



Gestion et gouvernance des organismes communautaires

La gestion

Le concept de gestion réfère à l'action et à la manière de gérer, d'administrer et d'organiser quelque chose. Quatre grandes fonctions de gestion permettent l'atteinte des objectifs de l'organisation et la réalisation de sa raison d'être. Ces quatre fonctions sont la planification, l'organisation, la direction/contrôle et l'évaluation et concernent les ressources humaines, financières et matérielles et l'organisation des services et activités.

La gouvernance

La gouvernance, au sens large, réfère à la répartition des pouvoirs entre les différents acteurs d'une organisation ou d'une entreprise. L'organisme se dote d'un ensemble de procédures et de structures de façon à assurer transparence et équilibre des pouvoirs entre la gestion, les membres et les administrateurs du conseil d'administration.

La « bonne gouvernance » et la saine gestion

L'expression « bonne gouvernance » était initialement utilisée pour décrire la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources du pays. Dans les années 90, ce concept a été étendu à la gestion des organisations dans une perspective de saine gestion et de recherche d'efficacité.

Les principes de la « bonne gouvernance » sont:

- La responsabilité et l'obligation de rendre compte
- La transparence
- L'efficacité et l'efficace
- L'ouverture aux besoins du milieu et la participation
- La primauté du droit
- L'éthique

Au regard de ces principes, plusieurs auteurs¹ font ressortir ces caractéristiques communes à la saine gestion.

- Une planification, une vision d'avenir, des objectifs à atteindre.
- Une définition claire et un partage des rôles et des responsabilités entre chacune des composantes (membres, AGA, conseil d'administration, direction, coordination, équipe).
- L'élaboration d'outils de gestion en concordance avec les lois, la mission et les valeurs de l'organisation. Ces documents servent de guides à la gestion des ressources humaines et financières (règles, politiques, codes d'éthique).
- Une communication transparente, un partage et une diffusion de l'information.

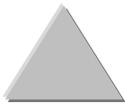
¹ Le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale, le Bureau de normalisation du Québec et l'Institut sur la gouvernance.



- Des pratiques démocratiques, une implication des membres, bénévoles, employé-s et un enracinement dans le milieu.

Les modèles de gestion

La gestion et les principes de saine gouvernance se traduisent dans un modèle de gestion. Pour l'organisation, plusieurs facteurs déterminent le choix de celui-ci, les principaux étant la mission, les valeurs et la nature de l'organisation (temps, action et taille). Le Service aux collectivités et Relais-femmes² ont mené d'importants travaux sur la culture organisationnelle communautaire soulignant notamment sa pluralité et sa spécificité basée sur les valeurs et les pratiques d'égalité, de démocratie, d'engagement personnel et de solidarité. En ce qui a trait spécifiquement aux structures et modes de gestion, il ressort que les groupes privilégient des modèles organisationnels où le pouvoir est de type horizontal plutôt que vertical. Ils tentent d'éviter des modèles de gestion hiérarchique et favorisent des styles de gestion respectant la dimension humaine et le désir de transformation des rapports sociaux. Les auteurs de la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*³ identifient quatre modèles de gestion.



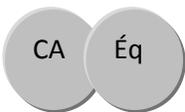
Gestion hiérarchique

Il s'agit du modèle de gestion traditionnel qui concentre les pouvoirs et les responsabilités aux mains de la direction/coordination et du conseil d'administration.



Gestion participative

Elle vise une gestion démocratique, un partage des pouvoirs et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient égalitaires et respectueux des contributions de toutes les personnes.



Cogestion

Elle vise une gestion partageant le pouvoir, la prise de décisions et les responsabilités entre l'équipe de travail et le conseil d'administration. S'il y a présence d'une coordination, elle est incluse au sein de l'équipe. Le CA a le rôle de représenter les membres de l'organisation.



Gestion en collectif ou l'autogestion

Une structure non hiérarchique qui favorise une participation égalitaire de tous les membres.

Clarifier le modèle de gestion suppose de préciser les rôles et la contribution de chacun au sein de l'organisation. Pour le milieu communautaire, la question de la démocratie est souvent au cœur des préoccupations. Le souci d'établir des relations de collaboration est souvent mis de l'avant. Certains sont aussi préoccupés par le niveau de participation attendu en ce sens, ces questions se posent :

- Qui doit être informé ?
- Qui doit être consulté ?
- Qui décide de quoi ?
- À qui telle instance doit rendre des comptes ?

² Des regroupements d'organismes communautaires ont également produit des guides de gestion, dont L'R des centres de femmes et le Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec.

³ Pour plus de détails, consulter les pages 26 à 33 de l'ouvrage.



Le milieu communautaire et ses tendances

La plupart des organisations sont en changement perpétuel. Le milieu communautaire aussi évolue et se transforme. Il est forcément différent de ce qu'il était à l'origine. Tous ces changements influencent les pratiques de gestion au sein des organisations. Parmi les changements marquants, soulignons :

- L'augmentation du nombre des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale et de leurs responsabilités sociales et économiques.
- Le secteur communautaire est maintenant un secteur d'emploi important.
- Le développement du partenariat et du travail de concertation.
- Les exigences de réédition de compte et de normalisation exprimées par le gouvernement et autres bailleurs de fonds.
- Des responsabilités accrues qui nécessitent une plus grande attention à la gestion de l'organisation.
- La gestion est de plus en plus liée aux objectifs stratégiques organisationnels.
- Une culture dominante plutôt hiérarchique, individualiste et centralisatrice
- Le nouveau profil démographique des employé-e-s qui entraîne des changements dans la gestion (gestion de la diversité interculturelle et intergénérationnelle)
- Le changement continu (roulement du personnel, gestion de projets, financement non récurrent, etc.)
- Etc.

Le milieu communautaire et ses défis

La gestion est un domaine complexe. Parmi les défis couramment identifiés par les organismes communautaires, notons:

- Partager le pouvoir au sein des organisations.
- Préserver la culture communautaire qui défend les valeurs égalitaires et fait la promotion du modèle de structure organisationnelle plus horizontale.
- La relève et la rétention des gestionnaires, des membres du conseil d'administration et des employé-e-s, des bénévoles.
- Combiner et harmoniser les intérêts individuels et les intérêts collectifs.
- Le manque de temps.
- Favoriser la participation citoyenne et la vitalité de la vie associative.
- Préserver la nature et le rôle d'un conseil d'administration bénévole.
- Diversifier ses sources de financement afin de répondre aux besoins grandissants de la population.
- Prouver de plus en plus que les organisations ont une bonne gouvernance et mesurer l'impact de leur action.
- Etc.

Bibliographie

CSMO-ÉSAC (2007). *La Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes. www.centrestpierre.org