



JEAN BUCHSER
Vice-président de l'IDAF,
avocat associé, cabinet Fidal



TRIBUNE

“ Le poids des investisseurs et les enjeux de gouvernance ”

CAROLINE NIO
Membre du conseil d'administration
de l'IDAF, directrice générale du
Centre Hélène-Borel

Depuis plusieurs années, les organismes sans but lucratif (OSBL) évoluent dans un environnement en pleine mutation et leurs fonds propres sont bien entendu concernés par ces évolutions. Entre exigence sociétale de contribution à moindre coût et gestion désintéressée, l'univers de l'économie sociale et solidaire (ESS) doit faire face à la hausse de la demande sociale et à la réduction des subventions publiques. De plus, ce retrait des financeurs publics est concomitant avec l'émergence de nouveaux acteurs privés aux attentes spécifiques. Cela contribue à l'essor de nouveaux profils d'investisseurs « responsables », entre philanthropes et investisseurs économiques, ainsi qu'au développement de la concurrence. À titre d'exemple, l'ampleur de projets favorisant des entreprises écoresponsables, sociales et solidaires impacte directement le secteur associatif et pousse à la réflexion.

Cette prise de conscience collective sur la nécessité de faire évoluer les modèles économiques s'accompagne de nouvelles formes d'engagement et d'un accroisse-

ment des exigences sociétales, administratives et économiques de la part des parties prenantes. Gagner en transparence, en visibilité et en efficacité sont d'ores et déjà des préoccupations incontournables pour toute structure². Dans ce contexte, l'établissement de *reportings* spécifiques, de mesures d'impact ou l'obtention de labellisations deviennent des priorités, qui sont difficiles à financer sans un certain niveau de ressources récurrentes.

À cela s'ajoute une inquiétude concernant le modèle de gouvernance. Force est de constater qu'en parallèle, les investisseurs privés – apportant des fonds propres – cherchent à s'impliquer davantage dans les instances de gouvernance, ce qui peut susciter surprise et appréhension. Repenser la composition des organes de direction de manière plus inclusive est une piste à étudier. C'est une solution aux problématiques de renouvellement des dirigeants élus qui recherchent plus de diversité, de nouvelles compétences et du « sang neuf ». Cependant, la création d'instances *ad hoc* peut séduire les plus réticents aux chan-

gements et reste souvent privilégiée dans l'optique de préserver la vision et les valeurs propres à l'entité. Dans tous les cas de figure, cela passe par une réécriture des statuts.

Pour poursuivre son action et son développement, le secteur se doit d'innover, de se réinventer sans perdre son identité. L'affirmation des choix de gouvernance et la recherche de différentes sources de financement doivent être en cohérence avec les missions et le projet associatif pour devenir les objectifs prépondérants de la gouvernance. C'est le moyen le plus sûr de préserver l'autonomie et l'ADN spécifique de la structure. Pour ce faire, la formation et la sensibilisation des instances par le biais de personnes qualifiées sont des prérequis qui permettront de relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Ces défis se traduisent par des besoins devant être considérés par toutes les forces vives de la structure qui apportent leurs contributions aux instances de direction. Les investisseurs ne font pas exception et doivent s'inscrire dans cette même logique d'apport de compétences dans le respect de l'axe stratégique défini par le projet associatif. Ces nouveaux enjeux seront donc tributaires de la faculté de chacun à s'ouvrir à l'innovation, à intégrer la dimension financière afin d'assurer une complémentarité entre un projet associatif à caractère non lucratif et un modèle économique durable. ■

1. Institut des dirigeants d'associations et fondations.

2. V. en p. 31 de ce dossier.