

A l'Adapei de Loire-Atlantique, la gouvernance repose essentiellement sur une collaboration entre des parents-bénévoles et des professionnels-salariés autour d'une fonction politique pour les premiers et d'une dimension organisationnelle et gestionnaire pour les seconds de sorte que les différentes instances politiques (assemblée générale, conseil d'administration, Bureau) et de direction (comité de direction, comité stratégique,…) fonctionnent efficacement en lien les unes avec les autres autour du projet associatif commun.

Cette configuration hybride de gouvernance professionnalisée et militante qui semble caractériser les associations gestionnaires interroge sur le poids de ces acteurs et leur équilibre dans cette gouvernance. Autrement dit, il faudrait rester vigilant à ce que l'une ou l'autre de ces parties ne prenne pas le dessus dans la gouvernance associative en spécifiant pour cela, les rôles et responsabilités de chaque partie, les règles de fonctionnement ; en définissant et adoptant de bonnes pratiques de gouvernance (information, débat, communication, processus de décision, audit et évaluation de la gouvernance,…).

L'environnement contraint et légiféré du secteur médico-social (différentes lois, décrets et arrêtés du secteur, poids des financements publics) perturbe également les associations et leur mode de gouvernance. Celles qui ont su anticiper, innover, acquérir, développer les compétences des professionnels de l'accompagnement et des administrateurs, coopérer avec leurs pairs, parviennent à y faire face et encore, doivent rester dans ce processus permanent.

Pour les autres, la situation est plus compliquée. Elles se placent sous mandat de gestion d'autres associations, procèdent à des regroupements ou des fusions-absorptions ou tout simplement, disparaissent.

La gouvernance associative doit ainsi intégrer ces réalités extérieures et porter trois dimensions conceptuelles :

- Des acteurs de la gouvernance, apporteurs de ressources cognitives (connaissances, compétences, idées, développement de solutions d'accompagnements innovantes, apprentissage organisationnel) ;
- Une gouvernance participative ou multi-acteurs incluant toutes les parties prenantes associatives, les personnes accompagnées et leurs familles par ailleurs administrateurs, délégués de section en Assemblée Générale ; les professionnels salariés, les tiers proches de l'association ;
- Une gouvernance partenariale à travers des collaborations avec les nombreux acteurs du territoire d'action de l'association à savoir les autres associations, les entreprises, les municipalités,… tout l'écosystème qui permet d'évaluer son utilité sociale.

(1) Voir les références : Boncler J., Valéau P., Créer et manager une association loi 1901 : une gestion au service de valeurs éthiques, De Boeck, 2010 ; Hoarau C., Laville J-L., La gouvernance des associations, Economie, sociologie, gestion, Edition Erès, 2013.

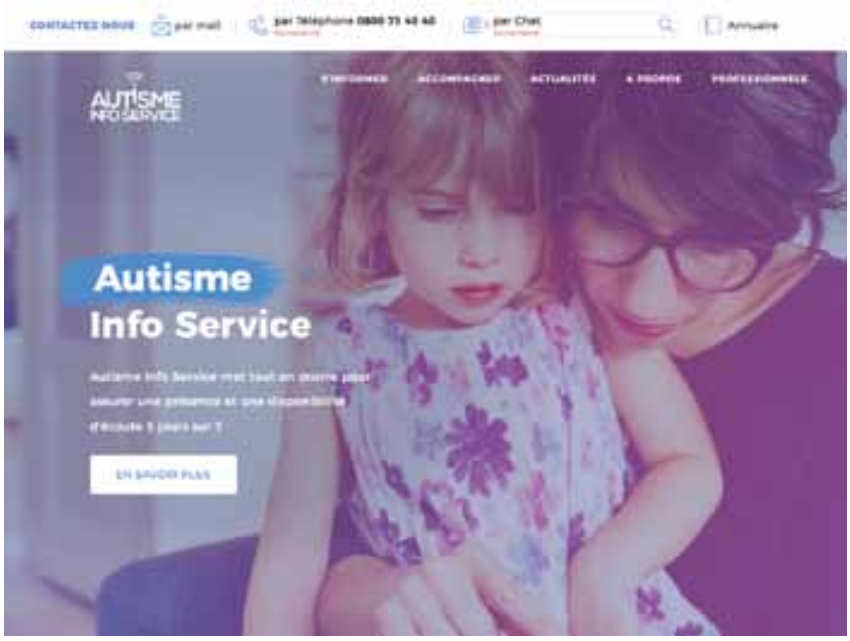
(2) Une enquête quantitative identifie quatre styles de gouvernance associative (gouvernance militante, gouvernance professionnalisée, gouvernance externalisée et gouvernance resserrée) selon les différents secteurs d'activité. Voir à ce propos, Eynaud P., Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2015), « Panorama et typologie des modes de gouvernance des associations », dans Eynaud P. (sous la dir.), La gouvernance des associations entre diversité et normalisation, Juris Editions, Dalloz, p.22-42.

La plateforme « Autisme Info Service » est accessible au grand public

La plateforme « *Autisme Info Service* », co-financée par l'Etat, accessible au grand public à partir du 2 avril, va permettre :

- d'améliorer les capacités de dépistage et d'accompagnement,
- de mieux informer et d'orienter les familles et leur entourage, les associations, les professionnels de la santé, les travailleurs médico-sociaux…

0 800 71 40 40
Service & appel gratuits



Matinée d'information

Et si on communiquait en Facile A Lire et à Comprendre (FALC) ?

L'Unapei des Pays de la Loire et l'Adapei de Loire-Atlantique vous invitent à une matinée d'information sur le FALC :

- Ses origines et ses objectifs
- L'intérêt du FALC dans les organisations
- Exemples de documents FALC
- Les formations existantes

Confirmez votre présence auprès d'Anaïs GROSSEAU
a.grosseau@adapei44.asso.fr

Lundi 24 juin 2019

ESAT Les Iris
7 av de l'Europe
44470 Thouaré/Loire
de 9 h à 12 h
(Grande salle)

Le générateur de solidarité de l'Unapei : 11 projets d'associations à essaimer dont celui de l'Adapei de Loire-Atlantique SOS#Handicap

Onze associations ont reçu un soutien pour développer leurs initiatives en faveur des familles sans solution. Leurs actions démontrent une nouvelle fois dynamisme et l'engagement du Mouvement Unapei, véritable générateur de solidarité. Bravo !

En 2018, dans le cadre de la campagne #avecnous, l'Unapei a lancé le Générateur de solidarité, une initiative nationale pour compenser l'inaction des pouvoirs publics en direction des personnes handicapées sans solution et de leur familles et soutenir les associations du Mouvement. Le Générateur de solidarité, incubateur de projets, a pour vocation de valoriser et de développer les initiatives solidaires et leur essaimage dans d'autres associations. A cet effet, un fonds de dotation de 200 000 € a été attribué aux 11 projets primés. Rapide tour des actions lancées…

Adapei de Loire-Atlantique : Un accueil pour les enfants, un appui pour les parents

Comment accompagner les familles dont l'enfant est en attente d'une solution dans un établissement ? La réponse de l' Adapei de Loire-Atlantique est un service sur mesure. Une équipe de professionnels se tient à leur disposition pour les informer sur leurs droits et évaluer leurs besoins afin de les accompagner dans leur recherche de solutions éducatives. Ce service, soutenu par le Générateur de solidarité, déclinera différentes formes de soutiens en fonction de l'âge du jeune et des souhaits de sa famille. Une fois par semaine, quatre à cinq enfants, âgés en priorité de moins de 12 ans et n'ayant aucune solution d'accompagnement, pourront être accueillis. Quant aux familles, elles pourront bénéficier d'ateliers (guidance parentale), de soutien à l'accès aux services dits de droits communs, notamment aux Prestations de Compensation du Handicap par la mise à disposition de notre Service « Allo-Parents » (06 74 37 12 39).

FACILE-À-LIRE

L'Unapei a lancé une action: le générateur de solidarité
Pour soutenir les familles en attente de solutions.
11 projets d'association ont reçu un soutien de l'Unapei

L'Adapei lance un projet appelé SOS-handicap
Ce projet propose une aide aux familles en attente de solutions
Avec un accueil professionnel,
Des ateliers parents-enfants,
Des aides et soutiens pour l'accès aux droits.

Concerts solidaires

Merci à l'entreprise YANET pour l'organisation des Concerts Solidaires les 28 et 29 mars derniers. Le bénéfice est fléché vers notre Générateur de Solidarités. Merci aux musiciens d'avoir répété devant les jeunes de l'IME Ar Mor ; rien que pour ce moment cela valait le coup d'organiser cet événement !

Signature de notre Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens tripartite

Mardi 12 février, après 18 mois de négociation, le premier CPOM tripartite (Association, ARS et Département) de la Région Pays de la Loire a été signé.

Pour une meilleure visibilité et fluidité des réponses apportées. Pour une société solidaire et inclusive…

Les Axes majeurs de ce CPOM sont les suivants :

■ **Réponses aux besoins territoriaux et adaptation des parcours :** Réponse Accompagnée Pour Tous, Partenariats, Evolution de l'offre vers une société inclusive, Scolarisation, Transition vers l'âge adulte, Insertion professionnelle et emploi accompagné vers le milieu ordinaire, Améliorer le parcours des personnes handicapées vieillissantes, Accompagner tout au long de leur vie les personnes avec TSA.

■ **Démarche qualité et maîtrise des risques :** Amélioration de la qualité et gestion des risques, Favoriser l'expression et la représentation des personnes, Développer la prévention et l'accès aux soins pour tous.

■ **Efficience des organisations :** Adapter la formation et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) aux nouveaux enjeux, Optimiser les ressources de l'association, Décliner la stratégie dans le schéma directeur d'investissements, Développer un schéma directeur des systèmes d'information.

Le combat se poursuit car malgré tout, nous ne pourrons pas répondre aux « *trop* » nombreuses demandes qui nous parviennent. Merci à tous pour ce travail !

Photo de gauche à droite : Claire Tramier (Vice présidente du Conseil Départemental), Sophie Biette (Présidente Adapei), Jean-Jacques Coiplet (Directeur ARS), Marc Marhadour (DG Adapei).

Une nouvelle plateforme pour vous faciliter la vie

Hizy.org, c'est un site internet, pensé par l'ONG Handicap International pour apporter des réponses à toutes les personnes malades chroniques ou handicapées. Une mine de ressources et d'informations pour les proches…

Des informations gratuites et qualifiées, des astuces et des services sélectionnés et adaptés, et des communautés d'entraide.

Hizy.org s'adresse à toutes les personnes ayant des besoins particuliers : Personnes en situation de handicap, personnes en perte temporaire ou permanente d'autonomie ou encore celles atteintes d'une maladie chronique. Hizy.org s'adresse aussi à tous les aidants, qui prennent soin au quotidien d'un proche âgé, malade ou en situation de handicap.

FACILE-À-LIRE

Hizy.org est un site internet
pour les personnes en situation de handicap et les aidants.

Le site fournit beaucoup d'informations, d'actualités
et de conseils sur tous les sujets.

Quand le handicap s'invite au grand débat !

Trois soirées débats pour que le handicap prenne la parole ; c'est ce que propose l'Adapei depuis le 25 février.
Lors des trois soirées déjà passées, de riches échanges ont permis une contribution nourrie envoyée sur le site du Grand Débat… en souhaitant que ces initiatives portent leurs fruits et accompagnent la parole et la place de la personne handicapée dans notre société.
Le 5 mars dernier à Blain, familles, professionnels, personnes en situation de handicap et tous ceux qui souhaitaient, se sont réunis pour s'exprimer, s'interroger et aussi proposer ce qui rendra demain la société plus solidaire et inclusive.
Les restitutions des réunions se feront à partir des éléments rendus par les Groupes et des notes prises par 3 personnes. Le compte-rendu des débats sera soumis à l'animateur extérieur avant publication sur le site « *Grand débat* ».

100 Duodays à l'Adapei pour cette édition 2019

esatco ATLANTIQUE
Local et solidaire

Pour cette 4e édition des Duoday (www.duoday.fr), la secrétaire d'état chargée des personnes handicapées, Sophie Cluzel s'est fixée comme objectif de multiplier par dix le nombre de Duoday par rapport à l'an passé. esatco 44, regroupant les 12 ESAT de l'Adapei de Loire-Atlantique avec plus de 1300 travailleurs, principalement en situation d'handicap intellectuel, a pris part à cette nouvelle édition en organisant plus d'une centaine de Duoday. Une mobilisation des équipes depuis quelques mois a permis de répondre à cet appel. Partant principalement de la demande des travailleurs, les encadrants d'ESAT se sont appuyés des demandes d'entreprises enregistrées sur le site en ligne Duoday.fr mais aussi en contactant directement des entreprises. C'est plus d'une soixantaine d'acteurs de l'économie qui ont répondu présents. Certaines entreprises sont des clients actuels d'esatco et pour d'autres, il s'agit d'un premier contact avec le secteur du handicap. L'ensemble des domaines d'activités ont été en grande partie représentés : réparation mécanique, pressing, hôtel-restauration, hypermarchés, commerce de proximité,

maison de retraites, collectivités territoriales, entreprise de maraîchage, industries, magasins de jardinage, la liste est longue… Fait nouveau cette année, nous observons une volonté des entreprises de proposer aux travailleurs d'être en lien direct avec leurs clients. A la FNAC de Nantes, c'est tout un magasin engagé qui attendait les travailleurs d'ESAT. Pendant que Kévin prépare les commandes clients avec l'équipe logistique, Gwendoline, hôtesse de caisse d'un jour, encaisse des clients. « *En 30mn, Gwendoline a été opérationnelle, elle a vendu en espèces, en carte bleue, des cartes cadeaux sans aucune difficulté* » nous confie Valérie, salariée de la FNAC. Cette journée ouvre des perspectives pour valoriser les nombreuses compétences des travailleurs d'ESAT en permettant de changer les regards. L'objectif est qu'après cette journée duoday, des périodes de stages plus longues soient proposées pour donner lieu à des contrats de mise à disposition, véritable tremplin vers l'inclusion. Signe positif, dès la fin de journée, des propositions ont été faites, l'occasion de remercier l'ensemble de participants pour cette journée, les travailleurs d'ESAT et leurs encadrants, et toutes les entreprises partenaires. Merci !

Visionnez la vidéo !

Voilier solidaire

Handicap Agir Ensemble

Le skipper Sébastien Marsset et le fonds de dotation Handicap Agir Ensemble s'associent pour la 50e édition de la Solitaire Urgo le Figaro !

Pour la première fois au départ de Nantes, le 2 juin 2019, la Solitaire Urgo le Figaro a vu 48 voiliers se mesurer à « *armes égales* » (Figaro Bénéteau 3) pour une régate très technique ! Sébastien Marsset a choisi de rendre sa course solidaire en concourant généreusement pour notre fonds de dotation. Sans sponsor titre jusqu'à présent, il a décidé néanmoins de s'engager dans cette belle aventure pour mettre en lumière les actions et aider à collecter des fonds. Le projet vient d'être labellisé Sport Responsable 2019 ! Merci pour son engagement dans cette belle aventure.

© Alexis Courcoux

L'action Rotary aux Floralies 2019 au profit du fonds de dotation de l'Adapei Loire-Atlantique

Aux Floralies de Nantes, cette année, les membres du Rotary ont vendu une plante, créée pour l'occasion, par Les Pépinières La Forêt, Entreprise Adaptée.

Le bénéfice de cette vente sera au profit du Fonds de Dotation Handicap Agir ensemble. Une récolte de dons par borne interactive sur le stand est aussi proposée. Tous les dons récoltés sur le salon seront intégralement destinés à l'action de l'Adapei de Loire-Atlantique.

Arty Show

Arty Show et l'Adapei de Loire-Atlantique organisent une exposition artistique - Obsolescence Déprogrammée du 5 au 12 juin au Lieu Unique.

Nous vous invitons à une exposition inclusive avec des artistes et des artistes « *extraordinaires* » sur le réemploi des déchets, des cartons, du plastique jetés par les entreprises de la région pour les sublimer et créer des œuvres artistiques nouvelles.

Les œuvres seront vendues au profit du fonds de dotation de l'Adapei, Handicap, Agir ensemble.

FAIRE UN DON

Découvrez et soutenez nos projets

Fonds de Dotation

Handicap Agir Ensemble

https://handicapagirensemble.fr

www.operation-brioches.org

Opération brioches du 7 au 13 octobre 2019

Vous souhaitez participer en tant que bénévoles ?

contacter : agirensemble@adapei44.asso.fr

Le fonds de dotation de l'Adapei remercie ses partenaires

Club des Ambassadeurs du fonds de dotation

Didier Allain-Dupré

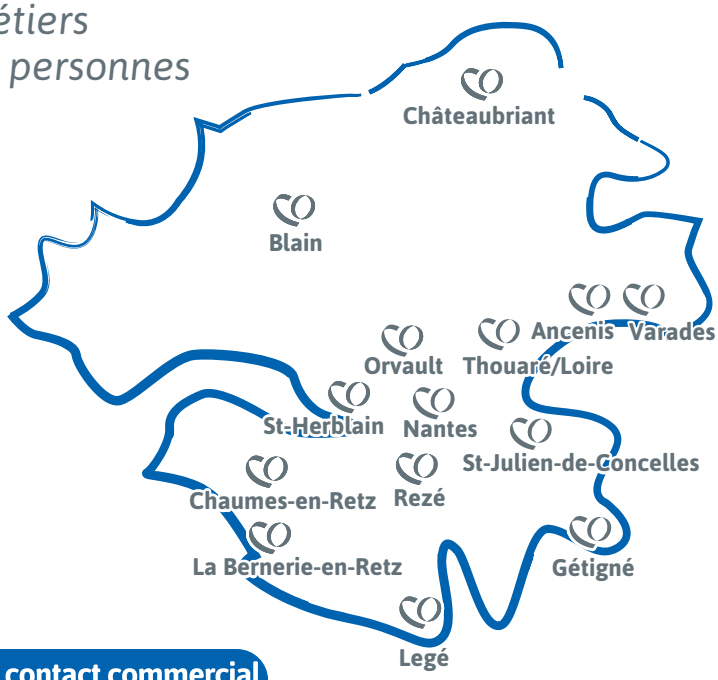
Gilles Rolland

Maître Guillaume Gaschignard

esatco
ATLANTIQUE
Local et solidaire

Votre partenaire
local & solidaire !

15 *sites*
20 *métiers*
1 350 *personnes*



- Espaces verts
- Menuiserie bois
- Blanchisserie et propreté
- Métiers de bouche
- Gestion documentaire
- Sous-traitance industrielle
- Prestations de services

Votre contact commercial
06 70 98 82 09

esatco44.fr

Membre Communauté
LUCIE
RSE Positive
labellucie.com

DÉPARTEMENT DU TRAVAIL PROTÉGÉ DE L'ADAPEI DE LOIRE-ATLANTIQUE.

Direction Communication Adapei de Loire-Atlantique - Juin 2019 - Photos non contractuelles

Adapei
Loire-Atlantique
Association membre de l'Unapei
www.adapei44.fr

Nos financeurs Partenaires
Unapei
Loire Atlantique
ars

Toute l'actualité de l'Adapei

Adapei 44 : **www.adapei44.fr**
Esatco : **www.esatco44.fr**
www.handicapagirensemble.fr
Facebook Adapei 44 :
www.facebook.com/adapei44
Twitter Adapei 44 :
www.twitter.com/adapei44
YouTube Adapei 44 :
www.youtube.com
Linkedin **Handicap Agir ensemble**