

Gouvernance et gestion d'une OESS



1. Gouvernance et Gestion des OESS

La distinction fondamentale entre ces deux notions réside dans le fait que **la gouvernance définit un cadre de conduite des activités de l'organisation**, tandis que **la gestion concerne la mise en oeuvre quotidienne de ces activités selon les conditions définies par le cadre**. La notion de gouvernance est donc plus étendue que celle de gestion car elle précise les politiques sur lesquelles s'appuie le travail de gestion.

1.1. Propriété et gouvernance

Propriété	Type d'OESS
Propriété individuelle	Entreprises sociales, fondations
Organismes de partenariat	Entreprises sociales, fondations, mutuelles, associations, coopératives
Société anonyme	Coopératives

À la différence des entreprises capitalistes cependant, la plupart des OESS n'ont pas établi de séparation effective entre les rôles de gouvernance et ceux de gestion. Cela s'explique en partie par le fait que ces organisations opèrent sur la base de principes collectifs et démocratiques engendrant la prévalence de l'autogestion et de la gestion collective par opposition à la gestion hiérarchique caractéristique des entreprises capitalistes.

1.2. L'autogestion

Il s'agit par essence du principe de leadership démocratique au sein des OESS. **L'autogestion confère à tous les membres (et parfois aux travailleurs et usagers) le droit de participer à la gouvernance et la gestion de l'organisation en votant sur les questions induisant la prise de décisions.** À la différence des entreprises privées où les actionnaires votent sur la base de leur part de capital dans la société, les membres des OESS disposent quant à eux du même droit de vote. En mettant tous les membres sur un pied d'égalité, l'autogestion permet à chacun d'entre eux de contrôler l'organisation. Les structures solidaires servent à générer des biens et services pour les membres et leurs personnes à charge. **Pour mener leurs activités, les membres s'appuient sur des règles négociées et réciproques basées sur l'action collective et le contrôle social, ce qui contribue fondamentalement à l'établissement d'une structure de leadership plus ou moins horizontale atténuant l'autorité hiérarchique dans le cadre de la gouvernance et de la gestion.** Chaque membre est donc amené à assumer de temps à autre la gouvernance tout comme la gestion de l'organisation.

a) Gestion collective

Lorsqu'une organisation est détenue par ses membres, cette forme de contrôle peut mener à un partage des responsabilités entre ces personnes, sans pour autant nécessairement abandonner l'autorité de contrôle démocratique qui revient à chacun. **Ainsi les membres gèrent collectivement les organisations, mais jouent des rôles distincts.** C'est ce que nous appelons gestion collective. Cette forme de gestion est couramment appliquée dans les organisations sociales et solidaires d'envergure moyenne à grande, essentiellement en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique. Elle est née du manque d'efficacité potentiel de l'autogestion au sein des structures de grande échelle (Davis, 2004 : 92).

b) Gestion hiérarchique

La gestion hiérarchique dans l'ESS peut émaner d'une sollicitation en termes d'efficacité et de compétitivité, ou parfois apporter une réponse à l'environnement juridique des organisations. Ainsi dans les pays anglophones qui suivent la tradition britannique du développement coopératif, des cadres juridiques ont été élaborés afin d'orienter la gouvernance et la gestion des coopératives. **Cette législation s'appuie sur la notion de dualité propre aux coopératives, qui présentent en effet une partie « entreprise » qui génère les fonds et une partie « sociale » qui les dépense.**

2. Gestion des ressources au sein des OESS

Pour répondre à la nécessité au sein de la société, les solutions proposées par les individus sont généralement très variées, et la plupart se soldent par la création d'OESS. Issus de la nécessité (Defourny & Develtere, 2009 : 18), les besoins de l'ESS en matière de ressources sont aussi divers que les problèmes auxquels la société humaine est confrontée. **En résumé, les OESS nécessitent une multitude de ressources, tant humaines que financières, pour pouvoir produire des biens et services en réponse aux situations de risque et de pénurie auxquelles la société humaine peut se voir confrontée.**

Commenté [AS5]: Pour protéger leurs membres des risques variés que ceux-ci peuvent rencontrer, **les mutuelles** ont besoin de ressources pour couvrir les cas de maladie, dépenses funéraires, mauvaises récoltes, frais de scolarité et autres formes de conditions de vie précaires. Dans le même esprit, **les organisations communautaires et les associations** sont confrontées à une foule de problèmes à gérer pour répondre aux besoins des individus et de la collectivité : les volumes insuffisants en matière de travail agricole et d'élevage ; l'éducation, la santé, l'eau, la communication et les équipements de l'habitation ; et les innovations dans des activités économiques diverses pour améliorer les conditions de vie, entre autres. **Les coopératives et les entreprises sociales** de différents secteurs ont besoin d'un fonds de roulement pour pouvoir fonctionner et améliorer la productivité de leurs diverses entreprises afin de répondre à leurs objectifs sociaux.

2.1. Origine des ressources

Très diverses. Ces organisations ont largement **recours aux ressources fournies par leurs initiateurs et/ou membres.** Une autre partie des ressources peut être dû à l'activité de l'organisation en elle-même.

Commenté [AS6]: Les ressources apportées par les membres au sein des **coopératives** prennent la forme de parts sociales. Dans les **mutuelles**, les **organisations communautaires** et les **associations**, il s'agit de cotisations périodiques, d'apports en nature et de volontariat. Dans les **entreprises sociales**, ces apports prendront la forme de participation au capital ou d'apports en nature. Dans le cas des **fondations**, ce sont les partisans de la cause défendue qui réalisent des dons ou des legs à caractère philanthropique.