

B.A.D.G.E en Management Associatif – Session 2010

MEMOIRE

**Gouvernance et organisation :
étape charnière pour les
associations en voie de
développement ?**

Exemple



Sébastien AMAND
sebamand@free.fr

SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i>	<i>Page 3</i>
<i>I – ETRE HUMAINS... Etat des lieux</i>	<i>Page 6</i>
I-1	Présentation de l'association
I-2	Les deux dernières années d'Etres Humains...
I-3	Synthèse des interviews
I-4	Opinions partagées
<i>II – ETRE HUMAINS... Analyse de la situation</i>	<i>Page 18</i>
II-1	SWOT de Etres Humains...
II-2	Projet associatif, stratégies, buts, objectifs
II-3	Le Conseil d'Administration et l'administrateur
II-4	L'association Solidamoun
<i>III – ETRE HUMAINS... Solutions apportées</i>	<i>Page 30</i>
III-1	Projet associatif
III-2	Rôle et missions du CA
III-3	Bureau et Comités
III-4	Fréquence des comités et des CA
III-5	Choix des qualités externes, experts
III-6	Procédure d'intégration nouvel administrateur
III-7	Modalités d'un mandat au CA
III-8	Gestion des conflits d'intérêts
III-9	Rémunération d'un membre du CA
III-10	Statuts, règlement intérieur et charte
III-11	Vérification de l'exécution des tâches par le CA
III-12	Informations aux administrateurs
III-13	Rapport de gouvernance et organisation
III-14	Définition et mise en œuvre de l'organisation
III-15	Suivi du projet associatif et indicateurs
III-16	Experts pour valider la qualité du projet
III-17	Processus d'évaluation de chaque partie prenante
III-18	Circuit de l'information
III-19	Echange d'expériences dans l'organisation
III-20	Bilan
<i>CONCLUSION</i>	<i>Page 55</i>
<i>ANNEXES</i>	<i>Page 57</i>
<i>REFERENCES</i>	

INTRODUCTION

Le 1^{er} juillet 2001, à l'occasion du 100^{ème} anniversaire de la Loi de 1901, le Premier Ministre en exercice Lionel JOSPIN et le Président de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives se réunissaient pour signer une charte autour de la gouvernance associative.

A cette occasion, les associations membres de la CPCA s'engageaient devant l'Etat, à laisser s'exprimer et participer leurs adhérents dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets, à laisser à tous l'accès aux responsabilités associatives et à contrôler les mandats des responsables en garantissant transparence et fluidité dans la circulation de l'information.

Si la gouvernance associative diffère du management d'entreprise, elle renvoie tout de même à l'organisation globale du pouvoir, au respect d'un projet associatif clairement défini, à la stratégie mise en place, à la cohérence de la gestion, à l'organisation de la prise de décision, à la fluidification et la transparence de l'information, à l'évaluation de la gestion dans le respect de l'objet associatif.

Tout en marquant une différence avec le management d'entreprise, les associations s'orientent donc vers une professionnalisation de leur fonctionnement, une gestion plus transparente et rigoureuse, responsables de la confiance témoignée par les adhérents et bénéficiaires du projet.

Cependant entre l'idée de gouvernance associative et la réalité de son fonctionnement, certaines questions se posent. Marc Genève, secrétaire général de la FONDA, posait en février 2007 certaines interrogations sur le sujet.

Quelles caractéristiques doit avoir une gouvernance associative pour intégrer l'organisation des responsabilités, l'organisation de la prise de décision, l'organisation du suivi et de l'évaluation de la gestion dans le respect de l'objet associatif et de la présence des élus associatifs ?

Si les responsables d'activités associatives, élus et salariés travaillaient dans une entreprise de type commercial et capitaliste, organiseraient-ils leurs activités d'une manière différente?

Le mode de gestion de la structure permet-il aux bénévoles de s'intéresser aux grands choix (questions à poser aux salariés et aux bénévoles) ?

La nouvelle gouvernance, passe-t-elle par l'introduction d'usagers comme membres de l'association et du Conseil d'Administration ?

La nouvelle gouvernance, passe-t-elle par davantage de réflexion sur la stratégie que sur l'activité de l'association ?

La nouvelle gouvernance, implique-t-elle la négociation des intérêts des uns et des autres pour arriver à des arrangements et/ou des compromis ? Prône-t-elle le débat sur les opinions ?

La nouvelle gouvernance, implique-t-elle de s'entourer d'un réseau de techniciens experts, éminences grises capables de proposer plusieurs solutions possibles ? Repose-t-elle sur un bureau de militants affidé à un décideur souverain, élu ou salarié ?

La nouvelle gouvernance, implique-t-elle d'éviter l'Assemblée Générale si tant est que la bonne gouvernance aboutirait aux meilleurs compromis, prendrait les « bonnes décisions » et développerait des « bonnes pratiques » ?

La validation démocratique serait-elle une étape inutile, au prétexte que les membres ou les usagers n'étant pas suffisamment informés, ils délibéreraient de leurs opinions et non de l'intérêt de l'association ?

Les associations, qui ont comme membres leurs seuls administrateurs, sont-elles davantage concernées par la question de la gouvernance ?

Cette liste de questions non exhaustive montre bien que l'intégration de la gouvernance dans les associations n'est pas chose aisée. Les organes en place ne comprennent pas toujours les différences avec la gestion d'entreprise, les compétences et les expertises sont parfois absentes dans plusieurs domaines, la participation de tous les acteurs dans la vie associative n'est pas systématiquement facilitée.

Parallèlement, on peut voir que la plupart des écrits sur le sujet se réfèrent presque exclusivement aux grandes associations reconnues du public, dans le but de garantir une transparence de l'emploi des fonds.

Le contrôle de l'utilisation et de la gestion des finances ressort comme enjeu majeur de la gouvernance. Interrogé dans le « Francilien des experts-comptables », François JEGARD, vice-Président de la commission Secteur social et non marchand, répondait que les associations visées par la gouvernance associative étaient « toutes les associations, en priorité celles qui font appel au financement extérieur ».

Parmi les trois principes fondamentaux d'une bonne gouvernance cités par le Comité de la Charte et du Don en Confiance, le premier énuméré est « la transparence, au sens de rendre compte, de l'action conduite et de l'emploi des fonds dont à la responsabilité, surtout lorsque ces fonds viennent du public ». De plus, Cyrille COHAS-BOGEY nous indiquait lors de son intervention sur l'Évaluation (module du B.A.D.G.E), que seules les associations collectant plus de 500 000 euros pouvaient actuellement demander l'agrément du Comité.

On ressent bien que la gestion des fonds demeure pour beaucoup comme le cœur même de la gouvernance.

Mais rappelons nous quelques chiffres.

Le député Pierre MORANGE présentait devant la Présidence de l'Assemblée Nationale le 1^{er} octobre 2008, les conclusions des travaux de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives. Nous pouvions y lire que :

- 84% des associations n'ont pas de salariés
- 5% des associations ont un budget supérieur à 150 000 euros
- 2/3 des associations ont un budget inférieur à 7 500 euros

Penser que la gouvernance permet en partie, et surtout, le contrôle de la transparence des fonds des associations signifierait que l'on ne parle de gouvernance que pour quelques associations. Or les deux tiers possèdent de faible budget, soit environ 800 000 associations.

Parallèlement, ces petites structures associatives, sans salariés et avec des budgets modestes, pensent pour la plupart qu'instaurer une bonne gouvernance ne représente pas ou peu d'intérêt, qu'elles n'en ont ni le temps, ni les moyens, ni les compétences.

La gouvernance associative est-elle seulement un élément de contrôle de la transparence des associations ? S'adresse-t-elle et ne représente-t-elle un intérêt que pour les plus grandes associations reconnues du public ?

Ou bien pouvons nous la voir plutôt comme un facteur de développement initial, de croissance, particulièrement pour les associations en voie de développement ? Ne permettrait-elle pas de générer une crédibilité et un sérieux, notamment dans les campagnes de recherche de fonds ? Est-elle utile pour éviter de s'éloigner de l'objet même de l'association ? N'est-elle pas en définitive une étape charnière pour toutes les associations de taille modeste souhaitant pérenniser leur projet ?

L'étude de l'association *Etre... Humains*, soins pour le Monde va nous permettre en partie de répondre à ces questions.

I - ETRE HUMAINS...

Etat des lieux

I-1 Présentation de l'association

Etre Humains... est une association créée en 2003 par un groupe d'étudiants de l'Institut d'Energétique et d'Acupuncture Traditionnelle Chinoise, à l'initiative et sous l'impulsion de son directeur Thierry Bollet, acupuncteur depuis plus de 30 ans.

L'objet de l'association est l'organisation de missions de soins en acupuncture pour les populations les plus démunies, ainsi que la formation du personnel local à la médecine traditionnelle chinoise.

Après plusieurs tentatives en Afrique du Sud, au Congo, au Gabon, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal, l'association a pu parvenir depuis mai 2009, à trouver un accord avec les autorités marocaines pour effectuer des missions de soins dans la Province d'Essaouira.

En parcourant les documents de communication de l'association ainsi que le site Internet www.etrehumains.com, nous pouvons trouver les éléments suivants relatifs au projet associatif :

- Missions : soigner les populations locales et partager notre savoir-faire en acupuncture traditionnelle avec des praticiens locaux en médecine classique
- Philosophie : humain, humanité, humanisme
- Buts : apprendre, soutenir, soigner, enseigner, partager

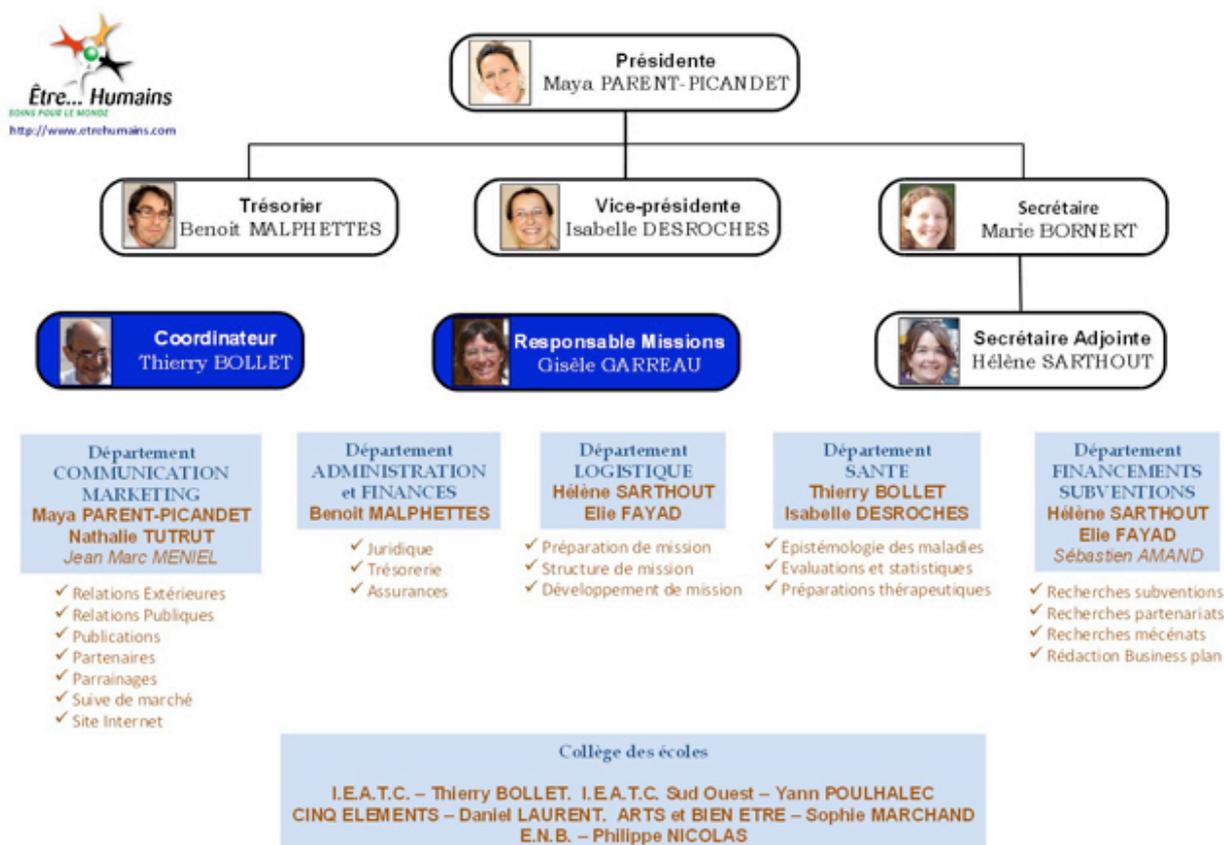
Hormis les indications ci-dessus, nous trouvons peu d'éléments de gouvernance en lien avec les enjeux, la stratégie mise en place, les buts et objectifs des projets mis en œuvre par l'association.

Dans les informations relatives aux missions marocaines, il est même indiqué comme unique objectif des missions : « *apprendre le français aux étudiants au travers de différents sujet sur la santé, comme l'acupuncture* ».

Parallèlement, les comptes annuels et bilans de l'association ne sont pas disponibles à tous, n'étant communiqués qu'une fois par an lors de l'assemblée générale ordinaire.

Le budget annuel global oscille entre 3 000 et 6 000 euros sur les trois dernières années.

En consultant l'organigramme actuel disponible sur le site Internet, nous pouvons voir l'organisation suivante :



Une rubrique relative à l'organisation, nous apporte les éléments suivants :

- Le département MISSIONS s'occupe de l'étude pluridisciplinaire des différents pays cibles pour la viabilité des missions, et de la communication avec les partenaires sur place. Les Délégués sont sous la tutelle de ce département.
- Le département COMMUNICATION développe les actions de représentation de l'Association, les partenariats et les parrainages.
- Le département ADMINISTRATION gère les moyens financiers de l'Association, la protection juridique et les dossiers d'assurances.
- Le département LOGISTIQUE se charge du développement des moyens techniques de l'Association, de l'élaboration des plans d'action et de la préparation des missions au départ de la France jusqu'au pays visité. Il encadre le déroulement des missions.

- Le département SANTE s'attache à faire l'étude des pathologies rencontrées, les préparations thérapeutiques, la gestion du cahier des charges des Délégués pour la réalisation des statistiques médicales, et gère les formations.
- Le département ENVIRONNEMENT prend en charge l'étude environnementale des sites, et s'occupe des actions à mener avec les partenaires dans le domaine de l'eau, de l'hygiène, de l'électricité, de la lutte et de la prévention des pollutions.

Aucun guide de bonnes pratiques de gouvernance n'est disponible

I-2 Les deux dernières années d'Etre Humains...

Si l'association a été créée en 2003, ce n'est donc réellement qu'en mai 2009 que les missions ont débutées dans le sud du Maroc.

Cinq écoles d'acupuncture traditionnelle en France ont rejoint le projet en devenant partenaires : l'Institut d'Energétique et d'Acupuncture Traditionnel Chinoise de Paris (à l'origine du projet), l'IEATC de Pau, Energétique Nord Bretagne, Ecole 5 éléments de Lorient et l'Ecole Arts et Bien Etre de Paris.

Chaque intervention est effectuée en partenariat avec les autorités marocaines, la Province d'Essaouira, le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Education Nationale et l'Entraide Nationale.

Les équipes sont majoritairement composées de praticiens en acupuncture, ainsi que quelques logisticiens. A ce jour, cinq missions ont pu être effectuées, plus de soixante délégués bénévoles se sont engagés, plus de 3 000 personnes ont pu recevoir des soins.

L'acupuncture étant une médecine à part entière, de nombreuses pathologies ont pu être prises en charge, des simples douleurs musculaires jusqu'au néphropathies diabétiques (patients sous dialyse), insuffisances cardiaques et pulmonaires, sous l'autorité des médecins locaux.

Durant les deux dernières années, l'association est donc passée du point mort, à la promesse auprès des autorités marocaines d'effectuer trois missions de soins par an. Faire face à cette forte croissance nécessite une organisation et une gouvernance efficace.

Or dès ce moment, les divergences sont apparues au sein du Conseil d'Administration sur la stratégie à mettre en place, le véritable projet associatif, ainsi que le rôle de chacun. De nombreuses démissions du Conseil se sont enchaînées, et Thierry Bollet, fondateur et à l'initiative du projet en 2003, s'est retiré en mai 2010.

I-3 Synthèse des interviews

A cette occasion, je me suis proposé d'interviewer individuellement plusieurs membres de l'association, afin de recueillir leur opinion sur l'état actuel et l'avenir de l'association.

Chaque entretien ayant duré en moyenne entre 2 et 4 heures, il m'est difficile de restituer intégralement chaque interview. J'en ferai donc une synthèse par thème, essayant d'en illustrer l'essentiel.

Le questionnaire a été structuré principalement autour de la gouvernance :

- Projet associatif à 3 ans
- Processus stratégique : constitution des missions de soins, buts, objectifs
- Utilisation du financement
- Conseil d'Administration : rôle, composition, fonctionnement
- Comités et expertises : création de groupes de travail
- Liste des tâches : recensement des travaux effectués par chacun
- Information des membres : du CA, des adhérents et des partenaires

Ont été interviewés :

Maya PARENT-PICANDET, Présidente du CA

Benoît MALPHETTES, Trésorier du CA

Nathalie TUTRUT, Secrétaire du CA

Gisèle GARREAU, membre du CA et responsable des 3 dernières missions

Isabelle DESROCHES, vice-présidente, démissionnaire du CA

Daniel PIAT, coopté pour faire parti du prochain CA

Pierre-Marie HAZO, bénévole ayant effectué deux missions de soins

Afin d'avoir un bref aperçu de la connivence des réponses, j'ai utilisé les codes suivants pour restituer les points de vue de chacun :

- **partagé à l'unanimité**
- **partagé à la majorité**
- **minoritaire**

L'objet de cette démarche est de mettre en lumière les accords et désaccords sur des sujets variés, afin de :

- s'appuyer sur les certitudes pour définir le projet associatif et le processus stratégique
- débattre des idées non partagées en Conseil d'Administration

➤ Projet Associatif : Horizon 3 ans

Acteurs	Missions
M. Parent	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Former les marocains à l'acupuncture • Rechercher d'autre pays pour effectuer des missions selon les opportunités (Inde, Croatie)
B. Malphettes	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Former les marocains à l'acupuncture • Consolider les missions au Maroc sur les 3 ans
N. Tutrut	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Former les marocains à l'acupuncture • Privilégier l'extension à d'autres régions du Maroc au préalable, avant exploration d'autres pays
G. Garreau	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Former les marocains à l'acupuncture • Rechercher d'autre pays pour effectuer des missions selon les opportunités
I. Desroches	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Former les marocains à l'acupuncture • Consolider les missions au Maroc sur les 3 ans
D. Piat	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Pas de formation, prématuré • Consolider les missions au Maroc sans se disperser vers d'autres pays
P-M Hazo	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer des missions de soins en acupuncture au Maroc • Former les marocains à l'acupuncture • Rechercher d'autre pays pour effectuer des missions selon les opportunités (Tunisie, Roumanie, Europe de l'Est)

Le projet associatif n'est pas totalement défini. Si une partie est partagée par l'ensemble des interlocuteurs, en revanche certains points restent à débattre et à décider.

Effectuer des missions de soins au Maroc est le principal projet partagé par tous.

Transmettre le savoir-faire et former les marocains à l'acupuncture paraît irréalisable pour une personne dans les trois ans, l'association ne possédant pas les ressources actuellement.

Etudier l'extension du champ d'actions d'Etre Humains... à d'autres pays dans les trois ans est partagé par une moitié, prématuré pour les autres.

➤ Processus stratégique

Acteurs	Constitution des missions de soins
M. Parent	<ul style="list-style-type: none"> • Deux missions de soins par an de 10 jours chacune • Responsables thérapeutique, logistique et coordinateur • Equipe de 8-10 praticiens + 3-4 logisticiens • 50 % praticiens confirmés, 25 % praticiens non confirmés et 25 % d'assistants • Ouverture des missions aux ostéopathes et diététiciens
B. Malphettes	<ul style="list-style-type: none"> • Deux missions de soins par an de 10 jours chacune • Responsables thérapeutique, logistique et coordinateur • Equipe de 8-10 praticiens + 3-4 logisticiens • 50 % praticiens confirmés, 25 % praticiens non confirmés et 25 % d'assistants • Ouverture des missions aux ostéopathes et diététiciens
N. Tutrut	<ul style="list-style-type: none"> • Trois missions de soins par an de 10 jours chacune • Responsables thérapeutique, logistique et coordinateur • Equipe de 10 praticiens + 3-4 logisticiens • 20 % praticiens confirmés minimum, 40 % praticiens non confirmés et 40 % d'assistants (travail en binôme) • Ouverture des missions aux naturopathes voir ostéopathes
G. Garreau	<ul style="list-style-type: none"> • Trois missions de soins par an de 10 jours chacune • Responsables thérapeutique, logistique et coordinateur • Equipe de 10 praticiens + 3 logisticiens • 50 % praticiens confirmés, 30 % praticiens non confirmés et 20 % d'assistants • Ouverture des missions aux diététiciens et ostéopathes
I. Desroches	<ul style="list-style-type: none"> • Deux ou trois missions de soins par an de 10 jours min • Responsables thérapeutique, logistique et coordinateur • Equipe de 20 praticiens + 3-4 logisticiens • 25 % praticiens confirmés, 25 % praticiens non confirmés et 50 % d'assistants • Ouverture des missions aux ostéopathes, kinésithérapeutes et sage-femme qui ont compétence en acupuncture
D. Piat	<ul style="list-style-type: none"> • Trois missions de soins par an de 10 jours chacune • Responsables thérapeutique, logistique et coordinateur • Equipe de 10 praticiens + 3 logisticiens • 50 % praticiens confirmés, 50 % praticiens non confirmés • Missions composées uniquement d'acupuncteurs
P-M Hazo	<ul style="list-style-type: none"> • Trois missions de soins par an de 10 jours chacune • Responsables thérapeutique, logistique et 2 coordinateurs • Equipe de 20 praticiens maximum, 3-4 logisticiens • 50 % praticiens confirmés, 50 % praticiens non confirmés • Missions composées uniquement d'acupuncteurs

On voit bien que si l'intégralité des membres est d'accord sur le projet associatif, d'exécuter des missions de soins au Maroc, en revanche le processus stratégique diffère selon les points de vue.

Concernant la transmission du savoir-faire et la formation, si le désir est présent de mettre un place le projet, beaucoup s'interroge sur le délai de faisabilité compte-tenu de la structure actuelle. Des dates de début et des durées de formation sont avancées avant même que le processus stratégique ne soit défini (plan de formation non rédigé, formateurs non identifiés, cible non définie, ...).

Pour autant plusieurs idées ont été évoquées, permettant d'alimenter un futur groupe de réflexion.

Acteurs	Formation
M. Parent	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher en premier lieu des étudiants qui deviendront de futurs formateurs
B. Malphettes	<ul style="list-style-type: none"> Faire reconnaître le diplôme par la FNMTTC (Fédération Nationale de Médecine Traditionnelle Chinoise)
N. Tutrut	<ul style="list-style-type: none"> Système de parrainage avec des étudiants français d'écoles partenaires de l'association
G. Garreau	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les étudiants aux missions de soins Etre Humains pour leur apporter des cas cliniques concrets Système de parrainage avec des étudiants français d'écoles partenaires de l'association Faire reconnaître le diplôme par la FNMTTC (Fédération Nationale de Médecine Traditionnelle Chinoise)
I. Desroches	<ul style="list-style-type: none"> Risque de former des praticiens qui souhaiteraient en tirer un but lucratif par la suite
D. Piat	<ul style="list-style-type: none"> Structure actuelle de l'association ne permet pas la mise en œuvre du projet dans les 3 ans à venir
P-M Hazo	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir des interprètes français / arabe / berbère pour les formations

Bien qu'il y ait cinq écoles partenaires de l'Association, le Conseil d'Administration est intégralement constitué d'anciens ou actuels élèves de l'Institut d'Energétique et d'Acupuncture Traditionnelle Chinoise de Paris, à l'initiative de la création d'Etre Humains. La très grande majorité des délégués bénévoles partant en mission provient également du même établissement.

Depuis la démission de l'association de son directeur Thierry Bollet, s'est posé la question d'une ouverture encore plus générale, notamment vers la Fédération Nationale de Médecine Traditionnelle Chinoise et les autres écoles d'acupuncture Françaises.

Ouverture / Partenariats		
Acteurs	<i>Fédération Nationale MTC</i>	<i>Autres écoles d'acupuncture</i>
M. Parent	OUI	OUI
B. Malphettes	OUI	OUI
N. Tutrut	OUI	Sous réserve
G. Garreau	OUI	Sous réserve
I. Desroches	Sous réserve	Sous réserve
D. Piat	OUI	OUI
P-M Hazo	OUI	OUI

On peut souligner le souhait unanime d'ouvrir, et particulièrement au sein du Conseil d'administration, l'accès aux autres écoles partenaires d'Etre Humains.

Un rapprochement de la Fédération Nationale de Médecine Traditionnelle Chinoise est plus particulièrement évoqué pour :

- apporter une notoriété et une crédibilité à Etre Humains (demande effectuée par son Excellence Monsieur le Gouverneur de la Province d'Essaouira)
- permettre de faire valider une éventuelle formation dispensée aux marocains

➤ Utilisation du financement

Contrairement à la médecine classique, l'acupuncture ne nécessite que peu de moyens financiers. Les aiguilles et le reste du matériel étant peu onéreux, le besoin de financement est donc moins important.

Hormis le matériel, les charges sont donc essentiellement les frais de fonctionnement dont l'assurance Responsabilité Civile et Médicale pour le Maroc.

Les délégués et praticiens participant aux missions de soins sont tous bénévoles, le billet d'avion étant également à leur charge. Le fonctionnement actuel est amené à évoluer afin de pérenniser l'action, en attirant toujours plus d'acupuncteurs chevronnés. La prise en compte de tout ou partie de leurs frais a donc été évoquée.

Certaines prises en charge financières comme les frais de transports pour les participations au Congrès ou au Conseil d'Administration, le dédommagement de postes clés, ainsi que l'embauche d'un salarié sont également des sujets couramment abordés, mais qui n'ont jamais été débattus et votés concrètement.

Les mêmes acteurs ont été amenés à exprimer leur opinion sur ces sujets.

Acteurs	Charges personnel		Prise en charge des billets d'avion		
	Indemnités	Embauche salarié	Responsable de soins et coordinateur	Praticiens confirmés	Praticiens non confirmés et logisticiens
M. Parent	Postes clés	NON	50 % la 1 ^{ère} mission 100 % ensuite	50 % à partir de la 3 ^{ème} mission	NON
B. Malphettes	Frais de déplacement pour le CA et coordinateur	NON	OUI	OUI si manque de confirmés	NON
N. Tutrut	Postes clés	NON	OUI	50 % à partir de la 4 ^{ème} mission	50 % à partir de la 4 ^{ème} mission
G. Garreau	Praticiens qui effectuent les missions annuelles	OUI Chargé de Com. et animation	Dès la deuxième mission	Dès la deuxième mission	3 ^{ème} billet d'avion si 3 missions en 2 ans
I. Desroches	Coordinateur	OUI Secrétaire	Coordinateur de façon indirecte par l'indemnité	NON	NON
D. Piat	Coordinateur et chef de mission	NON	OUI		
P-M Hazo	Coordinateur	NON	OUI	50 % à partir de la 3 ^{ème} mission	NON

L'importance du coordinateur est soulignée à chaque interview. Son indemnisation demeure le seul point d'accord cordial.

L'embauche d'un salarié, impossible en l'état vu le budget, est un sujet où les points de vue sont très divergents (utilité, rôle, ...)

Si l'ensemble des interlocuteurs souhaite alléger les charges des bénévoles partant en mission, beaucoup sont attachés à l'idée de demander aux délégués un effort financier pour « vivre l'aventure ».

Peu de propositions se recoupent sur ce sujet, si ce n'est privilégier les praticiens confirmés, indispensables à la qualité des soins apportés aux bénéficiaires.

➤ Missions du CA et comités

Chaque interlocuteur a également été consulté pour déterminer le périmètre des fonctions devant être exécutées par le Conseil, ou ne nécessitant qu'un contrôle de la part d'un administrateur. Cette liste est non exhaustive. Son but est de mettre en évidence les difficultés à déléguer, la philosophie de l'association depuis sa création étant la centralisation des tâches au Conseil d'Administration.

Les sondés ont également indiqué la ou les personnes à même de remplir ces missions, responsable(s) de la mise en oeuvre après validation du Conseil d'Administration.

La création de Comités d'Administrateurs dans l'objectif de répartir les tâches et d'optimiser l'organisation, ainsi que la mise en place de Comité d'Experts afin de pallier d'éventuels manque de compétences en interne, leur ont également été proposées.

Rôle dans l'association	Poste au CA	Responsable ou correspondant au CA
Programme d'enseignement et formation	5 POUR / 2 CONTRE	Pas de proposition précise
Responsable(s) de mission thérapeutique	7 CONTRE	Pas de proposition précise
Coordination avec les acteurs locaux marocains	7 POUR	Coordinateur Maroc
Marketing / Communication	6 POUR / 1 CONTRE	Responsable Communication
Gestion des Systèmes d'Informations	7 CONTRE	Responsable Communication
Chargé des finances	7 POUR	Responsable Finances et Organisation
Sélection des délégués pour les missions marocaines	7 CONTRE	Un, plusieurs ou tous les membres du CA
Responsable planning et suivi des tâches	7 POUR	Responsable Organisation ou secrétaire
Préparation de l'assemblée et des CA	7 POUR	Secrétaire
Arrêtés des comptes et trésorerie	7 POUR	Trésorier
Gestion des risques	7 POUR	Responsable des Risques
Gestion des adhérents	3 POUR / 4 CONTRE	Responsable Adhérent ou Secrétaire
Gestion des partenaires (écoles, financeurs)	7 POUR	Président

Création de comités	MPP	BM	NT	GG	ID	PMH	DP
Financier	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Sélection des délégués	NON	OUI	NP	NON	OUI	OUI	NP
Coordination Maroc	OUI	OUI	NP	OUI	NP	NP	OUI
Nomination au CA	OUI	NON	NON	OUI	NP	NP	NP
Relations Presse	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON	NON
Juridique	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Risques	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Formation	OUI	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Développement	OUI	OUI	NP	OUI	NP	NP	NP
Ecoles partenaires	NON	NON	NON	NON	NON	NP	NP

*NP : Ne s'est pas prononcé

La synthèse de ces données ne représente qu'une partie des interviews réalisées. D'autres informations communiquées par la suite tout comme ces dernières seront reprises et analysées.

I-4 Opinions partagées

Conscients que l'association Etre Humain est à une étape charnière de sa croissance, chaque membre a mis en lumière plusieurs points indispensables à résoudre ou améliorer, afin de poursuivre son évolution.

En premier lieu le besoin de structurer le fonctionnement de l'association a été évoqué. Chacun reconnaît que l'organisation a besoin d'être optimisée, afin notamment d'éviter les pertes de temps.

La circulation de l'information demeure également un grand point de faiblesse. Nombreux sont ceux qui regrettent ne pas avoir été informés d'une décision, prise de plus à partir d'éléments dont ils n'ont jamais eu connaissance.

Etre Humains... est comme beaucoup d'associations de taille modeste, une organisation où les tâches sont effectuées par les membres du Conseil d'Administration. La répartition inégale des charges de travail pénalise assurément certains membres, la Présidente devant notamment effectuer des travaux de secrétariat ou de communication.

Comme la synthèse le montre, l'unanimité des interviewés souhaite indemniser le poste de coordinateur. La responsabilité de cette fonction, la présence obligatoire à toutes les missions, ainsi que le temps octroyé durant toute l'année à entretenir les rapports avec les autorités marocaines en font un poste clé devant être valorisé.

Si les opinions divergent quant à l'utilisation du financement, tous sont d'accord pour accentuer la campagne de recherche de fonds. Le financement, comme pour beaucoup de « petites » associations, est souvent catalyseur pour la mise en place de projets en sommeil.

Le manque d'expertise dans certains domaines a également majoritairement été mis en avant. La plupart des supports de communication (film, plaquette, ...) ont été effectués par la Présidente d'Être Humains.

Le dernier point partagé par les sondés est l'ouverture à d'autres écoles que l'IEATC, école fondatrice de l'association, ainsi que l'intégration nécessaire d'autres membres au Conseil d'Administration.

II - ETRE HUMAINS...

Analyse de la situation

Nous disposons grâce à l'état des lieux précédent, d'un certain nombre de données nous permettant d'étudier la gouvernance et l'organisation de l'association Etre Humain.

Avant d'entrer dans un examen détaillé de ces éléments, il est intéressant d'établir dans un premier temps une analyse SWOT de l'association. Le questionnaire nous a en effet beaucoup apporté sur le fonctionnement interne de l'association, mais peu de choses sur les opportunités et menaces externes.

II-1 SWOT de Etre Humains...

❖ Strengths / Forces

Crise interne maîtrisée	Suite à des divergences au sein de l'équipe dirigeante depuis l'année dernière, plus particulièrement avec son fondateur, l'association évolue aujourd'hui avec enthousiasme depuis le départ de ce dernier. La motivation, l'entraide et le travail de groupe sont désormais une véritable force pour le projet associatif.
Projet Associatif	Le projet associatif répond clairement à un problème identifié, puisqu'il permet aux plus démunis d'accéder à des soins gratuitement, la plupart ne pouvant s'offrir des médicaments. L'écoute de l'autre, dans un cadre humain, humanitaire et humaniste sont des valeurs fortes appréciées des bénéficiaires.
L'ouverture	Contrairement à beaucoup d'associations qui s'enferment dans leur projet associatif propre sans vouloir mutualiser les efforts, les membres de l'association affichent un désir fort d'ouverture : la volonté de se rapprocher d'une Fédération, d'autres écoles pour des partenariats et d'ouvrir le Conseil d'Administration à de nouveaux bénévoles en adéquation avec le projet
Bénévoles	Les bénévoles partant en mission de soins avec Etre Humains... doivent prendre en charge leur billet d'avion et ne sont pas indemnisés pendant une durée de dix jours. Malgré l'absence de rémunération et, pour la plupart devant fermer leur cabinet, il est à noter que le nombre de demandes de praticiens bénévoles pour participer aux missions augmente.
Coût des Missions	Le coût du matériel d'acupuncture est faible. Parallèlement, les autorités marocaines prennent actuellement en charge les frais de transports sur place, l'hébergement et les repas. Mis à part les billets d'avions, le coût des missions de soins au Maroc s'avère peu élevé.

❖ Weaknesses / Faiblesses

Projet / Enjeu Formation	Parmi les deux enjeux majeurs de l'association, la transmission du savoir-faire par la formation de marocains à l'acupuncture reste encore floue. Aucun groupe d'étude n'existe à ce jour sur le sujet, et si les membres sont favorables à sa mise en place, aucun jalon n'a encore été déposé
Processus stratégique	Au vu des interviews réalisées, la stratégie mise en place pour réaliser les missions de soins reste à définir. L'expérience acquise depuis deux ans permet d'en dessiner les grands traits, mais il incombe au Conseil d'Administration d'en décider les règles et sa mise en oeuvre
Organisation	Les déficiences dans l'organisation globale et le fonctionnement de l'association font partie des opinions partagées. Le manque de gouvernance nuit à l'efficacité et l'essor de l'activité, entraînant perte de temps et d'informations.
Manque de financement	Le manque de financement ne permet pas actuellement de pouvoir embaucher un salarié, tout juste indemniser partiellement une personne. Afin de pouvoir soulager l'énorme travail réalisé par les bénévoles, cette option à moyen ou long terme devra être envisagée.
Maîtrise du budget	Etre Humains... s'est toujours attaché à gérer sa trésorerie, mais n'a à ma connaissance jamais établi de budget annuel réaliste. Ne pas connaître par exemple le montant des charges de fonctionnement annuel à couvrir me paraît dangereux.
Circulation de l'information	Caractéristique majeure du manque d'organisation, la perte d'informations non rapportées à l'ensemble du Conseil d'Administration entraîne des prises de décisions non majoritaires. Ceci va à l'encontre même du principe associatif et de la participation collégiale.
Répartition inégale des tâches	Comme indiqué précédemment, la grande majorité des bénévoles fait partie du Conseil d'Administration. Pour autant, une grande partie de l'activité est assumée par peu de personnes. Les tâches sont inégalement réparties au point de voir la Présidente devoir assumer une partie du secrétariat, la conception des plaquettes de communication, les démarches administratives, etc...
Absence de fiches de fonction	Etre Humains... à pour souhait de faire évoluer son Conseil d'Administration. Cependant, aucune « fiche de fonction » n'existe permettant au futur administrateur de connaître la liste de ses tâches en débutant son mandat. Pour exemple, le changement de secrétariat en début d'année a laissé la nouvelle Secrétaire d'Etre Humains... dans le flou plusieurs semaines.

❖ Opportunities / Opportunités

<p>Autorités Marocaines</p>	<p>Etre humains... évolue depuis deux années sur le sol marocain en partenariat avec le Gouverneur de la Province d'Essaouira, avec le Délégué de l'Entraide Nationale, le Délégué de l'Education Nationale et le Délégué de la Santé. Outre le fait de pouvoir évoluer sereinement, ces partenariats constituent un véritable tremplin vers d'autres provinces du Maroc et apporte une véritable crédibilité à l'association.</p>
<p>FNMTC Fédération Nationale de Médecine Traditionnelle Chinoise</p>	<p>Son Excellence Monsieur le Gouverneur de la Province d'Essaouira a demandé que l'association bénéficie du soutien d'une Fédération. La FNMTC a invité la Présidente et la Secrétaire d'Etre Humains... en novembre dernier pour son Congrès, afin de présenter les projets de l'association et travailler sur un futur partenariat.</p>
<p>Etre Humains... Maroc</p>	<p>Au stade de la réflexion depuis deux ans, la création d'une branche marocaine de l'association se concrétise. Son objet sera la mise en place des infrastructures au Maroc pour effectuer les missions de soins. Son Bureau devrait être composé du Délégué de l'Education Nationale, de la Directrice du Dar Taleb (Internat) d'Essaouira ainsi que de la représentante des enfants de Dar Na (Orphelinat).</p>
<p>Reconnaissance de l'acupuncture</p>	<p>L'acupuncture est une médecine souvent méconnue et mal connue. Sa reconnaissance progresse de manière variable en fonction des pays. Pourtant l'OMS publie sur son site une longue liste de pathologies efficacement soignées par cette médecine. Les résultats au Maroc durant quatre missions de soins ont permis de démontrer son efficacité et l'association travaille conjointement avec les médecins locaux, notamment dans les hôpitaux. Les bénéficiaires directs du projet reconnaissent également ses bienfaits puisqu'ils sont de plus en plus nombreux à vouloir accéder aux soins.</p>
<p>Association de santé et de recherche</p>	<p>On dénombre en France un nombre croissant d'associations concernées par la recherche relative à une pathologie particulière. Les fonds collectés par ces organismes sont dans l'ensemble assez importants. L'apport de soins en acupuncture en partenariat avec plusieurs d'entre elles, et ce à très bas coût, permettrait de démontrer un peu plus l'efficacité réelle de l'acupuncture traditionnelle chinoise, mais surtout permettrait de soulager nombreux malades</p>

Petit aparté concernant l'acupuncture traditionnelle chinoise.

En France, cette médecine est légale si elle est pratiquée par un médecin « classique ». Tout énergéticien acupuncteur non médecin, diplômé par la Fédération Nationale de Médecine Traditionnelle Chinoise est susceptible d'être conduit devant le Tribunal pour exercice illégal de la médecine.

Pourtant l'hebdomadaire le Point en octobre dernier publiait une longue liste de pathologies pour lesquelles l'acupuncture est efficace. S'il est regrettable de ne pas conjuguer les efforts et les différentes médecines dans l'intérêt des malades, Etre Humain ne désespère pas pour autant que la situation évolue rapidement, notamment grâce à l'Union Européenne.

A titre informatif, ces interdictions existent en France et dans la majeure partie des pays du Sud de l'Europe. L'acupuncture est parfaitement autorisée et intégrée en Allemagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas ou dans les pays nordiques par exemple.

Ceci à son importance, car Etre Humain ne peut donc légalement pas évoluer en France. Les bénévoles de l'association sont majoritairement des acupuncteurs non médecins.

❖ Threats / Menaces

Conseil de l'Ordre des Médecins	Suite à l'aparté ci-dessus, le Conseil de l'Ordre des Médecins en France constitue une vraie menace pour l'association. La possibilité d'une condamnation pour exercice illégal de la médecine, ne lui permet pas librement d'aider et d'apporter des soins aux français les plus démunis, comme le veut l'objet de ses statuts. Ceci est regrettable pour les malades, alors que le travail conjoint avec des médecins pourrait avoir des résultats remarquables.
Fondateur de l'association, ex-membre du CA	Si la crise interne a été résolue en début d'année, par le départ de Thierry Bollet à l'origine du projet, il n'en demeure pas moins qu'il reste directeur de l'IEATC, grand pourvoyeur de bénévoles praticiens pour les missions de soins au Maroc. Sa réaction suite à son retrait a entraîné la résiliation du partenariat entre l'école et l'association. Cette rupture fut suivie d'une lettre de menaces et même si celles-ci sont infondées (<i>voir ANNEXE 1</i>), Thierry Bollet reste un vecteur de risque à contrôler. Sa radiation comme membre d'Etre Humains... est envisagée par le Conseil d'Administration, mais n'est pas voté à ce jour.

II-2 Projet associatif, stratégies, buts, objectifs

❖ Projet associatif, enjeux, visions, missions

Nous avons recensé la définition du projet associatif de Etre Humains dans les forces de l'association. En effet, s'il n'est pas totalement défini et que nous avons identifié quelques variables à ajuster, il demeure partagé communément dans son ensemble.

La finalité du projet répond à un besoin clairement identifié, à savoir « soigner les populations locales et partager notre savoir-faire en acupuncture traditionnelle avec des praticiens locaux en médecine classique ». Les termes « apprendre, soutenir, soigner, enseigner, partager » expriment parfaitement cette définition.

Les valeurs sont également clairement mises en avant, en souhaitant associer les trois mots « humain, humanité, humanisme ». Ces principes qui guident l'association sont nés de l'observation d'ONG humanitaires démontrant un manque d'humanisme dans leurs pratiques, un manque de place pour l'humain. Les populations défavorisées rencontrées ont souvent fait part de leur tristesse lorsque de grandes associations humanitaires sont de passage mais ne pérennisent pas leur action sur place.

Parmi les moyens pour parvenir à réussir ces missions, l'acupuncture en est le principal. A ce niveau, on constate certains non-dits, officieusement abordés, mais jamais exprimés clairement dans les enjeux majeurs.

En effet, chaque membre de l'association souhaite individuellement faire reconnaître clairement par le biais des actions d'Etre Humains, l'efficacité de la médecine traditionnelle chinoise par des acupuncteurs non-médecins dûment formés. Sa mission est de soigner les populations les plus démunies, mais il n'est en aucun cas précisé que son cadre excluait la France.

Rien n'empêche Etre Humain d'évoluer dans notre pays dans un cadre légal même si cela paraît difficile et risqué. Il suffirait qu'un ou plusieurs médecins acceptent d'encadrer ses missions, qu'une association permette à ses malades d'accéder à ce type de soins. Devant les résultats plus que satisfaisants démontrés dans le traitement de ces pathologies au Maroc, pourquoi n'en serait il pas de même en France ?

Cet enjeu, aussi important que tabou, doit selon moi être clairement abordé. Ce point de divergence a créé des discordes par le passé. L'inscrire au cœur du projet comme un enjeu majeur, ou du moins en débattre, permettrait d'éviter de nouveaux conflits.

Le projet associatif de Etre Humains... en 2010 est donc parfaitement en adéquation avec ses idées fondatrices, mais mérite d'être rediscuté sur l'extension des missions de soins en dehors du Maroc

❖ Stratégies, buts, objectifs

Au travers des interviews, deux enjeux décisifs sont mis en lumière : soigner les marocains les plus démunis et leur transmettre une formation en acupuncture. Un troisième enjeu sur le développement de l'association hors du Maroc, en France ou ailleurs, reste à débattre en Conseil d'Administration.

Cependant, aucune stratégie n'a été élaborée pour chacun des deux projets partagés. Etre Humains... est dépendant des autorisations et orientations dispensées par les autorités marocaines, et affine « au jour le jour » ses objectifs en fonction.

Il m'apparaît important, en ce qui concerne les soins, d'établir une cible de patients, des buts et des objectifs qualitatifs et quantitatifs en concertation avec le Gouverneur de la Province et le Ministère de la Santé au Maroc.

Travailler avec les autorités marocaines s'avère cependant difficile dans la mesure où leur fonctionnement est étranger aux pratiques courantes que l'on connaît en France. Toutefois, leur proposer différentes alternatives et stratégies à court, moyen et long terme, permettrait non seulement à Etre Humains d'être reconnu une nouvelle fois pour son sérieux, mais faciliterait de plus la conduite du projet sans changer systématiquement de direction (lieux de soins, public visé, ...).

Plusieurs éléments peuvent servir de base à la réflexion initiale, afin de définir plusieurs stratégies. L'apport de soins aux femmes et aux enfants restent une priorité partagée, tout comme privilégier les missions auprès des populations rurales dont l'accès aux soins est difficile.

Cet aspect du projet associatif et ces deux buts ne constituent cependant qu'une partie du plan d'action, qui reste totalement à élaborer.

Le projet de formation n'étant qu'à l'état embryonnaire, tout reste à discuter, déterminer et décrire. Il ne faut surtout pas se perdre à évoquer des dates de mise en place, rechercher des formateurs, sélectionner les futurs étudiants, avant d'avoir au préalable défini le plan de travail.

Il apparaît donc essentiel que le Conseil d'Administration se réunisse pour répondre prioritairement à ces questions avant de mettre en œuvre.

II-3 Le Conseil d'Administration et l'administrateur

❖ Rôle et missions

Au début de l'état des lieux de Etre Humains, nous avons vu l'organigramme de l'association, ainsi que la structuration du Conseil d'Administration en plusieurs départements. D'une part plus de la moitié des administrateurs ne sont plus en poste et ont démissionné, d'autre part les comités (appelés départements) n'ont jamais fonctionné.

En effet, mis à part le Comité Recherche de Financement, aucun des autres départements n'a rendu compte de son travail, aucune fréquence n'est défini, pas d'informations sur leurs fonctionnements vis à vis des autres membres du Conseil d'Administration.

Une bonne gouvernance nécessite également que chaque administrateur joue un rôle. Or chaque administrateur ne connaît pas clairement le sien, ou faute de fiche de fonctions n'appréhende pas l'étendue de ses tâches.

Etre Humains... comme beaucoup de petites associations a la particularité d'avoir un Conseil d'Administration qui décide, valide, dirige et met en œuvre, sans pouvoir s'appuyer sur des salariés ou d'autres bénévoles. L'effort est donc mis sur l'exécution des tâches, sans prendre le temps de s'organiser correctement au préalable.

Le Conseil ne doit pas oublier qu'un de ses rôles principal est de valider la stratégie et contrôler sa mise en œuvre.

Il n'existe pas non plus dans l'organisation d'Etre Humains de comité des risques. Plusieurs expériences durant l'année précédente mettent pourtant en lumière la nécessité de prévenir certains imprévus et oublis. L'absence d'assurance médicale professionnelle durant les premières missions est un exemple significatif. Les menaces de procès d'un médecin d'Essaouira, associé à tort dans un article publié sur le site Internet d'Etre Humains il y a plus de deux ans, en est un autre.

Cependant, il faut reconnaître une véritable qualité aux membres de ce Conseil dans le respect de sa fonction première : défendre l'intérêt de l'association et du projet associatif validé par l'Assemblée Générale. Les membres actuels l'ont démontré cette année, en faisant face à un de ses fondateurs, à l'initiative pourtant de la création d'Etre Humain, mais souhaitant modifier les orientations de l'association dans son propre intérêt.

❖ Composition

Nous avons déjà indiqué que l'association a été créée par un groupe d'étudiants de l'Institut d'Energétique d'Acupuncture Traditionnelle Chinoise, sous l'impulsion de son directeur. Quatre autres écoles d'acupuncture française sont également partenaires d'Etre Humains. Pourtant, le Conseil d'Administration est représenté à 100 % par des étudiants actuels ou anciens de l'IEATC.

On peut donc s'interroger sur l'indépendance du Conseil d'Administration. Toutefois, depuis le départ du directeur de l'IEATC, on relève au travers des interviews réalisés, que tous souhaitent l'intégration au Conseil d'autres membres des écoles partenaires.

❖ Fonctionnement

Le nombre de réunions du Conseil est directement dépendant de l'activité de l'association.

Les membres sont tous actifs et mettent en œuvre les décisions prises. Les comités d'administrateurs et d'experts ne sont pas en place. La distinction entre Bureau et Conseil d'Administration est difficile à appréhender si ce n'est par sa composition. Ces facteurs multiplient donc le nombre de réunions du Conseil qui pallient à ces déficiences. Les sujets abordés en Comité sont multiples et ne répondent pas forcément à une urgence. De plus, il est difficile de trouver des dates convenant à tous, les réunions n'étant pas planifiées à l'avance.

Les rôles étant mal définis et les fiches de fonctions n'étant pas rédigées, les tâches sont fréquemment attribuées au premier postulant, au moment même du Conseil d'Administration. Il n'existe pas d'informations préalables au Conseil, chaque administrateur n'ayant connaissance que d'un ordre du jour.

Ce dysfonctionnement global est montré du doigt par l'ensemble des membres interviewés qui souhaitent optimiser la circulation de l'information, que soit défini l'intégralité des tâches à effectuer et connaître la répartition des rôles.

L'absence de distinction réelle entre Bureau et Conseil d'Administration est également à souligner. De part ces statuts, le Bureau est composé du Président, de la Secrétaire et du Trésorier. Ceci est contraignant dans la mesure où plusieurs administrateurs très actifs, n'occupant pas ces fonctions, gèrent les activités courantes.

Les niveaux de responsabilité doivent être précisés et la hiérarchie respectée.

❖ Administrateur

L'article 8 des statuts précise : « Est admise dans l'association toute personne morale ou physique. Cette admission se fait après accord du Bureau ».

Il n'existe pas de Comités de Nominations, et j'ai personnellement été coopté après vote de l'ensemble des membres du Conseil d'Administration. Ceci démontre que les statuts sont globalement mal connus de tous, et présentent par ailleurs quelques incohérences sur divers points.

Concernant les mandats, l'article 10 stipule : « L'association est administré par un Conseil d'Administration dont le nombre des membres est défini dans le règlement intérieur. Ceux-ci sont élus, parmi les membres actifs de l'association, pour trois ans et renouvelables, à partir de la 4^{ème} année, par tiers tous les ans. Ils sont rééligibles . Le tiers sortant pourra être tiré au sort ». Tout comme les conditions d'admission, les administrateurs en fin de mandat ne connaissent pas cet article.

La rémunération d'un administrateur est à l'étude. Sa fonction de coordinateur et ses contacts avec les autorités marocaines en font en partie un élément indispensable à court terme de l'association. La remise en cause de son activité professionnelle due à son implication comme bénévole dans l'association, conduira prochainement le Conseil à voter une résolution spécifique sur ce sujet.

Après analyse des rôles, des missions, de la composition, du fonctionnement du Conseil d'Administration d'Etre Humain, nous voyons que nous sommes face à des organismes dirigeants non performants, dus à une gouvernance mal définie. Cette déficience se confirme par un plan stratégique non élaboré.

Nous disposons donc d'éléments de réponses aux questions préalablement posées dans l'introduction. L'exemple d'Etre Humains nous montre qu'un développement de l'association passe obligatoirement par la mise en place d'une gouvernance efficace. Les dysfonctionnements ne permettent pas de franchir cette étape charnière et de pérenniser le projet associatif.

Plutôt que de voir la gouvernance comme un élément de contrôle, on peut souligner que pour cette association de taille modeste, elle est une nécessité et une aide certaine pour son développement.

La difficulté demeure néanmoins dans sa mise en place. L'analyse complète de l'association nécessite des ressources qualifiées et du temps.

II-4 L'association Solidamoun

Afin de confirmer cette analyse et vérifier la présence de défauts de gouvernance dans les associations en voie de développement, j'ai souhaité interviewer Mounir Jamaï, Secrétaire Général Solidamoun. Cette association a pour but de venir en aide aux paysans du Nord Est du Maroc, particulièrement dans la province de Figuig.

Les questions posées ne concernent pas tous les points qu'englobe la gouvernance, mais s'attachent à l'essentiel. L'intégralité de l'interview constitue *l'ANNEXE 2 – SOLIDAMOUN Interview Mounir Jamaï*.

❖ Solidamoun, une association en voie de développement

Tout comme Etre Humain..., Solidamoun est également une association en pleine croissance. La diffusion de son film « La pépinière du Désert » sur Arte en février 2009 ainsi que sur la chaîne Al Jazeera, sa présentation à divers festivals lui ont permis de prendre véritablement son envol.

Comme le souligne Mounir Jamaï, Secrétaire Général du Conseil d'Administration, « le film a servi de catalyseur », « ce qui a permis de lever des fonds, essentiellement privés ». Il précise également « notre crédibilité au Maroc s'est accentué ».

On dénombre environ 1.3 million associations en France, et toutes n'ont pas la particularité d'Etre Humain et de Solidamoun. Pour des raisons variées, ces deux associations font face à une nouvelle notoriété, une reconnaissance de leurs activités, et doivent s'organiser afin d'être le mieux armées pour répondre aux attentes et espoirs placés en elles.

❖ Projet associatif et processus stratégique

Autre similitude entre les deux associations, la définition du projet associatif et le processus stratégique sont à revoir.

Mounir Jamaï interrogé sur les missions de Solidamoun précise : « le projet se regroupe autour de trois axes : santé, éducation et aide aux activités génératrices de revenus, notamment l'agriculture ». Toutefois, lorsqu'il lui est demandé quel est précisément le projet associatif sur les 3 à 5 ans à venir, on constate que la stratégie a évolué et n'est plus complètement en phase avec le projet initial (aspect santé non cité, déplacement de l'activité dans une autre ville, ...).

Mais le plus marquant, confirmant la dérive du projet associatif, est l'implication de l'association dans la collecte de denrées pour le Pakistan. Ceci est non conforme aux statuts de l'association. Si Mounir Jamai me confirme qu'il s'est occupé seul de ce projet au sein de Solidamoun, il n'en demeure pas moins que cette action est en première page du site Internet de Solidamoun.

Concernant la mise en place des différents projets, on retrouve un point commun avec Etre Humains..., à savoir le défaut de stratégies prédéfinies, comportant des variantes, permettant de faire face aux imprévus. Mounir Jamai le confirme en spécifiant « *certaines bénéficiaires nous mettaient des bâtons dans les roues. Nous souhaitons déménager et déplacer ce projet...* ».

❖ Organisation du CA, rôles, fonctions et missions

L'autre aspect de la gouvernance non respecté et apparaissant distinctement est lié au fonctionnement du Comité d'Administration.

Le secrétaire général de Solidamoun nous le confirme : « *Nous n'avons pas de fréquence de réunions du Conseil d'Administration définie... Trois personnes sont concernées, l'opérationnel est au CA... Tout le monde travaille main dans la main, en fonction des disponibilités de chacun* ». Nous retrouvons des points parfaitement identiques au fonctionnement d'Etre Humains. La différence réside tout de même dans la volonté à corriger ces défaillances. Tous les sondés de l'association Etre Humains... reconnaissent le besoin d'être structurés, vision que Mounir Jamai ne partage pas : « *Le système est un peu archaïque, mais c'est comme cela que ça fonctionne le mieux* ».

Aucun comité précis n'a été créé même si « *le fonctionnement est comme tel mais pas formalisé* » selon la même personne. Pour autant, face aux problèmes rencontrés au Maroc, de la part des populations locales bénéficiaires du projet, et devant « *la recrudescence d'esprits malveillants depuis la notoriété apportée par le film* », un comité des Risques aurait été le bienvenu pour anticiper ces difficultés.

Mounir Jamai nous indique par ailleurs « *qu'il n'y a pas de procédure d'intégration d'administrateur. L'intégration se fait plus au feeling qu'en fonction de la spécialité d'une personne. La validation est collégiale. La personne doit être motivé, en vouloir et être sympa* ». Il est important de rappeler qu'un nouveau membre du Conseil d'Administration est élu par l'Assemblée Générale. Reste à savoir si tous les membres partagent sa vision.

Nous pourrions également comparer les deux associations au niveau de la répartition des tâches et de l'établissement clair de fiches de fonctions pour les administrateurs. La non implication de certains d'entre eux dans la vie associative, la mise en œuvre des projets et la gestion de l'opérationnel au sein du Conseil d'Administration, ainsi que la difficulté à déléguer constituent trois points communs.

Cela conduit les membres des deux associations à faire les choses au fur et à mesure, en fonction du besoin du moment.

❖ Quid de la gouvernance

S'il m'apparaît évident qu'une bonne gouvernance permettrait à Etre Humain de résoudre majoritairement ses difficultés, il en est de même pour Solidamoun. Tant au niveau des enjeux, des objectifs et des buts de l'association, qu'au niveau même de son mode de fonctionnement, tout reste à faire, à préciser, clarifier et définir.

Pour autant, interrogé sur la mise en place de cette gouvernance au sein de Solidamoun, Mounir Jamai me répond : « *Il faut des gens à plein temps pour réaliser une bonne gouvernance. Pour moi, c'est le minimum pour avoir une grosse association qui marche comme une entreprise, bien structurée. Pour les petites associations, ce n'est pas gérable, ce n'est pas un modèle valable à mon sens* ».

Nous sommes donc face à deux associations en plein essor, avec des défauts de gouvernance identifiés comportant de nombreuses similitudes. Les manques d'un guide de gouvernance et d'une rédaction d'un plan stratégique risquent à moyen terme de mettre en péril les deux associations. Leur souhait d'évoluer est cependant différent.

Nous ne disposons pas de statistiques qualitatives sur la disparition chaque année d'environ 30 000 associations. Fort est à parier que la cause pour une partie d'entre elles est certainement liée à une mauvaise gouvernance.

Pour continuer de démontrer l'importance et l'intérêt de la mise en place d'une gouvernance pour ce type d'associations, je vais proposer des solutions au Conseil d'Administration d'Etre Humain, en adaptant les vingt recommandations de l'Institut Français des Administrateurs.

III - ETRE HUMAINS...

Solutions apportées

Parmi les vingt recommandations de l'Institut Français des Administrateurs sur la gouvernance dans les grandes associations, une seule selon moi n'est pas applicable aux « petites » associations en voie de développement. Il s'agit de la relation entre le Président et le Directeur Général, hors sujet puisque les associations ciblées n'emploient pas de salariés.

La totalité des autres attentes et propositions de l'IFA demeure selon moi un pré-requis pour envisager sereinement le développement du projet associatif et sa pérennité.

III-1 Projet associatif

❖ Définition

Le premier point évoqué par l'IFA est naturellement la définition claire et précise des valeurs et du projet de l'association.

Comme l'évoque Peter Drucker : *« La plupart des associations ont appris que le non profit a besoin de management encore plus que les entreprises, précisément parce qu'elles ne bénéficient pas de la discipline qu'implique la ligne profits. Les associations comprennent que les bonnes intentions ne peuvent se substituer à l'organisation, au leadership, à la gestion, au travail sur les résultats. »*

Organiser, diriger, gérer, évaluer demandent du management et ce dernier commence avec la définition de la mission de l'association ».

Les solutions apportées ne constituent qu'une aide à la décision. Elles sont proposées dans le souci de structurer et d'optimiser le fonctionnement et l'organisation de l'association. Il incombe au Conseil d'Administration d'Être Humains... de modifier / compléter / valider les propositions effectuées.

Nous disposons au travers du Site Internet d'Être Humains et des interviews réalisés, de suffisamment d'éléments pour énoncer clairement les visions et les missions de l'association.



Vision	Les populations les plus démunies à travers le monde ne peuvent s'offrir des soins en médecine dite « classique » ou refusent simplement ce type de médecine. Etre Humains... souhaite répondre à cette problématique en apportant une solution alternative grâce à l'acupuncture, en démontrant son efficacité et rendant autonomes les populations locales vis à vis de cette pratique.
Finalité	Etre Humains... est une organisation non gouvernementale créée dans le but de : <ul style="list-style-type: none"> - soigner les populations les plus démunies à travers le monde - rendre autonome les populations locales en transmettant un savoir-faire en acupuncture - démontrer l'efficacité des soins prodigués par des acupuncteurs non-médecins
Valeurs	Humain, Humaniste, Humanitaire.
Moyens	Une équipe de bénévoles, praticiens en acupuncture traditionnelle chinoise
Verbes	Soigner et Soutenir, Enseigner et Apprendre, Partager
Identification du problème visé	Permettre l'accès à des soins efficaces et gratuits pour les populations les plus démunies

Une fois le projet associatif clairement défini, celui-ci doit être intégré dans tous les supports de communication. Il correspond à l'identité de l'association.

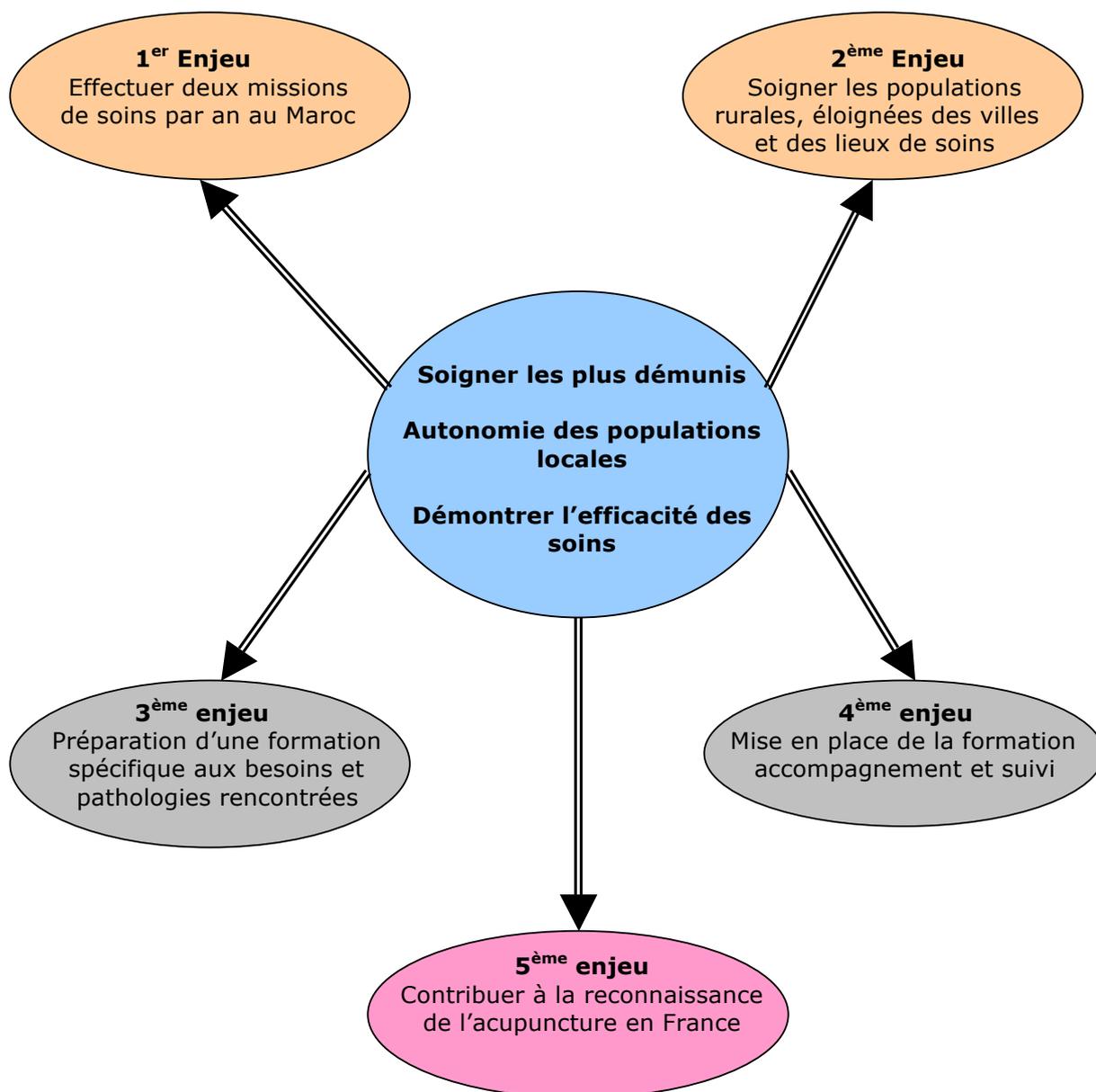
❖ Stratégie

Les propositions suivantes constituent une base de réflexions destinées au Comité stratégique d'Être Humains. Sa vocation est d'apporter une base afin d'établir le processus stratégique en adéquation avec le projet associatif de l'association.

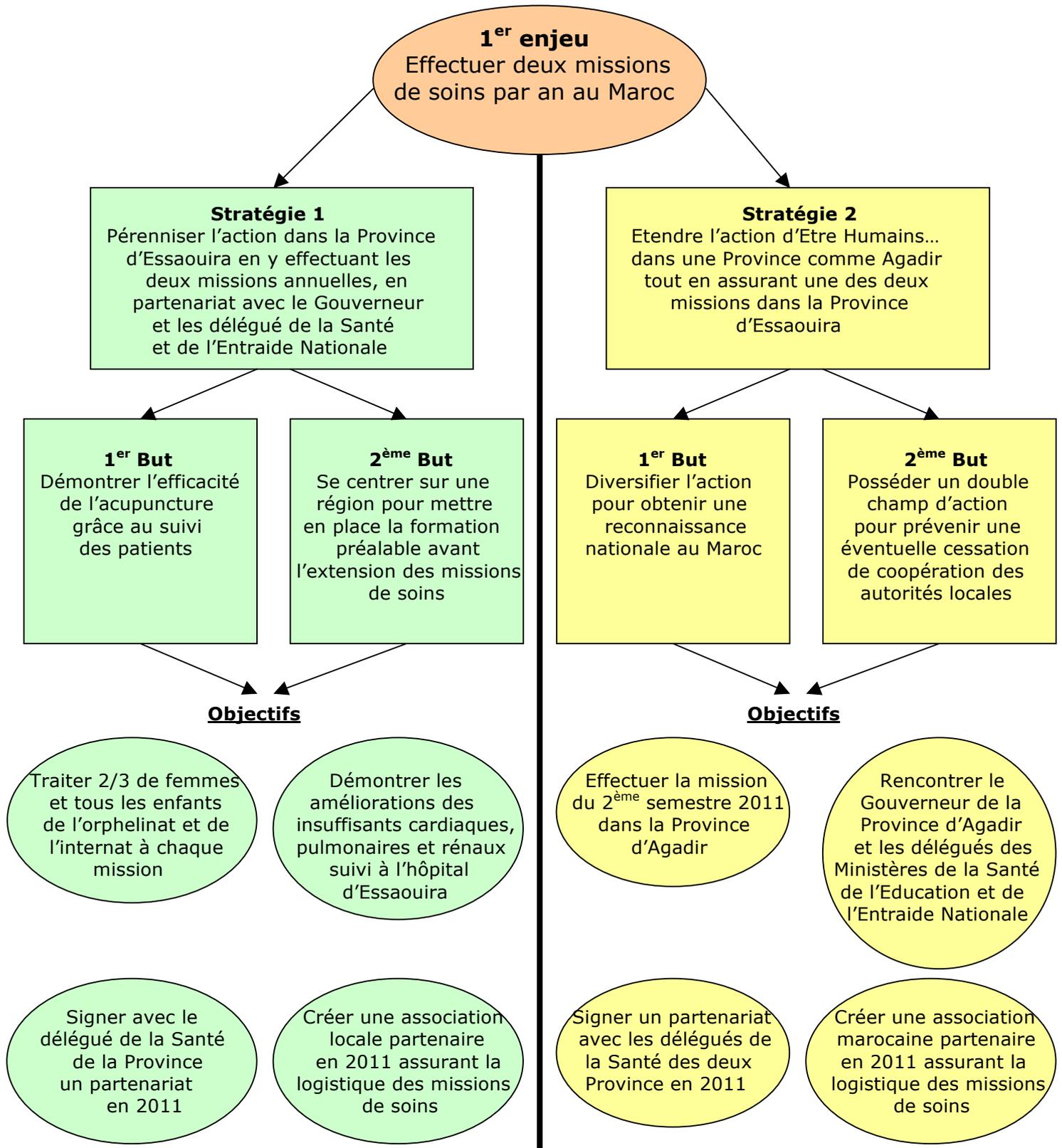
Il est important de rappeler qu'un plan stratégique doit définir les orientations principales. En aucun cas il ne doit figer les décisions opérationnelles.

Compte-tenu du peu d'éléments financiers en ma possession, il ne m'est pas possible de proposer une projection budgétaire réaliste.

Dans un premier temps, recensons et proposons une liste d'enjeux décisifs.



Proposons maintenant pour les trois premiers enjeux, les stratégies, buts et objectifs possibles.



2^{ème} enjeu
Soigner les populations
rurales, éloignées des
lieux de soins

Stratégie 1
Création d'une équipe de soins
mobile pouvant se rendre
directement dans les douars

But
S'équiper d'un bus itinérant
pouvant transporter une équipe
de thérapeutes

Objectifs

Obtenir du Délégué
de l'Education Nationale
la mise à disposition
d'un bus avec
chauffeur

Aménager le bus
avec les équipements
nécessaires pour
transporter quatre
thérapeutes et un
logisticien

Etablir une carte
et un planning des
lieux de passage
en partenariat avec
les autorités

Créer une association
locale partenaire
en 2011 assurant
la garde et l'entretien

Stratégie 2
Mettre en place une organisation
permettant aux malades de
rejoindre un centre de soins central
à chaque mission

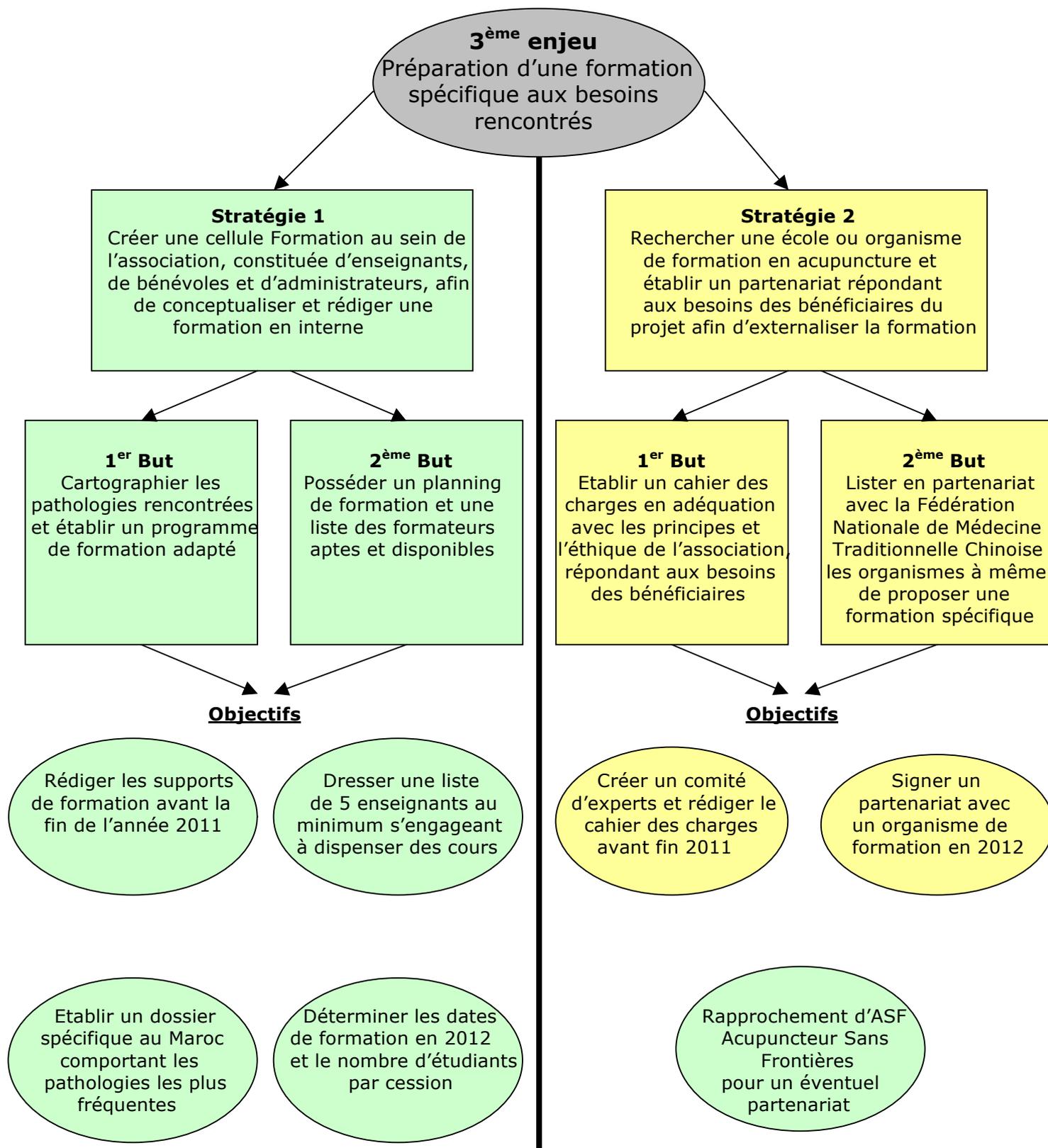
1^{er} But
Etablir une campagne
d'information à
l'aide du médecin local
auprès des malades

2^{ème} But
Mise à disposition de
moyens de transports

Objectifs

Obtenir une liste de
cent patients convoqués
par le médecin en chef
du lieu de la mission

Partenariat avec
une association locale
assurant le transport
des patients jusqu'au
centre de soins



Suivre ce mode opératoire après validation des enjeux, guide le projet associatif et permet d'être plus efficaces par la suite.

Etre Humain se doit de prendre le temps de suivre cette méthodologie si l'association souhaite mener ses projets à terme.

III-2 Rôle et Missions du CA

Avant toute chose, les administrateurs doivent prendre conscience que leur premier rôle est de veiller au respect du projet associatif, décidé par l'assemblée générale. Ce point est primordial et prend en compte la défense de l'association, contre quiconque tenterait de détourner les orientations d'Etre Humains... dans son propre intérêt.

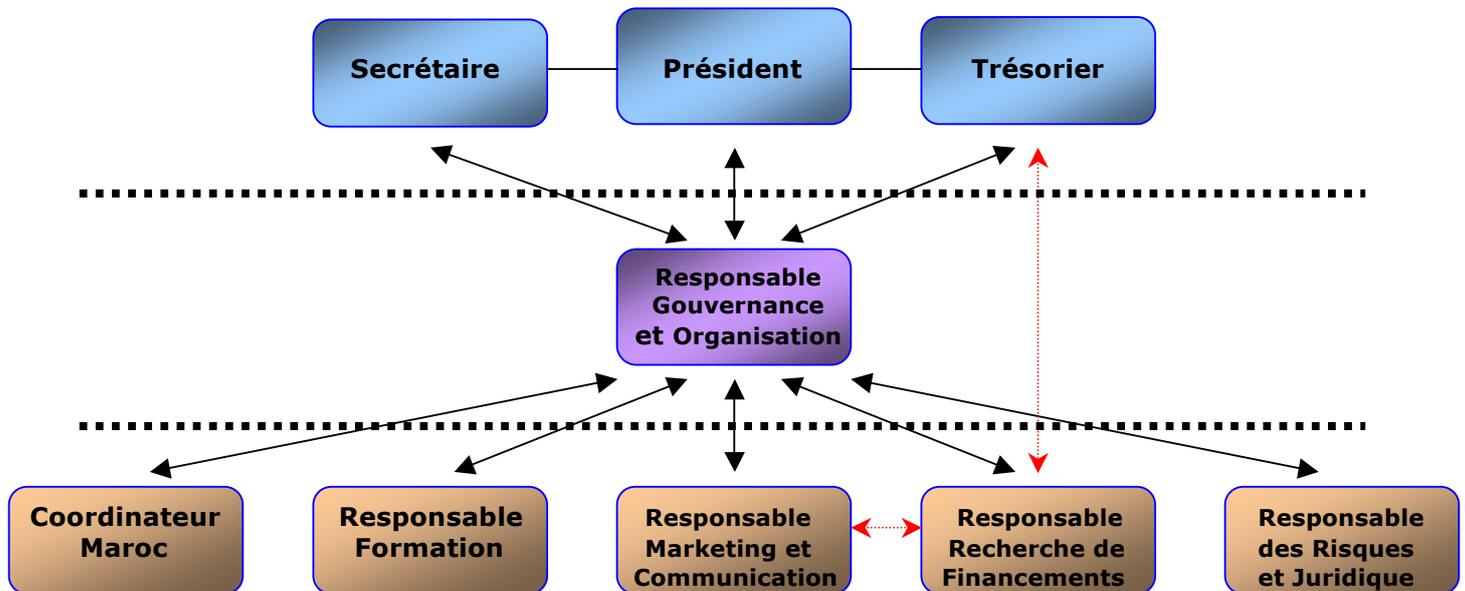
Les associations en voie de développement ne disposent pas de suffisamment de bénévoles pour conduire les projets. Etre Humains entre dans ce cadre et les administrateurs doivent donc à la fois valider et mettre en œuvre la stratégie.

Leurs missions prennent deux aspects : « traditionnelles » à l'image de tout Conseil d'Administration (convoquer l'AG, arrêter les comptes, valider la stratégie, ...), mais également « opérationnelles » dans la mesure où il faut mettre en place les décisions.

Il est essentiel pour l'association de posséder des fiches de fonction afin que chaque administrateur connaisse son rôle et ses missions. La gestion des dossiers était confiée auparavant au fil de l'eau, en fonction des disponibilités de chacun. Il m'apparaît important qu'à l'inverse, un nouvel administrateur accepte une fonction préalablement définie et l'ensemble des missions s'y rapportant, répondant aux besoins du fonctionnement de l'association.

A l'aide des interviews, j'ai recensé la liste des tâches inégalement réparties, effectuées à ce jour par les membres de Etre Humains. En y ajoutant plusieurs missions inexistantes comme par exemple le contrôle des risques, je propose en *ANNEXE 3, un « Guide de fiche de fonctions »*.

La répartition des rôles et des missions du Conseil d'Administration étant effectuée, un nouvel organigramme indiquant les interrelations peut être proposé.



Contrairement au précédent organigramme, on voit l'apparition de fonctions liées au contrôle des risques, et surtout un personnage central « le Responsable Gouvernance et Organisation ».

III-3 Bureau et Comités

❖ Bureau

L'article 10 alinéa 2 des statuts d'Être Humains indique que font partis du Bureau le Président, le Trésorier et le Secrétaire. S'il y a lieu le Bureau peut être complété par des adjoints à ces trois fonctions.

Il me semble logique que l'administrateur en charge de la gouvernance et de l'organisation fasse partie intégrante de ce Bureau. En effet, il est le personnage relais, au centre de l'information dans l'organigramme proposé. Pour des raisons statutaires, il devrait idéalement être nommé vice-président ou adjoint afin de pouvoir siéger avec le Président, le Secrétaire et le Trésorier.

De plus, les niveaux de responsabilité entre le Conseil d'Administration et le Bureau ne sont pas précisés dans les statuts. Le Bureau possède en général un pouvoir décisionnel, mais les distinctions ne sont pas définies dans l'association. Ce thème reste à discuter.

❖ Comités

Toujours dans le soucis de structurer l'organisation et d'éviter l'attribution des tâches au coup par coup, chaque administrateur s'est prononcé sur la nécessité de mettre en place des comités.

Que ce soit des comités d'experts ou d'administrateurs, ponctuels ou permanents, leurs rôles est d'apporter au Conseil d'Administration une aide à la décision.

Tout en évitant de multiplier leur nombre afin de rester cohérent avec les ressources de l'association, cinq comités peuvent être créés au sein d'Être Humain, se réunissant à des fréquences raisonnables.

Comité Financier

Composition :

Responsable Recherche de Financements

Responsable Marketing et Communication

Trésorier

Compte-rendu : Semestriel

Missions :

- ❖ Propose un modèle économique
- ❖ Recherche des fonds pour couvrir les charges
- ❖ Prépare les supports de collecte
- ❖ ...

Comité Coordination Maroc

Composition :

Coordinateur Maroc

Responsable Gouvernance et Organisation

Responsable de Mission

Responsable Logistique

Compte-rendu : pré et post mission

Missions :

- ❖ Préparation des missions de soins
- ❖ Choix des équipes de délégués
- ❖ Analyse de la mission
- ❖ ...

Comité des Risques

Composition :

Responsable des Risques et Juridique
Responsable Gouvernance et Organisation
Chaque administrateur ponctuellement

Compte-rendu : annuel

Missions :

- ❖ Cartographie des risques
- ❖ Evaluation des risques
- ❖ Couverture des risques
- ❖ ...

Comité Juridique

Composition :

Responsable des Risques et Juridique
Secrétaire
Juriste(s)

Compte-rendu : annuel, ponctuel le cas échéant

Missions :

- ❖ Revue des documents officiels (statuts, charte)
- ❖ Gestion des conflits
- ❖ Veille juridique sur l'acupuncture
- ❖ ...

Comité Formation

Composition :

Responsable Formation
Coordinateur Maroc
Thérapeutes
Formateurs

Compte-rendu : trimestriel

Missions :

- ❖ Choix et rédaction des supports de formation
- ❖ Sélection d'enseignants
- ❖ Constitution d'un planning
- ❖ ...

D'une part pour rechercher une expertise et d'autre part pour intéresser les membres de l'association, un appel au bénévolat pour participer aux comités est recommandé au sein des adhérents.

III-4 Fréquence des Comités et des CA

Les statuts de l'association stipulent que le CA doit se réunir au minimum deux fois par an. Durant l'année 2010, pratiquement dix réunions se sont déroulées et, n'étant pas planifiées à l'avance, la Secrétaire et la Présidente se sont systématiquement confrontés à des conflits de planning des uns et des autres.

Il m'apparaît opportun de définir les dates pour l'année à venir. Les interviews ont confirmé la nécessité de se réunir au minimum quatre fois par an. La création de comités devrait réduire le nombre de Conseil d'Administration de l'année écoulée.

Comité	Fréquence de réunions	Compte-rendu au CA
Comité Financier	Trimestrielle	Semestriel
Comité Coordination Maroc	Mensuelle	Pré et Post Mission
Comité des Risques	Semestrielle	Annuel
Comité Juridique	Au minimum annuelle	Annuel
Comité Formation	Mensuelle	Trimestriel

Le responsable Gouvernance et Organisation est en charge du suivi de l'établissement et de la bonne conduite des réunions, de la collecte des comptes-rendus et de la transmission d'une synthèse aux administrateurs.

III-5 Choix des qualités externes, experts

Etre Humains est accompagné aujourd'hui par l'association ADDEL, qui s'adresse aux structures d'utilité sociale parisiennes. Son activité de conseil est pluridisciplinaire : recherche de financements, soutien juridique, formation, ...

<http://www.addel.org/>

Certaines tâches n'ont pu être effectuées ou poursuivies, faute d'expertise et de connaissances au sein de l'association.

Je recommande au Conseil d'Administration de se rapprocher de France Bénévolat pour combler ces lacunes, notamment dans la recherche d'un comptable par exemple.

<http://www.francebenevolat.org/>

D'autre part les missions ponctuelles, comme l'établissement d'un plan de communication, peuvent être confiées à des bénévoles via Passerelles et Compétences.

<http://www.passerellesetcompetences.org/>

III-6 Procédure d'intégration d'un nouvel administrateur

A défaut de créer un comité, jugé inadéquat par la majorité des sondés, l'association se doit de détenir une procédure d'intégration des nouveaux administrateurs.

Plusieurs questions doivent en effet se poser lors de la réception d'une candidature :

- Evaluation préalable du candidat : formation, compétences, état d'esprit, souhaits, ... En quoi le candidat représente-t-il une valeur ajoutée pour le projet associatif ? Apporte-t-il une compétence complémentaire dans l'organisation ?
- Connaissance de l'association : le candidat doit-il avoir effectué une ou plusieurs missions comme délégué ? doit-il connaître l'acupuncture ?
- Diversification du Conseil d'Administration : de quelle école partenaire la candidature provient elle ? Afin de préserver le désir d'ouverture, ne faut-il pas inclure un quota de représentation des écoles ?

Avant d'être coopté par le Conseil d'Administration, il m'apparaît indispensable que deux administrateurs réalisent un entretien. Ce dernier devra comprendre des questions prédéfinies et respecter des critères préalablement sélectionnés. Le cas échéant, la candidature sera par la suite proposée à l'ensemble du Conseil d'Administration.

III-7 Modalités d'un mandat au CA

Les statuts d'une association doivent préciser les conditions de nomination et de renouvellement d'un administrateur, la durée d'un mandat, son nombre maximum et les possibilités de le perdre (âge limite, le fait de ne plus exercer une profession, ...).

Les statuts de Etre Humain à ce sujet sont assez classiques et pourraient selon moi être adaptés.

Le tableau suivant reprend l'intégralité des modalités d'un mandat au CA à ce jour et des propositions d'améliorations argumentées.

Critères	Statuts EH	Propositions	Argumentations
Conditions de nomination	<p>Elus parmi les membres actifs de l'association</p> <p>Règlement intérieur : Pour être éligible au CA il faut être âgé de 21 ans minimum et être adhérent de l'Association depuis au moins 1 an.</p> <p>$\frac{3}{4}$ des membres seront des praticiens de médecine chinoise ou alternative</p>	<p>Réduire la durée pour être éligible de 1 an à 6 mois, ou exiger que le candidat ait réalisé au moins une mission de soins Etre Humains...</p> <p>Diminuer le ratio de praticiens de médecine chinoise et alternative.</p> <p>Préciser si les éventuels salariés peuvent faire partie du CA, et le cas échéant déterminer leur quota maximum au sein du CA</p>	<p>Dans un désir d'ouverture immédiat du CA aux membres des écoles partenaires, une année paraît un peu longue.</p> <p>D'autre part, imposer un ratio de 75% de thérapeutes au sein du CA me paraît élevé. Il est difficilement contrôlable au vu de la reconnaissance de ces médecines en France.</p> <p>Si Etre Humains... n'emploie pas de salariés à ce jour, il me paraît opportun de prévoir cette éventualité dans les statuts.</p>
Durée d'un mandat	3 ans renouvelables	Pas de changement	La durée du mandat ne doit être ni trop courte afin d'apporter une stabilité suffisante à l'équipe de direction, ni trop longue pour éviter tout risque d'immobilisme.
Renouvellement d'un mandat	Renouvelable à partir de la 4 ^{ème} année, par tiers tous les ans. Le tiers pourra être tiré au sort	Fixer le renouvellement complet du Conseil d'Administration tous les 3 ans, les sortants étant rééligibles	Les modalités actuelles, bien que courantes, me semblent être contraignantes. En effet, dans le cas d'un renouvellement partiel, la première fraction sortante après la création de l'association doit être tirée au sort. Par la suite, chaque fraction réalise une durée complète de mandat. Il est donc nécessaire de prévoir un nombre d'administrateurs exactement divisible par celui de la durée d'un mandat.
Nombre de mandats	Non indiqué	Pas de limites de mandats	Dans la mesure où Etre Humains... est en manque d'administrateurs, limiter actuellement le nombre de mandats pourrait mettre en péril l'association.
Critères de perte d'un mandat	Décès, démission ou radiation. Tout membre qui, sans excuse, n'aura pas assisté à 3 réunions consécutives, sera considéré comme démissionnaire	Préciser qu'il n'y a pas d'âge limite pour être administrateur	Au vue de l'investissement actuel d'un administrateur bientôt âgé de 80 ans, il ne me paraît pas opportun d'indiquer une limite d'âge.

III-8 Gestion des conflits d'intérêts

Les collaborateurs ne peuvent avoir, par eux-même ou par personne interposée dans les établissements ou entreprises en relation avec Etre Humain, d'intérêt de nature à compromettre leur indépendance.

Les risques objectifs de manque d'indépendance ou d'impartialité apparaissent lorsqu'un collaborateur est directement ou indirectement « intéressé » par l'orientation d'une décision qui pourrait avoir pour effet de lui procurer un avantage personnel. De telles situations sont susceptible de générer des conflits d'intérêts.

Le Responsable des Risques et Juridique à l'aide du Comité des Risques, doit recenser les conflits d'intérêts possibles afin de les prévenir et les traiter le cas échéant.

Etre Humain peut par exemple être confronté à ce genre de problème dans l'établissement et l'octroi d'une formation en acupuncture, tant par le choix des écoles partenaires, que par les bénéficiaires qui pourrait s'attribuer cet enseignement à une fin commerciale.

III-9 Rémunération d'un membre du CA

Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent recevoir aucune rétribution à raison de leur fonction d'administrateur.

Toutefois, des membres du CA peuvent être rémunérés à raison des fonctions qu'ils exercent dans les conditions prévues par le code général des impôts. Néanmoins cette dérogation ne bénéficie pas aux petites associations car ces conditions et les limites imposées sont strictes et importantes.

Le souhait collectif de dédommager le coordinateur Maroc n'est donc pas applicable tant que cette fonction sera occupée par un administrateur. Les services fiscaux seraient en effet, en mesure de remettre en cause la gestion désintéressée d'Etre Humains.

Deux options s'offrent donc au Conseil d'Administration sur cette question :

- Retirer la fonction de coordinateur Maroc du CA et dédommager le bénévole
- Conserver le coordinateur Maroc au sein du CA sans pouvoir le rémunérer

III-10 Statuts, règlement intérieur et charte

Les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'Administration précisent les règles de bonne conduite à appliquer dans les processus de décision.

Les modifications de statuts doivent être approuvées par l'Assemblée Générale.

Le règlement intérieur comme indiqué à son article 2 est modifiable par le Conseil d'Administration.

La charte internationale s'adresse aux délégués partant en mission avec l'association.

La mise à jour et le suivi de la conformité de ces documents est à la charge du Responsable des Risques et Juridique et du Comité Juridique. Sans toutefois rentrer dans une analyse détaillée des documents, plusieurs articles à la première lecture doivent à mon sens être modifiés ou supprimés dans les statuts et le règlement intérieur.

❖ Statuts

Article 6 : Siège social / Secrétariat

Le siège social indiqué est erroné et ne correspond pas au siège actuel.

Article 9 : Démission et Radiation

La prise en compte d'une démission n'est pas indiquée. Il faudrait préciser si celle-ci est effective à réception de la lettre ou après approbation du Conseil d'Administration.

Les modalités de radiation d'un membre n'apparaissent pas non plus. On pourrait ajouter : « *Préalablement à la décision, l'adhérent doit être informé des faits qui lui sont reprochés, et sur sa demande, être entendu par le Conseil d'Administration* ».

Article 10 : Administration

Alinéa 1 - Conseil d'Administration. Nous avons évoqués les points ci dessus dans « *III-2 Rôle et Missions du CA* » et « *III-7 Modalités d'un mandat au CA* ».

Alinéa 2 Bureau. Nous avons évoqués les points ci dessus dans « *III-3 Bureau et Comités* ».

❖ Règlement intérieur

Article 3 : « *Les adhérents de l'association seront informés des postes à pourvoir et leur nombre un mois minimum avant l'AG* ».

Les statuts et le règlement intérieur ne prévoient pas de minimum d'administrateurs, ni de remplacement en cas de démission de l'un d'entre eux. Cet article n'a à ma connaissance jamais été respecté et toutes les candidatures sont les bienvenues.

Je préconise donc de modifier cet article et de stipuler que tant que le nombre maximum d'administrateurs n'est pas atteint, chaque adhérent peut déposer sa candidature.

Parallèlement, l'association s'engage à rechercher des compétences supplémentaires au sein de ses membres.

Article 11 : « *Les procurations sont limitées à deux par électeur présent* ».

Par expérience, les assemblées générales se sont souvent déroulées avec le strict minimum pour respecter le quorum. Afin d'éviter un report éventuel, je propose d'augmenter le nombre de procurations de deux à trois par électeur présent.

Article 12 : « *Le CA sera composé de 15 membres au maximum* ».

Outre le nombre maximum, il me paraît indispensable d'indiquer un nombre minimum d'administrateurs. Au vue des démissions, le CA d'Etre Humains s'est retrouvé avec seulement quatre administrateurs en 2010.

Article 13 : « *Les ¾ des membres du CA seront des praticiens en médecine traditionnelle chinoise et/ou médecines alternatives* ».

Nous avons évoqués le points ci-dessus « *III-7 Modalités d'un mandat au CA* », proposant de diminuer le minimum de praticiens de 75 à 50 %.

Article 24 : « *L'assurance Responsabilité Civile et la couverture sociale dépendent entièrement du délégué* ».

L'association prenant en charge désormais l'assurance de l'ensemble des délégués, cet article peut être supprimé.

Article 25 : « *EH privilégiera dans la mesure du possible, les missions de longues durée, avec un maximum de trois mois reconductibles* ».

Cet article est sans fondement et ne reflète en rien les opinions émises par les sondés au travers des interviews. Il peut également être supprimé.

III-11 Vérification de l'exécution des tâches par le CA

Le responsable Gouvernance et Organisation, personnage central de l'organigramme, veille à l'implication des membres dans leurs travaux respectifs. Il connaît les missions de chacun des administrateurs et des comités. Il dispose d'un rétro-planning lui permettant d'effectuer des relances le cas échéant (exemple ci-dessous)



RETRO-PLANNING

Rôle	Activités	Demande d'exécution	Date butoir	Evènement de référence
Président	Convocation de l'AG	J - 21	J - 17	AG Ordinaire
	Convocation du CA	J - 21	J - 17	Réunion de CA
	Rédaction de l'Edito	J - 10	J - 5	Envoi newsletter
Secrétaire	Rédaction compte-rendu CA	J + 5	J + 10	Envoi newsletter
	Envoi convocation de l'AG	J - 17	J - 15	AG Ordinaire
	Envoi convocation du CA	J - 17	J - 15	Réunion de CA
Comité Fin.	Compte-rendu 1 ^{er} semestre	J + 5	J + 10	Fin juin

III-12 Informations aux administrateurs

Parallèlement, le responsable Gouvernance et Organisation collecte les comptes-rendu de comités et structure une lettre d'information mensuelle destinée à tous les membres du Conseil d'Administration.

Cette lettre sera composé de :

- Réflexions et avancées de chaque comité
- Liste des tâches effectuées au cours du mois
- Points à aborder lors du prochain Conseil d'Administration
- Questions diverses

Chaque administrateur peut se référer à n'importe quel moment au responsable Gouvernance et Organisation, qui détient l'intégralité des éléments relatifs à l'avancée des projets. Il est le véritable « phare » de l'association.

III-13 Rapport de gouvernance et organisation

Les propositions du présent mémoire, après modification éventuelles et validation par le Conseil d'Administration peuvent être consignées dans un rapport de Gouvernance, afin d'assurer une transparence totale sur l'organisation de l'association.

Idéalement, ce document comprendra :

- Enoncé des missions et principes fondamentaux
- Rappel sur les origines de l'association
- Structure de la gouvernance et organigramme
- Définitions du processus stratégique
- Planification stratégique par phases
- Avenir de l'association

Le « Guide des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Être Humains », sous la responsabilité du Responsable Gouvernance et Organisation, doit être annuellement révisé en accord avec le Conseil d'Administration.

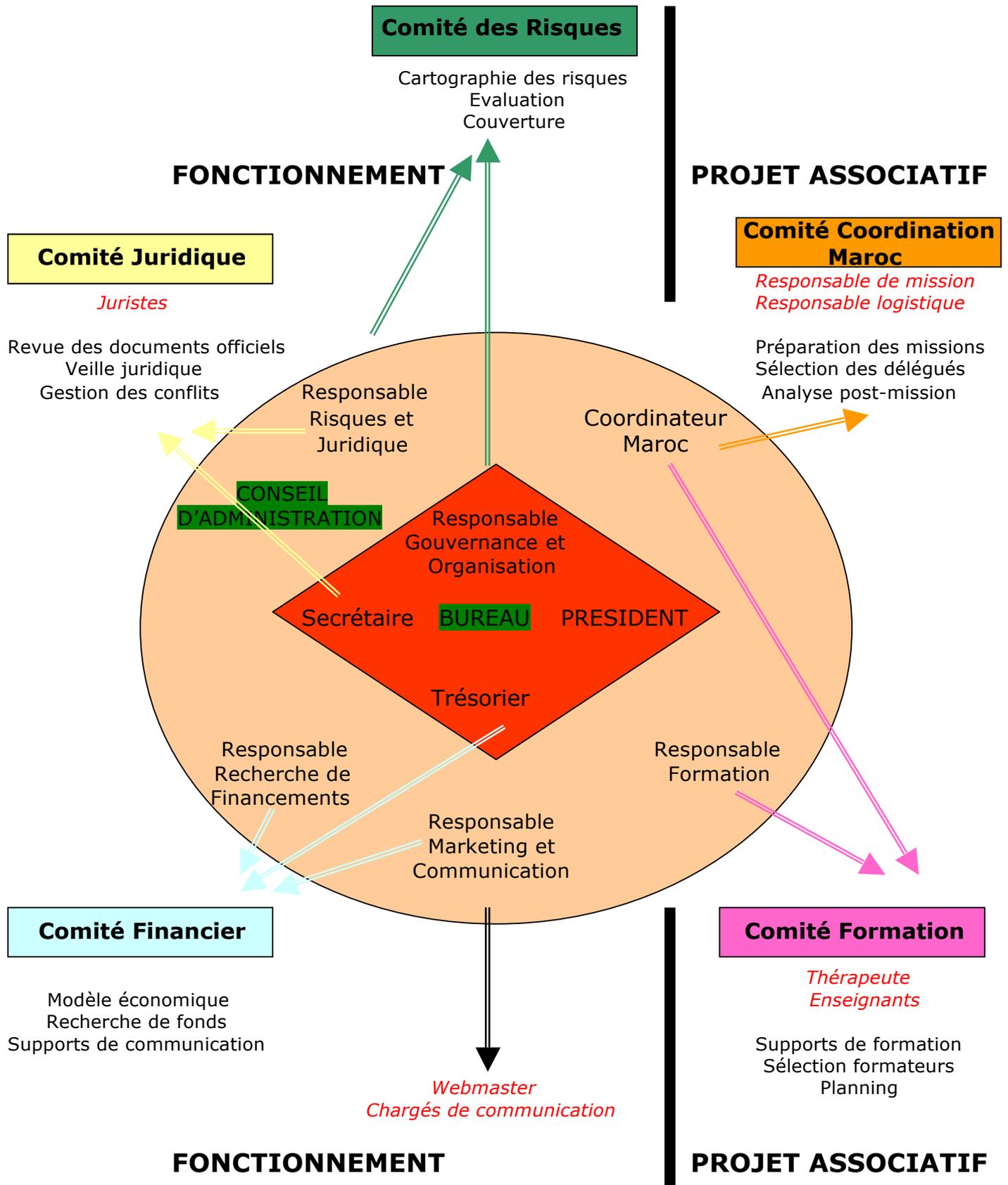
Il est à disposition des adhérents, directement accessible depuis le Site Internet de l'association.

III-14 Définition et mise en œuvre de l'organisation

Le Conseil d'Administration s'assure de la structuration et de la mise en place d'une organisation efficace, définissant des relations claires et formalisées entre les différents membres d'Être Humains.

A l'aide des propositions précédemment énumérées sur les rôles et la constitution du CA, la création de comités et l'établissement de fiches de fonctions, il est désormais possible de dresser un organigramme fonctionnel.

**ORGANIGRAMME FONCTIONNEL
ETRE HUMAINS**



III-15 Suivi du projet associatif et indicateurs

L'article 27 du règlement intérieur intitulé « résultats », indique :
 «Être...Humains» et les Délégués s'engagent à produire les résultats médicaux et / ou scientifiques, humains, pédagogiques, culturels des Missions au moyen du « cahier des charges » d'un Praticien en Mission.

«Être...Humains» assure le suivi de ces informations d'une Mission à l'autre et en établit le bilan définitif en fonction de son évolution.

«Être...Humains» entretient tous les échanges nécessaires, établit les conclusions, fait évoluer les objectifs, conjointement avec les instances médicales locales et celles associées à l'Association et ce, depuis la métropole.

En pratique, le responsable logistique de chaque mission est responsable de la production de statistiques diverses et variées. A titre d'exemple, voici ci-dessous les données relatives à la mission de mars 2010

	DAR NA ESSAOUIRA	DAR TALIB ESSAOUIRA	BAYTI ESSAOUIRA	HOPITAL ESSAOUIRA	AIT DAOUD	TOTAL MISSION
Patients traités	40	93	113	267	303	816
Séances d'acupuncture	79	117	166	292	313	967
Patients vu en novembre	35	25	/	/	74	134
Patients vu 2 fois en mars	39	24	53	25	10	151
Séances avec convocation	79	115	166	25	53	438

45 % des séances se sont faites avec convocation

16 % des patients ont déjà été vus en novembre

18 % des patients ont reçu deux séances au cours de la mission

Tranche d'âge	Homme	Femme	Total
Moins de 14 ans	158	73	231
15 à 20 ans	68	56	124
21 à 29 ans	11	26	37
30 à 49 ans	52	174	226
50 à 69 ans	102	167	269
Plus de 70 ans	42	38	80
TOTAL	433	534	967

55 % de femmes traités pour 45 % d'hommes

24 % d'enfants traités (-14 ans)

40 % des patients traités sont des femmes de plus de 30 ans

Ces exemples ne représentent qu'un échantillon des indicateurs de suivi des missions de soins.

Chaque délégué remet également son rapport de fin de mission comprenant des remarques personnelles sur l'organisation globale, les pathologies rencontrées, les moyens pratiques et le travail en équipe.

La gestion de toutes ces informations doivent à mon sens être maintenus et adaptés à chaque mission, constituant de véritables outils de suivi du projet associatif.

III-16 Experts pour valider la qualité du projet

Le Conseil d'Administration évalue la qualité des projets qui lui sont soumis par les différents comités.

Au delà des méthodologie d'évaluation, une véritable démarche qualité doit être mise en œuvre. Le projet associatif actuel d'Etre Humains conduit l'association à apporter une aide humanitaire au Maroc. Thierry Bollet, fondateur et ancien membre du CA, a toujours mis en avant l'importance du nombre de patients traités pendant les missions, demandant toujours plus aux délégués pour « faire du chiffre ».

Comme l'indique le Docteur Philippe Chabasse (membre du CA de Handicap International) sur le site de l'Association IDEAS, il n'est pas possible d'avoir une démarche de codification « quantitative ».

Son intervention exprime clairement l'importance des mécanismes d'évaluation individualisés pour chaque association et l'importance de la qualité des projets. Cela justifie pleinement l'importance pour le Conseil d'Administration, de recourir à l'avis d'un expert pour valider les propositions.

Voir *ANNEXE 4 – Quels mécanismes d'évaluation pour l'aide humanitaire ? Docteur Philippe Chabasse.*

III-17 Processus d'évaluation de chaque partie prenante

Deux catégories d'acteurs de Etre Humains doivent être évaluées régulièrement : le Conseil d'Administration et les délégués bénévoles partant en mission. Si cet aspect peut être mal perçu par certains, il faut souligner que l'objectif de cette démarche permet à la fois d'améliorer la performance et le fonctionnement de l'association, mais aussi d'afficher de nouveau une transparence totale vis à vis de l'Assemblée Générale.

❖ Le Conseil d'Administration

Suite à la mise en place d'une nouvelle organisation à l'aide des propositions de ce mémoire, un « Guide des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Être Humains » sera rédigé.

Celui-ci devra être transmis aux adhérents et pourrait être complété d'un questionnaire leur permettant d'évaluer le Conseil d'Administration sur :

- La composition du CA : nombre de personne, représentation, indépendance des membres, ...
- Son fonctionnement : utilité et composition des comités, ...
- Qualité des décisions : processus stratégique, orientations, ...
- Informations et transparence : clarté des comptes financiers, contenu de la newsletter, ouverture aux adhérents, ...
- Perspectives d'évolution : projets à venir, vision du futur, ..

L'envoi de ce questionnaire annuel, un semestre après chaque Assemblée Générale Ordinaire, présente l'avantage d'améliorer la communication et la transparence avec les membres de l'association.

❖ Bénévoles en mission

Dans son projet associatif, Etre Humains effectue deux missions de soins par an minimum au Maroc. Afin de s'appuyer sur des délégués de qualité pour les missions futures, le responsable de mission pourrait évaluer les praticiens et les logisticiens à l'aide du rapport de fin de mission.

Il ne faut selon moi en aucun cas s'appuyer sur des critères quantitatifs, en corrélation avec l'idée préalablement formulée sur la valeur du projet associatif (voir ci-dessus).

Pourront être notamment évalué :

- L'efficacité organisationnelle du délégué
- L'efficacité thérapeutique des soins
- Points forts et faiblesses
- Prises de décision personnelles
- Respect de la hiérarchie
- Capacité à vivre en groupe
- Adéquation à l'état d'esprit et aux valeurs de l'association
- ...

III-18 Circuit de l'information

Trois catégories de parties prenantes nécessitent un traitement particulier dans la transmission de l'information :

- les membres du Conseil d'Administration
- les adhérents
- les partenaires

❖ Les membres du CA

(Voir III-12 : L'informations des administrateurs)

❖ Les adhérents

Le premier moyen d'information des adhérents de l'association est la newsletter. Le projet d'en produire quatre annuellement n'a malheureusement jamais abouti, faute d'organisation. Seules quelques unes ont pu être rédigées et transmises au cours des deux dernières années.

Vu l'activité de l'association, il m'apparaît suffisant de transmettre une lettre d'informations après chaque mission, donc deux par ans. Le Responsable Marketing et Communication prendra en charge sa conception et déterminera son contenu. Outre le rapport de chaque mission, il serait intéressant d'y joindre les articles de presse parus sur Etre Humains, ainsi qu'une note sur le rappel de cotisation et les possibilités de parrainage.

L'autre support des adhérents est le site Internet, vitrine de Etre Humains. A ce sujet la présentation, la charte graphique et le contenu doivent être complètement réétudiés. Les informations ne sont pas à jour et certaines rubriques n'ont plus lieu d'être. Le rapport de gouvernance et la publication des comptes demeurent des atouts complémentaires pour démontrer une complète transparence de l'association vis à vis des membres de l'Assemblée Générale.

Tout comme la newsletter, la gestion du Site Internet est sous la responsabilité du Responsable Marketing et Communication, assisté du webmaster.

❖ Les mécènes

Les financeurs et autres partenaires doivent bien évidemment avoir accès à un type d'informations plus spécifique. Les administrateurs se doivent de leur octroyer une attention particulière.

Il est de la responsabilité du Président d'assurer les échanges avec ces mécènes. Il est assisté du Responsable Marketing et Communication, du Responsable Recherche de financements et du Trésorier pour les comptes-rendus financiers et du Secrétaire pour la rédaction des courriers.

On ne peut pas déterminer de circuit d'information type et le généraliser à l'ensemble de ce type de partenaires. Ces derniers doivent recevoir un traitement privilégié et individualisé.

Toutefois, on peut définir à minima quelques éléments de base indispensables à leur transmettre, comme :

- la rédaction d'une lettre annuelle personnalisée de remerciements (au moment des vœux par exemple)
- un rapport chiffré avec photos des missions attestant de leur image et leur engagement
- un rapport financier analysant la portée de leur investissement

Chaque mécène possède son propre mode de fonctionnement et ses exigences. Les administrateurs sous l'impulsion du Président doivent tout mettre en œuvre pour répondre à leurs attentes.

III-19 Echange d'expériences dans l'organisation

Une de valeur première de Etre Humains est le partage.

Les délégués en mission échangent quotidiennement en fin de journée leurs impressions, leurs expériences, leurs difficultés durant le débriefing. Le Responsable de Mission répond à leurs interrogations thérapeutiques et l'entraide des praticiens permet d'améliorer l'efficacité des soins.

Le rapport de chaque délégué en fin de mission permet de faire une synthèse du vécu durant les dix jours passés. La multiplicité des thèmes abordés permet par la suite au Responsable de Mission et au Coordinateur Maroc, de dresser un rapport final complet, destiné à toutes les parties prenantes du projet (autorités marocaines, Conseil d'Administration et adhérents, partenaires, financeurs).

En revanche, c'est au sein du Conseil d'Administration que les échanges d'expérience peuvent être optimiser. La rédaction du « Guide des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Être Humains » constitue un bon point de départ pour développer les relations entre les uns et les autres. Une transparence sur le projet associatif, le processus stratégique, le fonctionnement du CA et les fonctions de chacun, permet inévitablement l'ouverture et appelle à l'échange.

III-20 Bilan

Au travers des propositions de l'IFA autour de la gouvernance, on voit bien que Être Humains présente des lacunes et des manques sur chaque point. Pourtant, toutes ces attentes sont totalement légitimes et s'adaptent parfaitement à l'association.

En proposant d'effectuer cet état des lieux, cette analyse et ces propositions, je répondais à un besoin clairement exprimé de la part du Conseil d'Administration. Les ambitions et le souhait de pérenniser le projet associatif débutent inévitablement par la mise en place d'une bonne gouvernance et d'une organisation efficace, ... étape charnière pour les associations en voie de développement.

CONCLUSION

Peter Drucker disait : « Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne doit pas du tout être fait ».

Comment une association, et ce quelque soit sa taille, peut en effet correctement fonctionner sans définir au préalable sa gouvernance et son organisation ? Cette question est encore plus significative pour celles d'entre elles qui sont en pleine croissance, nécessitant de nouvelles réflexions et plus de ressources.

Le premier problème de la gouvernance associative actuelle est qu'elle est perçue comme destinée et adaptable à une « élite d'associations », au détriment de la grande majorité des autres qui en ont pourtant cruellement besoin.

A titre d'exemple, FIDAL (cabinet d'avocat d'affaires) publiait en janvier 2009 un compte-rendu sur L'Observatoire de la Gouvernance Associative. Cette étude s'est effectuée à l'aide de 500 témoignages de dirigeants associatifs, le questionnaire ayant pourtant été adressé à 3 500 associations.

Parmi ceux qui ont répondu, 60 % des organismes emploient plus de 10 salariés et 8% plus de 300. Ces données nous montrent clairement le public concerné par la problématique de la gouvernance.

Le seconde perception, majoritairement évoquée, est liée à l'objet même de la mise en place d'une gouvernance. Trop nombreux sont ceux qui perçoivent cet outil seulement comme un contrôle de la transparence des fonds issus de la générosité du public.

Le panel d'associations certifié par le Comité de la Charte et du Don en Confiance illustre cette idée.

Pourtant au travers de ce mémoire, j'ai voulu démontrer que la gouvernance associative n'est pas un simple outil de contrôle et de transparence d'une petite partie du paysage associatif.

Elle représente pour moi une aide au développement de toutes les associations en voie de développement. Si une partie de leurs dirigeants est réticente et ne se sent pas concernée, il nous appartient de faire évoluer les mentalités.

La mise en place d'une bonne gouvernance aide à la professionnalisation du fonctionnement des associations.

Le Comité de la Charte et du Don en Confiance pourrait d'ailleurs jouer un rôle important dans cet enjeu.

Tout en différenciant les associations actuellement certifiées collectant des dons importants, d'autres organismes pourraient également recevoir un agrément, un label qualité de second niveau plus spécifique à leur structure.

L'utilité d'une telle démarche serait multiple.

L'obtention de la certification me paraît être un vecteur de collecte non négligeable, que de nombreux dirigeants associatifs verraient comme un atout. Il permettrait de pousser les associations à mettre en place une gouvernance et une organisation répondant aux critères du Comité.

Au vue du rapport Morange, le souhait de l'Etat d'avoir une visibilité du fonctionnement du plus grand nombre d'associations, via le Comité de la Charte et du Don en confiance notamment, constitue un autre intérêt. Un audit portant sur l'utilisation tant quantitative que qualitative des dons et subventions, accompagné d'un entretien paraît bien plus efficace qu'une multiplication de demandes de pièces comptables que l'administration n'a pas le temps ni les moyens de traiter.

Comme nous l'a souvent répété Charles-Benoît Heidsieck, Président et fondateur du Rameau, tout reste à faire et à inventer pour que les associations prennent une place prépondérante dans le paysage économique et social.

Faire comprendre aux dirigeants associatifs que la mise en place d'une bonne gouvernance est la première pierre indispensable à leur développement, les soutenir dans cette démarche, permettrait d'avancer et faciliterait les échanges futurs avec l'Etat et les entreprises.

ANNEXES

[ANNEXE 1](#)

IEATC – Courrier adressé à la Présidente d’Etre Humains...

[ANNEXE 2](#)

SOLIDAMOUN - Interview Mounir Jamai

[ANNEXE 3](#)

GUIDE des Fiches de Fonctions

[ANNEXE 4](#)

Philippe CHABSSE - Mécanismes d'évaluation pour l'aide humanitaire ?

IEATC – Courrier adressé à la Présidente d'Etre Humains...

INSTITUT d'ENERGETIQUE et d'ACUPUNCTURE TRADITIONNELLES CHINOISES



Sceaux le 30 X 2010

Etre Humains, soins pour le monde
Madame Maya Parente - Présidente

De Thierry Bollet
Directeur IEATC

Madame la Présidente,

Je viens vers vous à la suite de ma démission du Conseil d'Administration de l'Association Etre Humains en juin dernier (mais, pas de l'Assemblée Générale dont je suis toujours membre).

A l'avance, je vous prie de m'excuser pour ce long courrier mais il est ainsi parce que, comme Directeur d'école, fondateur de l'Association, il y a trop de choses à dire.

Je me suis résolu, à regret, à cette démission, après mes nombreuses mises en gardes et conseils, sans écho, tant auprès de vous-mêmes que de Gisèle Garreau, car je ne pouvais rester plus longtemps complice des agissements du CA de EH sous votre présidence, par vos menées obscures (ou incompetentes), au Maroc et vis-à-vis des 5 écoles partenaires et de la FN MTC (auprès desquelles j'ai engagé ma réputation), alors que vous en preniez, en général, directement les décisions, ou seules avec Gisèle, devenue Responsable des Missions, m'y succédant en octobre 2009, et sur ma recommandation.

Moi-même, **je conservais, par décision du CA, le poste de Coordinateur avec toutes les Autorités Marocaines** avec pouvoir de représenter l'Association avant vous-même et Madame Gisèle Garreau.

Depuis octobre 2009, ce qui n'était qu'orientations très personnelles, de vous et Gisèle, a trop sérieusement dévié vers de véritables manipulations de EH.

J'ai pu noter :

- de multiples et regrettables comportements et propos vis-à-vis de mon école et moi-même, m'accusant, entre autre, de « vouloir prendre le pouvoir de EH », alors que j'ai refusé cette fonction à maintes reprises (consultez les fondateurs de EH),
- de graves dysfonctions du CA ; pas de convocation légalement constituée, donc d'ordre du jour valable ; il s'en est suivi de pseudos votes (lorsqu'il y en avait) ou l'absence pure et simple de véritables votes (contrairement à la Loi 1901 et nos Statuts),
- des décisions du CA, antérieurement régulièrement votées, mais, détournées ou bafouées,

- du non respect des obligations et Lois qui régissent les Associations Loi 1901, dont les réunions et leurs convocations, et, surtout, la **gestion des finances**, en juin 2010 et dont le Trésorier est également et pénalement responsable avec vous (détournement des biens sociaux de l'Association),
- du pseudo actuel CA qui, depuis ce printemps, vous sert à prendre de pseudos décisions « légales », à vos yeux, alors que 3 nouveaux membres, n'y ont pas droit de vote n'ayant pas été élus au CA par l'AG, mais seulement **cooptés**, et dont vous vous êtes servis pour asseoir un semblant de majorité que vous n'aviez pas,
- l'absence totale d'information, à laquelle EH est tenue, voire des informations cachées à certains membres réguliers du CA, ainsi qu'à l'ensemble de l'AG (aucune communication officielle comme la News Letter, sur les actions menées depuis fin 2008), le blog ou le site de EH n'ayant pas force de Loi pour cela,
- vous voir, sans raison justifiée ni vote du CA, déposséder des membres du CA, ou Conseillers extérieurs, des fonctions qui leur avaient été dédiées par vote antérieur du CA,
- l'absence de convocation de l'Assemblée Générale cette année,
- du détournement des objectifs et actions de EH au Maroc, par rapport aux choix antérieurs très précis du CA et de l'AG, vers un projet très personnel et « féministe », mettant en péril l'autorisation de notre présence par les Autorités locales sur le sol Marocain.

Comme par hasard, les portes se ferment les unes après les autres sur Essaouira et j'estime que 80% du projet d'ensemble, durement conquis, a été perdu, sur cette seule année 2010, par vos comportements et entreprises !

Dans cette menée, **vous vous êtes substituées**, avec Gisèle Garreau, sans aucune information auprès de moi, aux responsabilités que le CA m'avaient dévolues et sans m'informer de quoique ce soit, mettant en péril la situation de EH au Maroc,

- nous avons frisé un important procès, impliquant le Conseil de l'Ordre des Médecins Marocains, à la suite de votre grave erreur de communication sur Internet, situation que j'ai pu inverser avec Isabelle Desroches,
- vous avez négligé sérieusement d'entretenir certaines bonnes relations avec des partenaires Marocains très importants, surtout avec la Délégation de la Santé,
- échec complet de la création d'une Association « Fille » au Maroc,
- dans tout cela, le non respect répété des Statuts, du Code de Déontologie et d'Ethique et de la Charte de EH,
- **une faute professionnelle reste liée à la Mission de mars 2010** ; un pneumothorax. Dans tout Essaouira, j'ai pu noter (je rentre tout juste d'une semaine passée dans cette ville....) que toutes nos « relations » en parlent. Le corps médical, dans son ensemble, a fait un « pas en arrière » et vous savez, depuis juin, que se sont fermées les portes de l'hôpital de Essaouira et celui de Aït Daoud, Sidi Magdoul (néphrologie), Dar Talib (internat), d'où l'échec de octobre.

L'attitude de Mme Garreau, doublement responsable de cette situation, a été inacceptable, à la fois comme n'ayant strictement pas réagi à cet incident thérapeutique comme Responsable de la Mission mais, également, comme étant l'auteur de celui-ci, et vous avez directement couvert « l'incident » !

En démissionnant du CA, j'ai voulu montrer que je ne pouvais, c'est-à-dire IEATC, continuer ce cheminement d'errance avec EH devant autant d'irrégularités et illégalités, voire d'aberrations.

J'espérais que cela vous inciterait tous à plus de prudence et de respect des Lois.

Peine perdue, car, depuis le mois de février, la situation n'a cessé d'empirer jusqu'à votre prise de position aberrante, en juin, pour orienter les actions de EH vers Agadir grâce à un « CA » illégal.

Un tel choix, pour Agadir, ne pouvait se faire sous votre seule autorité, celle de Mme Gisèle Garreau, ni celle, sur place, de votre pseudo CA (« membres » présents non valides et membres valides non informés) et, encore moins, sans un débat général de l'Association.

Le résultat, malgré mes avertissements et conseils répétés sur le danger d'une telle orientation, sans une réflexion très sérieuse, en est un fiasco complet.

De plus, dans ces choix, vous avez opté pour ne travailler qu'avec le Délégué de l'Education Nationale.

Faut-il, encore une fois, vous rappeler que EH ne peut travailler officiellement au Maroc qu'avec la Direction Générale de la Santé qui a, seule, le pouvoir de lui en donner autorisation.

Une telle erreur stratégique, vexante pour plusieurs Autorités locales, ne pouvait que nuire au futur de EH qui me semble, à présent, particulièrement compromis au Maroc.

Il m'a été rapporté, à plusieurs reprises, que vous et Madame Garreau souhaitiez démissionner de vos fonctions.

Madame la Présidente, j'ose vous dire que vous ne pourrez, ainsi que Mme Garreau, démissionner **que sur une réussite et non sur un échec**.

Vous n'en avez pas le droit vis-à-vis de tous les gens à qui vous avez fait croire à un eldorado et, surtout, en disant que « ce ne serait pas grave de faire des erreurs », car vous n'avez pas le droit moral de léguer une telle situation navrante !

Comme membre de EH, je tiens à vous préciser que la Loi dit que votre démission doit être acceptée par l'Association et que, si elle la rejette, vous ne pourrez pas quitter votre poste car vous en restez légalement responsable, jusqu'en Justice.

Je n'en dirai pas plus, cela est déjà bien trop long, mais, il y aurait encore beaucoup à dire.

Donc, je vous prie de bien vouloir informer votre « CA » que IEATC cesse tout partenariat avec EH mais, qu'à titre personnel, j'en reste particulièrement un membre encore plus vigilant de vos agissements que je ne manquerai pas de dénoncer si ceux-ci continuent de bafouer la Loi.

Enfin, tous ces agissements, m'ont également conduit, et je le regrette vivement, à me séparer de la collaboration de Madame Gisèle Garreau comme Professeur de mon école.

Vous deux, ne défendiez pas les intérêts de EH et, je le pense avec grand sérieux, vous avez été artisanes, de ce que je pense être un lamentable fiasco et gâchis.

J'en veux pour preuve la Mission de juin « à l'arraché » et celle d'octobre qui devait être une apothéose, avec 5 Directeurs d'école, abandonnée.

Avec Isabelle Desroches, Présidente durant 6 années très difficiles, et à partir de rien, nous avons tout gagné et apporté un triple tapis rouge à l'Association.

L'année 2009 était le prolongement de notre patient travail et vous en avez bénéficié « honorifiquement » sans vous priver de vous en attribuer le mérite.

L'année 2010, vous a appartenu en entier, mais, son résultat est pire qu'un slalom géant !

Pour arrêter l'hypocrisie entre votre gestion de l'Association EH et mon école, il devenait impossible que le moindre contact persiste entre IEATC et EH, même si plusieurs de mes étudiants sont membres de l'Association.

Un tel manque de considération m'a conduit à séparer totalement IEATC de EH car je ne veux plus aucun lien avec cette parodie d'Association et tous les étudiants de IEATC en recevront les explications.

Fait pour valoir ce que de droit,

Thierry BOLLET



CC : CA de EH, FN MTC, écoles, étudiants IEATC

ANNEXE 2

SOLIDAMOUN - Interview Mounir Jamai Secrétaire Général et Membre du CA

Bonjour Mounir. Pouvez vous me décrire rapidement l'association Solidamoun ?

SOLIDAMOUN a été créée en 2005, suite à une invasion de criquets au Maroc, en Algérie, au Mali et en Mauritanie.

Les paysans installés à l'Est du Maroc ont tout perdu suite à cette invasion. Ils se sont organisés et associés pour créer l'association ATTADAMOUN, dans le but d'être aidés et de recevoir des subventions.

SOLIDAMOUN a été créée en France dans le but de soutenir cette association marocaine. Son activité consiste à améliorer les conditions de vie des paysans de la Province de Figuig.

Le projet se regroupe autour de trois axes : santé, éducation et aide aux activités génératrices de revenus, notamment l'agriculture.

Nous avons débuté le projet par la création d'une pépinière et d'une école maternelle.

Comment votre association a évolué depuis le succès de votre film « La pépinière du Désert »?

Le film retrace le projet et a été diffusé sur Arte en février 2009 et sur AlJazeera l'été de la même année. Le film a servi de catalyseur. Nous avons reçu depuis beaucoup de sollicitations et d'aides, particulièrement de France. Une stagiaire a pu être recrutée et un pépiniériste de Hyères à la retraite est venu rejoindre le projet. Nous avons monté ensemble le projet de ferme pilote et centre de formation agricole.

Nous avons présenté l'association à plusieurs festivals, comme celui d'Agadir, ce qui a permis de lever des fonds, essentiellement privés. Cela, nous a aidé également pour obtenir une subvention de la Ville de Paris.

Parallèlement notre crédibilité au Maroc s'est accentuée. Cela nous a aidé à faire pression sur les responsables locaux pour accélérer les projets.

Quel est précisément votre projet associatif sur les 3 à 5 ans à venir ?

En priorité, nous souhaitons mettre en oeuvre le projet de ferme pilote. Nous rencontrons des difficultés sur place à cause de l'association locale. Le succès du film constitue une belle vitrine et une bonne carte de visite. Mais il a attiré des gens mal intentionnés au Maroc dans l'association locale, comme des investisseurs peu soucieux des paysans dans le besoin. Le projet a capoté dans le village initialement ciblé, même si une médiation est en cours.

Un professeur du Nord de la France et ses élèves ont fabriqué trois éoliennes, les ont transporté et les ont montés sur place, dans ce village. Nous préférons maintenant nous en éloigner, car nous avons beaucoup dépensés d'énergie, et certains bénéficiaires nous mettaient des bâtons dans les roues. Nous souhaitons déménager et déplacer ce projet dans la ville de Figuig (distante de 100 km), puis construire un internat pour ramener et ne pas exclure les bénéficiaires du village de départ.

Parallèlement, la population dans la région a été multipliée par quatre ou cinq ces dernières années, dû à la sédentarisation massive. Il n'y a pas d'école maternelle sur place et nous souhaitons donc en créer une. Les éoliennes serviront à alimenter cette école maternelle ainsi que la ferme pilote, en eau et en électricité. Nous avons reçu une subvention de la Ville de Paris de 10000 euros pour réaliser ce projet.

La collecte de denrées alimentaires pour le Pakistan, en première page de votre site Internet, diffère complètement des pépinières au Maroc. Est elle conforme aux statuts de l'association ?

Les statuts précisent la région d'action de l'association, à savoir au Maroc. Je me suis occupé de ce projet avec d'autres associations et des amis. Trois associations ont été mobilisées. Les gens se sont montrés très généreux, nous avons remplis deux boxes et manqué de place pour stocker.

Nous travaillons avec la Pakistan Airlines qui prend en charge les frais de transports. Mais la compagnie aérienne sous-traite cette activité avec une société de fret française. Depuis deux mois, on nous répond qu'il n'y a plus de place dans les zones de fret. Nous devons patienter pour expédier les denrées. J'appelle toutes les semaines, mais on me répond que ce n'est pas possible pour le moment. Cela ne s'est pas arrangé avec la pénurie d'essence ces derniers jours.

Certaines denrées périssables ne sont plus exportables, ce qui nécessite de faire le tri. J'ai pris contact avec une ONG locale au Pakistan qui va nous permettre de débloquer un container gratuitement.

Comment est composé votre Conseil d'Administration ? A quelle fréquence se réunit il ? Est il composé de comités spécifiques ?

Le Conseil d'Administration est composé de quatre membres. Le Bureau est composé de trois membres, le Président, la Trésorière, et moi-même. Nous disposons également de membres actifs, mais ne sommes pas beaucoup plus. Nous comptons à ce jour environ 80 adhérents. Avant le film, nous n'avions qu'entre 30 à 40 adhérents. Les membres actions ont également évolué depuis. Le Conseil d'Administration n'a pas bougé.

Nous n'avons pas de fréquence de réunions du Conseil d'Administration définie. Cela se fait en fonction des disponibilités du moment. Les réunions se font autour d'un couscous ou d'une tasse de thé.

Nous n'avons pas de comités. Le fonctionnement est comme tel mais pas formalisé. Trois personnes sont vraiment concernées, l'opérationnel est totalement au CA. Nous effectuons les tâches car sinon personne ne les fait. Quand la stagiaire est arrivé, nous avons travaillé sur un diagnostic participatif avec les paysans bénéficiaires. Le stagiaire a travaillé sur le projet de ferme pilote. Un contrôle externe était fait de Pierre Morand, membre du CA. Tout le monde travaille main dans la main, en fonction des disponibilités de chacun. Le système est un peu archaïque mais c'est comme cela que ça fonctionne le mieux. Chacun a son domaine de prédilection et sa spécialité.

Existe il une procédure d'intégration d'un administrateur ? de définition d'un mandat d'administrateur ?

Il n'y a pas de procédure d'intégration d'administrateur. Solidamoun est une association familiale, d'amis. L'intégration se fait plus au feeling qu'en fonction de la spécialité d'une personne. La validation est collégiale. La personne doit être motivée, en vouloir et être sympa.

Quelles sont les ressources de Solidamoun ? Qui est chargé de la bonne tenue des comptes ? Les comptes sont ils publiés en toute transparence pour les adhérents ?

Nous rencontrons une phase transitoire car la trésorière ne fait pas grand chose. Je reprends ses tâches actuellement. Nous intégrerons un vote durant l'assemblée générale à ce sujet pour trouver un nouveau trésorier. Autrement, les comptes sont publiés sur le site Internet.

Mis à part votre stagiaire, prévoyez vous d'embaucher un salarié ?

Nous y avons pensé. Le problème est que nous avons peu d'argent et que nous préférons l'octroyer au projet. Nous avons pensé rémunérer quelqu'un pour aller chercher les fonds, mais nous craignons qu'il ne rapporte moins que ce qu'il ne coûte.

N'avez vous pas envie de vous faire aider ? d'intégrer des bénévoles, augmenter le nombre d'administrateurs ?

Le problème est qu'il faut être dedans pour comprendre comment cela fonctionne. Il est difficile de trouver des gens fiables. Nous avons eu de mauvaises expériences avec des gens qui se sont engagés mais n'ont pas respecté leur engagement. Comme je dois repasser derrière ce qui est fait, je préfère faire tout seul.

Nous faisons des réunions, connaissons les décisions et établissons des plannings. Chacun sait ce qu'il doit faire. Les exécutants sont au Conseil d'Administration.

Quand nous avons besoin de compétences externes, je demande à mes amis, mais cela reste ponctuel et marginal.

Comment l'information circule-t-elle vis à vis des adhérents ? A quelle fréquence ?

A chaque opération, nous rédigeons une newsletter et mettons à jour le Site Internet. La newsletter comprend un lien vers le site Internet.

Qu'est ce que la Gouvernance associative pour vous ?

La méthodologie, les gros sous, essentiellement. La gestion financière, la gestion du budget et la planification.

(A titre d'exemple, je lui cite les 20 recommandations de l'IFA sur la gouvernance associative). Quel intérêt pensez vous qu'il y ait d'intégrer ce type de gouvernance au sein des petites associations ? Ne serait ce pas un point de départ avant de croître ?

Il faut des gens à plein temps pour réaliser une bonne gouvernance. Pour moi, c'est le minimum pour avoir une grosse association qui marche comme une entreprise, bien structurée.

Pour les petites associations, ce n'est pas gérable, ce n'est pas un modèle qui est valable à mon sens.

N'as tu pas peur des futures demandes de la Ville de Paris quant à l'octroi de votre subvention ?

Pas de problèmes, c'est structuré, on leur donnera ce qu'ils demandent.



Membres du Conseil d'Administration

Président

Secrétaire

Trésorier

Coordinateur Maroc

Responsable Gouvernance et Organisation

Responsable Recherche de Financements

Responsable Marketing et Communication

Responsable des Risques et Juridique

Responsable Formation

Fonctions clés – Hors Conseil d'Administration

Responsable Adhérents

Responsable de Mission

Responsable Logistique



Président

Champ d'intervention

Membre du Bureau, le Président est en relation directe avec l'intégralité des membres du Conseil d'Administration.

Fonctions

- ❖ Animateur de l'association, agent de cohésion de tous les membres
- ❖ Assurer les relations publiques, internes et externes
- ❖ Garant des décisions prises et de leur exécution
- ❖ Représentant juridique de l'association

Activités

- Convoque l'AG, le CA et le Bureau, anime les réunions
- Rend-compte des exécutions de l'association- rapport moral AG
- Supervise la conduite des activités
- Signe les contrats et les partenariats
- Relations avec les écoles partenaires et les financeurs
- Représentation de l'association dans les Congrès (Rotary, FNMTTC)
- Prospection d'avenir et perspectives d'évolution
- Rédige l'édito du Président dans la newsletter
- ...

Compétences

Diplôme ou vaste connaissance de l'acupuncture.
Militant, dynamique, persévérant, fédérateur.



Secrétaire

Champ d'intervention

Membre du Bureau, le Secrétaire est à disposition des administrateurs et des responsables de Comités pour la gestion administrative. Tout comme le Président, le Secrétaire est en relation directe avec l'intégralité des membres du Conseil d'Administration.

Fonctions

- ❖ Chargé de la gestion administrative
- ❖ Responsable des archives

Activités

- Communique les changements de statuts et/ou au Conseil d'Administration à la préfecture et au Journal Officiel
- Tenue du registre spécial
- Rédaction des comptes rendus de réunion
- Rédaction des courriers et lettres, convocations aux CA et à l'AG
- Archive et classement des documents
- Réservation de salles de réunion, en relation avec la MDA du 16^{ème}
- Impression des documents (supports de communication, diplômes des bénévoles, ...)
- ...

Compétences

Maîtrise des outils bureautiques (World, Excel), techniques de secrétariat.
Sens de l'organisation et rapidité d'exécution.
Autonomie et disponibilité, rigueur et sens du contrôle
Militant et dynamique



Trésorier

Champ d'intervention

Membre du Bureau, le Trésorier est également en relation directe avec le Responsable Recherche de Financements. Il évolue avec le Responsable Adhésion dans l'élaboration des reçus fiscaux.

Fonctions

- ❖ Chargé de la gestion comptable
- ❖ Garant de la santé financière de l'association

Activités

- Etablit le budget prévisionnel
- Prépare le compte de résultat et le bilan pour présentation à l'AG
- Effectue les paiements et perçoit les sommes dues
- Enregistre les dépenses et les recettes
- Gère les budgets des missions
- Remboursement des frais de fonctionnement
- ...

Compétences

Connaissances en comptabilité (budget, compte de résultat, bilan)
Ouverture d'esprit, dynamisme, rigueur, capacité d'analyse et d'anticipation.



Coordinateur Maroc

Champ d'intervention

Le Coordinateur Maroc représente l'association auprès des autorités marocaines. Il est en étroite relation avec le Président, le Responsable de Mission et le Responsable Logistique.

Fonctions

- ❖ Relations avec les autorités marocaines (Province, Ministères de la Santé et de l'Éducation Nationale, Entraide Nationale, ...)
- ❖ Préparation et suivi du déroulement des missions de soins

Activités

Pré-mission

- Détermination des lieux de soins et organisation
- Etablissement des besoins logistiques pour les missions : transports, repas et hébergements
- Définition du public ciblé pour les missions
- Aide à la composition de l'équipe de délégués

En Mission

- Relation avec les douanes et les délégués marocains
- Suivi des moyens logistique mis à disposition
- Evaluation des perspectives futures et des besoins
- Compte-rendu des pathologies rencontrées

Post mission

- Rédaction du compte-rendu pour le Gouverneur et les délégués

Compétences

Diplôme ou vaste connaissance de l'acupuncture.

Diplomatie, dynamisme, capacité d'analyse et d'anticipation.



Responsable Gouvernance et Organisation

Champ d'intervention

Membre du Bureau, le Responsable Gouvernance et Organisation est au centre des relations entre les administrateurs. Il constitue le « phare » et centralise l'information.

Fonctions

- ❖ Mise en place de la gouvernance
- ❖ Vérification de l'exécution des tâches par le CA
- ❖ Optimise l'organisation

Activités

- Rédaction d'un rapport de gouvernance
- Veille au respect de l'organisation mise en place
- Centralise l'information en provenance de comités
- Informe régulièrement les administrateurs
- Force de proposition pour optimiser le processus stratégique
- ...

Compétences

Compétences en management associatif.
Dynamique, rigoureux, entreprenant, innovateur.



Responsable Recherche de Financements

Champ d'intervention

Le Responsable Recherche de Financements s'appuie sur le Trésorier, le Responsable Marketing et Communication, puis le Président pour mener ses missions.

Fonctions

- ❖ Etablir le modèle économique de l'association
- ❖ Diversifier les sources de financements

Activités

- Analyse des besoins de l'association
- Propose un modèle économique au CA
- Suivi du budget avec le Trésorier
- Recherche de partenariat et mécènes
- Développement des ressources
- Innovation dans la collecte de fonds
- ...

Compétences

Expérience dans le secteur de la finance.
Maîtrise des outils bureautique (Word, Excel).
Rigoureux, entreprenant, inventif, motivé.



Responsable Marketing et Communication

Champ d'intervention

Le Responsable Marketing et Communication assiste le Responsable Recherche de Financements dans l'élaboration de ses supports de collecte.

Fonctions

- ❖ Etablir le modèle économique de l'association
- ❖ Diversifier les sources de financements

Activités

- Etablissement des supports de communication
- Conception de la newsletter
- Administration du Site Web et gestion du contenu
- Mise à jour et montage du film de l'association
- Création et suivi de la plaquette du postulant pour les missions
- Rédaction du Guide du Délégué partant en mission
- Rapports post-mission avec photos pour adhérent
- Intégration des partenaires dans les supports
- Relation presse (TAO MAGAZINE)
- ...

Compétences

Maîtrise des outils bureautique (Word, Excel, Powerpoint).
Connaissance de l'audiovisuel et notions en montage.
Passionné, entreprenant, inventif, force de proposition.



Responsable des Risques et Juridique

Champ d'intervention

Le Responsable des Risques et Juridique anime un groupe de réflexions en faisant participer tous les administrateurs.

Fonctions

- ❖ Analyse et suivi des risques
- ❖ Etablissement et mise à jour des documents juridiques

Activités

- Cartographie des risques
- Evaluation des risques
- Contrôle des risques
- Mise à jour et adaptation des statuts, de la charte
- Veille juridique (statut de l'acupuncture, ...)
- Assurances
- ...

Compétences

Intérêt pour les textes juridiques et la notion de risque.
Force d'anticipation, entreprenant, soucieux des règles.



Responsable Formation

Champ d'intervention

Le Responsable Formation prend en charge l'étude de la transmission du savoir-faire de l'association, partie intégrante du projet associatif. Il rend compte de l'avancée de ses recherches au CA.

Fonctions

- ❖ Conception du programme de formation
- ❖ Recherche d'enseignants

Activités

- Adapte les formations d'acupuncture aux besoins des marocains
- Rédige les supports de formation
- Définit un public cible
- Etablit un planning réaliste de formation
- Etablit un budget de mise en place (supports, enseignants, ...)
- Négocie un partenariat avec la Fédération pour obtenir le reconnaissance du diplôme
- ...

Compétences

Expérience dans l'enseignement de l'acupuncture.
Connaissance des pathologies rencontrées au Maroc. Avoir déjà effectué une mission de soins au minimum.
Capacité rédactionnelle, goût de l'enseignement, ouverture d'esprit.



Responsable Adhérent

Champ d'intervention

Le Responsable Adhérent est sous la responsabilité de la Secrétaire. Il est également en rapport avec le Trésorier dans l'établissement des reçus fiscaux.

Fonctions

- ❖ Gestion du fichier adhérents

Activités

- Enregistrement des adhésions
- Transmission des cotisations au Trésorier
- Appel à cotisation annuel et relances
- Etablissement des reçus fiscaux
- Courrier de remerciements
- ...

Compétences

Maîtrise des outils bureautique (Word, Excel).
Travail en équipe, persuasif, bon relationnel.



Responsable de Mission

Champ d'intervention

Le Responsable de Mission ne fait pas partie du CA. Il diffère selon les missions et collabore avec le Coordinateur et le Responsable Logistique.

Fonctions

- ❖ Gestion du fichier adhérents

Activités

Pré-mission

- Réponse aux candidatures des délégués
- Constitution de l'équipe de mission en fonction des compétences
- Planning en fonction des lieux de soins et thérapeutes
- Réunion pré-mission des délégués pour présentation des pathologies et traitements type, matériel à emporter, ...

En Mission

- Responsable sur l'information du fonctionnement de la mission
- Garant de l'équipe et du respect de la charte
- Responsable de la mise en place des équipes de soins
- Responsable de la relation avec les médecins locaux
- Constitue la référence thérapeutique pour l'ensemble des délégués
- Organise et anime les débriefing, répond aux questions

Post Mission

- Collecte des rapports de mission des délégués
- Collabore au rapport d'activité du Coordinateur

Compétences

Acupuncteur diplômé en activité.

Travail en équipe, efficace, fédérateur, motivé, à l'écoute.



Responsable Logistique

Champ d'intervention

Le Responsable Logistique ne fait pas partie du CA. Il diffère selon les missions et collabore avec le Coordinateur et le Responsable de Mission.

Fonctions

- ❖ Gestion du fichier adhérents

Activités

Pré-mission

- Gestion des dossiers de candidatures et collecte des pièces
- Vérification du matériel et ajustement des stocks
- Constitution des dossiers administratifs à emporter
- Mise à jour et édition des fiches patients
- Mise à jour du fichier de saisie

En Mission

- Suivi des moyens logistiques mis à disposition (transports, repas)
- Inventaires du matériel en début et en fin de mission
- Préparation des kits pour praticien
- Encadrement de l'équipe logistique (accueil, saisie des données, stérilisation du matériel, tenue du journal de bord de mission, ...)
- Responsable de la propreté des lieux de soins
- Stockage du matériel en fin de mission

Compétences

Connaissance du matériel thérapeutique en acupuncture.
Maîtrise des outils bureautique (Word, Excel, Visual Basic).
Travail en équipe, efficace, fédérateur, motivé, à l'écoute.

Mécanismes d'évaluation – Docteur Philippe CHABASSE



Quels mécanismes d'évaluation pour l'aide humanitaire ?

par le Docteur Philippe Chabasse

La multiplication des acteurs humanitaires et l'importance des montants financiers que drainent leurs activités, mais aussi l'agacement des Etats devant la montée en puissance des ONG sur la scène internationale a conduit à diverses tentatives pour mieux évaluer la qualité des actions humanitaires. Mais si la qualité de l'aide humanitaire et la capacité des acteurs à rendre compte de leurs actions constituent deux préoccupations largement partagées par tous – ONG, donateurs et bailleurs de fonds en particulier – la solution qui consisterait à appliquer des normes rigides risque d'aboutir à de graves déviations et de vrais dangers qu'il s'agit d'identifier et de souligner.

Les dangers de standards universels

Une démarche de codification purement « quantitative » amène à se positionner par rapport à un système de valeurs et à affirmer des principes aussi bien que des standards techniques considérés comme universels, c'est-à-dire susceptibles de s'appliquer à tout type de situation. Dès lors, le risque est d'aboutir à une "normalisation" qui corsèterait l'aide humanitaire. En niant la complexité des situations, les différences culturelles, en omettant les capacités de réponses existant au niveau local, une telle démarche de standardisation finit par réduire l'individu à une bouche à désaltérer, un ventre à remplir ou un corps à abriter et cantonner les organisations humanitaires à un rôle de prestataires de services. L'action humanitaire n'est pas un marché ordinaire, avec ses besoins, ses fournisseurs, ses clients à satisfaire, son vocabulaire spécialisé et ses techniques. Sa qualité ne peut pas être améliorée de façon mécanique par des seules considérations techniques de performance. Il serait regrettable que les ONG soient jugées sur leur seule capacité à respecter des normes techniques plutôt qu'à défendre un espace humanitaire nécessaire à la survie des populations et à l'indépendance des secours.

Défendre un espace indépendant d'accès aux victimes

La qualité d'une action humanitaire tient d'abord à sa capacité à protéger des espaces indépendants d'accès aux bénéficiaires. Le débat sur la responsabilité des organisations humanitaires ne doit pas faire oublier que sur le terrain, les populations sont avant tout victimes des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité commis par les belligérants. Qu'il s'agisse d'Etats ou de groupes armés, ce sont souvent ces belligérants qui, au mépris du Droit International Humanitaire, entravent l'indépendance et, par-là même, la qualité de l'action des ONG.

Si nul ne songe aujourd'hui à nier la nécessité d'une amélioration permanente de la qualité des actions effectuées par les acteurs humanitaires, personne ne doit oublier que la responsabilité des Etats reste pleine et première dans la non-application du Droit International.

La démarche Qualité doit être transversale

Beaucoup d'ONG, sensibles à ces questionnements, se sont engagées résolument dans une démarche de recherche de qualité. Elles ont intégré l'idée de la responsabilité de leur travail vis à vis des populations qu'elles aident, mais aussi à l'égard de leurs bailleurs, de la législation du pays où elles agissent et de celle du pays dont elles sont issues ; et même du Droit International Humanitaire. Pour cela, des programmes de formations internes se sont multipliés, des enseignements universitaires se sont ouverts. La « professionnalisation » des équipes permet d'améliorer en permanence les capacités d'analyse, de diagnostic et d'évaluation des actions sur le terrain.

Une des réflexions les plus abouties dans ce domaine est celle d'un groupe d'ONG françaises réunies autour du projet « Synergie Qualité ». Elle va donner lieu à la publication d'un guide qui, au-delà des méthodologies d'évaluation, abordera de façon transversale tous les autres aspects d'une « démarche Qualité » : gouvernance, recrutement, formation, capacité d'anticipation et d'analyse des situations.

Dr Philippe CHABASSE

REFERENCES

Marc GENEVE, secrétaire général de la Fonda – février 2007
« *Gouvernance associative : de l'affirmation d'une spécificité à la recherche de ses caractéristiques* ».

François JEGARD, Vice-Président de la commission Secteur social et non marchand
« *La gouvernance associative : du concept à la réalité* »

Député Pierre MORANGE, 1^{er} octobre 2008 à l'Assemblée Nationale
« *En conclusion des travaux de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives* »

Ministère de la Santé, des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative
« *2007 – les chiffres-clés de la vie associative* »

Aide et Action, 2005
« *Mutation de la gouvernance* »

Croix-Rouge Canadienne
« *Guide des bonnes pratiques de gouvernance* »

FIDAL, janvier 2009
« *Observatoire de la gouvernance associative* »

IDEAS - Livre 1 : Gouvernance destinée aux associations
« *Guide des bonnes pratiques pour les Associations et les Fondations collectrices de fonds* »

Institut Français des Administrateurs, Rapport avril 2007
« *La gouvernances dans les grandes associations et fondations* »

« *Charte d'engagements réciproques entre l'Etat et les associations regroupées au sein de la CPCA* » – signée le 1^{er} juillet 2001 à l'occasion du 100^{ème} anniversaire de la Loi de 1901