

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS – M2
SPÉCIALITÉ PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MÉMOIRE

**« Retours d'expériences : qu'est-ce qui favorise la
mise en œuvre d'une gouvernance collégiale
dans une association ? »**

Rédigé et soutenu par

Carole ORCHAMPT CHOUMILLE

Promotion 2017/2018

Directeur de mémoire

Philippe EYNAUD

Date de la soutenance

16 Octobre 2018



L'UNIVERSITÉ N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE :
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR

*« Toi qui marches, ce sont tes traces qui font le chemin, rien d'autre,
toi qui marches, il n'existe pas de chemin,
rien que des sillages
le chemin se fait en marchant. »¹
Antonio Machado*

¹ Extrait de Champs de Castille, précédé de Solitudes, Galeries et autres poèmes, et suivi des Poésies de la guerre de Antonio Machado – Gallimard, 1981

Remerciements

Merci tout d'abord au RNMA de m'avoir permis de suivre cette formation et pour le terrain d'apprentissage qu'il a toujours été et qu'il reste pour moi encore aujourd'hui.

Merci également à mes collègues du quotidien, l'équipe salariée du RNMA, qui durant ma période de formation ont su s'adapter à mes absences, sans jamais un reproche, mais plutôt avec le soin et l'attention d'essayer à chaque rassemblement à l'IAE, de me laisser le plus possible à ces autres fourneaux, passionnants mais prenants.

Merci à toutes et tous mes collègues « étudiants » de la promo, pour nos échanges, nos débats, nos travaux partagés en groupes, nos partages d'expériences ou de « coups de mou », pour nos fous rires aussi. Nous avons formé une équipe, dans laquelle nous avons toutes et tous su nous entraider, nous rassurer, apprendre ensemble, et nous soutenir mutuellement, même au moment de la réalisation de nos mémoires. Les liens sont tissés et perdureront après ce cursus.

Merci à toute l'équipe pédagogique de ce Master piloté par Nathalie Raulet-Crozet et suivi par Claire Laigle qui a su partager ses enseignements et nous faire grandir.

Merci à Philippe Eynaud, mon directeur de mémoire, qui m'a guidé tout au long de la réalisation de ce travail, en m'invitant à me laisser surprendre, à découvrir le chemin qui mène à une gouvernance collégiale, à voir comment cette « éclipse » naît et comment elle vit. J'espère ici avoir réussi à donner quelques éclairages ou pistes quant à ce vaste sujet.

Merci à la Cimade et au siège fédéral de la FSGT ainsi qu'à leurs représentant.es rencontré.es. Merci également aux acteurs du RNMA (salariés et bénévoles) d'avoir accepté de jouer le jeu de l'entretien. Merci aussi à tous les membres du RNMA (ils se reconnaîtront) pour leurs encouragements et leurs mots de soutiens réguliers lors de ces vingt-deux derniers mois, ces attentions m'ont fait chaud au cœur !

Merci enfin à ma fille et à mon mari d'avoir accepté toutes les contraintes occasionnées par mon entrée en formation, pour toutes leurs attentions, et d'avoir été là, en soutien.

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
NOTE DE SYNTHESE	7
INTRODUCTION : POURQUOI CE THEME DE MEMOIRE ? DEFINITION DU SUJET, QUESTIONNEMENTS ET METHODOLOGIE EMPLOYEE	8
CLARIFICATION DES NOTIONS, ECLAIRAGES LEGISLATIFS ET ADMINISTRATIFS, RECHERCHE D'ANALOGIES ET PRESENTATION DES SPECIFICITES ASSOCIATIVES	12
CLARIFICATION DES NOTIONS	12
<i>Gouvernance</i>	<i>12</i>
<i>Collégialité et Gouvernance partagée</i>	<i>14</i>
ÉCLAIRAGES LEGISLATIFS ET ADMINISTRATIFS	15
<i>Que disent la Loi 1901 et le Code civil Local sur ces questions de gouvernance ?</i>	<i>15</i>
<i>Le fonctionnement démocratique à travers des obligations administratives</i>	<i>17</i>
<i>Transpositions statutaires de la gouvernance</i>	<i>18</i>
ANALOGIES DE LA NOTION DE GOUVERNANCE AVEC LE SECTEUR DES ENTREPRISES, HETEROGENEITE DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE ET SPECIFICITES SECTORIELLES	20
<i>Les usages des sociétés lucratives en matière de gouvernance sont-ils applicables au monde associatif ?</i>	<i>20</i>
<i>L'hétérogénéité des modalités de gouvernance des associations</i>	<i>22</i>
<i>Les associations employeuses</i>	<i>23</i>
<i>Les notions de professionnels militants et de bénévoles professionnels et celle de l'engagement militant</i>	<i>24</i>
<i>Du projet associatif à sa gouvernance</i>	<i>27</i>
<i>La gouvernance : management du management ou la gestion du projet ?</i>	<i>28</i>
QUELS PRINCIPES DEMOCRATIQUES ? QUELLES FORMES D'ORGANISATION ET DE COOPERATION PARTICIPENT A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GOUVERNANCE COLLEGIALE DANS UNE ASSOCIATION ?	30
L'ARTICULATION DES PRINCIPES ET PRATIQUES DEMOCRATIQUES EN PRESENCE : DES ELEMENTS FAVORISANTS UNE GOUVERNANCE COLLEGIALE	30
DES FORMES DE STRUCTURES, D'ORGANISATIONS ET DE PENSEE	31
<i>Quel type de structure ? Mécaniste, organique ou les deux ?</i>	<i>32</i>
<i>Quelle forme d'organisation idéale ?</i>	<i>33</i>
<i>Une façon différente de penser ?</i>	<i>35</i>
DES FORMES DE COOPERATION POUR DEVELOPPER UNE MATURETE COOPERATIVE ORGANIQUE	37
<i>La coopération comme compétence fondamentale ?</i>	<i>37</i>
<i>Un leadership collectif ?</i>	<i>41</i>
<i>Des qualités humaines en question ?</i>	<i>42</i>
ANALYSE D'INITIATIVES D'ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES A LA GOUVERNANCE COLLEGIALE/PARTAGEE	44

PRESENTATION DE LA CIMADE, DE LA FSGT ET DU RNMA	46
<i>La Cimade</i>	46
<i>La Cimade Bretagne Pays de Loire</i>	48
<i>Le siège fédéral de la FSGT</i>	48
<i>Le RNMA, Réseau National des Maisons des associations</i>	52
APPORTS DU TERRAIN VIS-A-VIS DE LA PROBLEMATIQUE, A PARTIR DE TROIS DIMENSIONS.....	54
<i>Dimension institutionnelle : le projet et le système culturel : l'histoire, et les références communes</i>	54
<i>Dimension organisationnelle et le système formel</i>	61
<i>Dimension collective et système social, façon de faire et d'être</i>	64
ANALYSE DES FACTEURS FACILITANTS ET DES FREINS IDENTIFIES AU TRAVERS DES EXPERIENCES DE TERRAIN.....	69
<i>L'histoire, la culture et le projet de l'association</i>	69
<i>Des pressions internes et externes aux formes de résistance</i>	70
<i>L'alignement des rapports (saliariés/bénévoles)</i>	71
<i>Le temps et l'espace</i>	72
<i>Les possibilités de mise en œuvre de la coopération et ses limites</i>	73
CONCLUSION	74
ANNEXES	78
LA CIMADE NATIONALE	78
LA CIMADE BRETAGNE PAYS DE LOIRE	80
<i>Présentation imagée de la Gouvernance de la Cimade</i>	81
<i>Dimension institutionnelle - la Cimade Bretagne Pays de Loire</i>	82
<i>Dimension organisationnelle - la Cimade Bretagne Pays de Loire</i>	84
<i>Dimension sociale – La Cimade Bretagne Pays de Loire</i>	85
LA FSGT	87
<i>Gouvernance de la FSGT</i>	88
<i>Les grandes lignes de la démocratie FSGT</i>	88
<i>La démocratie FSGT et son fonctionnement – Le cadre de référence</i>	90
<i>Dimension institutionnelle – la FSGT</i>	91
<i>Dimension organisationnelle – La FSGT</i>	93
<i>Dimension sociale - FSGT</i>	94
LE RNMA.....	96
<i>Les équipages RNMA (extrait du rapport d'activité 2017 présenté en Assemblée générale le 6 juin 2018)</i> 97	
<i>Les équipages RNMA en mouvement en 2017</i>	98
<i>Dimension institutionnelle - RNMA</i>	99
<i>Dimension organisationnelle - RNMA</i>	100
<i>Dimension sociale - RNMA</i>	102
<i>La collégialité dans les écrits au sein du RNMA (version commentée)</i>	103

GUIDE D'ENTRETIEN ET METHODE	108
GLOSSAIRE	110
BIBLIOGRAPHIE	112
LIVRES	112
ARTICLES, REVUES, ETUDES ET RAPPORTS	113
<i>Articles</i>	113
<i>Revues</i>	114
<i>Etudes et rapports</i>	114
SITES INTERNET, RESSOURCES VIDEO ET AUDIO ET GUIDES PRATIQUES	115

Note de synthèse

L'objectif de ce mémoire est d'identifier ce qui favorise la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale dans une association qui fait ce choix a minima pour mieux partager le pouvoir de décision si ce n'est le pouvoir d'agir de ses membres. Je vais chercher à comprendre ce qu'une telle gouvernance implique comme alignement entre le projet associatif et son mode d'organisation et les aptitudes et capacités humaines individuelles et collectives qu'elle requiert.

Pour me permettre de réaliser cet objectif je me suis :

- D'une part appuyée sur une revue de littérature afin de mettre des mots et des définitions sur différents concepts ou notions liés au fonctionnement d'une gouvernance collégiale dans une association : gouvernance, collégialité, gouvernance partagée, démocratie délibérative, consultative et participative, d'autre part, arrêtée sur les notions juridiques auxquelles elle se réfère puis sur les analogies existantes entre des modes de gouvernance associative et d'entreprise tout en identifiant les spécificités du secteur associatif.
- Dans un second temps, attardée sur les formes de structures et les types d'organisation favorables à l'instauration d'une gouvernance collégiale ainsi que sur les formes de coopération à l'œuvre dans ce modèle de gouvernance.
- Enfin, dans la troisième partie, concentrée sur les pratiques de trois associations employeuses, issues de trois secteurs d'activité, dont le fonctionnement en gouvernance collégiale allait me permettre de répondre, au moins en partie, à la problématique interrogée. Les entretiens réalisés en collectif puis en individuels ont permis une remontée de propos que j'ai analysés à partir de trois dimensions : institutionnelle, organisationnelle et sociale en relevant dans chaque association, les passages de crises, les principes démocratiques à l'œuvre, les effets sur la continuité du projet. Cela m'a permis de faire des photographies par association et par dimension (communiquées en annexe) et de reprendre les verbatims les plus signifiants dans le corps du mémoire pour mener l'analyse. Un dossier de données confidentielles issues des entretiens collectifs menés et de travaux en cours dans l'une des structures, est par ailleurs annexé au mémoire à l'attention exclusive du jury.

En conclusion il apparaît que les éléments favorisant la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale sont multiples, relevant de la dimension institutionnelle, organisationnelle et sociale de l'association et sont à la croisée entre la volonté et la capacité de mieux répartir le pouvoir de décision, et de développer le pouvoir d'agir des parties prenantes. Sa mise en œuvre requiert l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes et la conscience collective de ce qu'implique ce modèle de gouvernance.

Introduction : pourquoi ce thème de mémoire ? Définition du sujet, questionnements et méthodologie employée

L'an passé, Grégory Autier, coprésident du RNMA, étudiant de la promo 2016-2017 du Master en Management des Associations, dans son mémoire intitulé « la coprésidence d'une association : c'est agir en équipe ou partager le mandat de président ? »² relatait en introduction de celui-ci l'expérience de direction collégiale qui était en cours au sein du nouveau Parti LREM - La République En Marche ³« *plus de chef unique, exit le Prince de Machiavel, l'avenir de la structure passe par la désignation d'un collectif de pairs qui va animer, diriger l'organisation en équipe pour et avec les autres membres.* » Qu'en est-il un an après ? Les dirigeants de LREM voulaient réenchanter la politique, donner un grand coup de balai au « vieux monde » et inventer l'investissement militant à coups de « projets » et de « team building ⁴ ». Ils annonçaient à l'époque vouloir créer un mouvement horizontal où tous pourraient être experts et faire remonter des propositions. Mais un an après, l'enthousiasme est retombé. Minés par des défections sur la pointe des pieds ou des départs en fanfare⁵, les comités locaux se sont essouffés et les adhérents ont peiné à faire entendre leurs doutes et désillusions. Dans un article du 14 septembre dernier, publié sur le site de Libération⁶, on pouvait lire : « *Le délégué général de LREM promet de quitter ses fonctions si l'étude approfondie menée par Terra Nova sur les adhérents du parti macronien mettait en cause sa gouvernance* ». La pré-étude réalisée par Terra Nova révèle que « *des cadres référents ou de simples animateurs locaux se disent partagés entre la lassitude d'être considérés comme la cinquième roue du carrosse et le sentiment que la promesse initiale d'horizontalité et d'ouverture sur la société civile du candidat à la présidentielle a fait place à un mode de gouvernance « du sommet à la base » des plus classiques* ». Au regard de cette situation, nous pouvons nous questionner sur « le pourquoi ? » ça n'a pas fonctionné. La mise en œuvre de cette forme d'organisation était-elle réellement souhaitée, pensée, réalisable ou n'était-elle qu'une mise en scène médiatique de la vitalité du parti pour renforcer son image de nouveauté et celle de sa capacité à faire autrement ?

Mais qu'en est-il actuellement des réflexions et pratiques de gouvernance dans les associations ?

² Soutenu le 4 octobre 2017

³ A l'époque « En Marche ! »

⁴ Traduction : construction d'équipe

⁵ Article de Ouest France du 14 novembre 2017

⁶ https://www.liberation.fr/france/2018/09/14/lrem-castaner-met-sa-demission-dans-la-balance_1678725

90 % des formes de gouvernance associative restent encore à ce jour pyramidales. Ce modèle convient à de nombreuses situations, mais il n'a pas que des qualités. Formellement centralisateur (peu incluant) et dirigiste (peu démocratique), il est parfois lourd et souvent coupé de la base. Dans une association organisée de la sorte, tout l'art réside dans la création de liens entre son « sommet » et son socle. Toutefois, conscientes de cet enjeu ou encouragées par les discours ambiants sur le sujet, de plus en plus d'associations mettent en place un modèle plus horizontal, ou plus circulaire, modèle considéré comme plus vertueux, souvent par idéologie, par idéalisme, ou quelques fois pour de fausses raisons, juste parce qu'il est « tendance », ou considéré comme innovant, sans préalablement réfléchir collectivement à ce qu'il requiert et implique réellement.

D'autres associations le mettent en place plus par défaut, par déficit d'un « repeneur » candidat volontaire, si possible charismatique, qui accepterait plus ou moins volontiers d'endosser le titre ou d'assumer la charge présumée lourde de ce fameux mandat de Président.

Ces pratiques m'interrogent en tant que salariée d'associations mais aussi en tant que militante associative. Même si d'une situation par défaut peut naître un essai de collectif (ce qui en soi est déjà une réussite), force est de constater au fil des remontées d'expériences que celles-ci majoritairement relèvent plus de la « cosmétique » que d'une réflexion profonde, partagée, participative et au long cours, et sont, de ce fait pour un grand nombre d'entre elles, vouées à des déceptions individuelles et collectives résultantes d'un échec ressenti.

D'autres associations engagent une réflexion collective sur l'adéquation de ce modèle de gouvernance avec leur projet et avancent « à petits pas » dans cette voie ayant ou prenant conscience au fil du temps, qu'elles devront résoudre la « quadrature du cercle » en conciliant transparence, cohérence entre principes et actions, convivialité avec partage des rôles et lisibilité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'association.

C'est la voie qu'a tenté d'emprunter le RNMA – Réseau National des Maisons des Associations, qui a engagé l'expérimentation d'une gouvernance collégiale depuis 2014. En tant que déléguée générale salariée de l'association, j'ai participé aux travaux préparatoires lancés en 2013, à la mise en place de la nouvelle organisation collégiale, à sa dynamisation, à son évolution au fil du temps et à ce qu'elle a produit. Je m'appuierai de ce fait dans ce mémoire beaucoup sur mon vécu et notre expérience collective.

C'est la raison essentielle pour laquelle j'ai choisi ce sujet de mémoire de fin de cycle, afin de mieux comprendre ce qui se vit depuis plus de quatre ans au sein du RNMA, d'identifier les

éventuels facteurs facilitants pour aller vers une gouvernance plus partagée de l'association, pour comprendre comment une collégialité inclusive se concrétise. En quoi et comment le processus et le contexte institutionnel influent-ils sur le mode de gouvernance ? Comment est-ce mis en œuvre ? Par quelles initiatives ? Dans quelles conditions ? Avec quelles difficultés ? Avec quels acteurs (Bénévoles ? Salariés ? Partenaires ?) ? Et d'analyser ce qui a fonctionné ou pas et d'essayer d'en comprendre le pourquoi.

Au regard de l'expérience en cours au sein du RNMA, sur laquelle je reviendrai dans la troisième partie, j'attends avec enthousiasme de ce travail autour de la rédaction de ce mémoire, qu'il vienne nourrir les réflexions de notre équipage « Mission G – comme Gouvernance »⁷ dont l'objectif est de concevoir des propositions d'évolution de notre modèle d'ici à l'Assemblée générale de décembre 2018.

Au-delà d'une analyse de l'expérience du RNMA et de celle vécue par ses membres et salariés, j'ai choisi de rencontrer d'autres associations à gouvernance « collégiale » afin de découvrir leurs façons d'agir collectivement, leurs façons d'avancer. Le Master Management des Associations a été un fabuleux terrain de découverte dans lequel j'ai identifié, au fil des discussions avec mes collègues étudiants, des expériences de collégialité, notamment celles de la FSGT - Fédération sportive et gymnique du travail et de la Cimade, toutes deux associations employeuses, dans lesquelles j'ai réalisé différents entretiens. J'ai également complété l'exploration d'expériences d'une part, par des échanges, des rencontres avec des acteurs associatifs, bénévoles et salariés vivant l'aventure d'une gouvernance collégiale et d'autre part, par une revue de littérature afin d'approfondir le sujet et son périmètre, d'apporter une analyse conceptuelle théorique et pratique de notions connexes.

Les entretiens réalisés ainsi que les retours et analyses issues de la pratique de gouvernance actuelle du RNMA m'aideront à répondre à la question : qu'est-ce qui favorise la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale dans une association ? La question de la coopération entre acteurs divers est également un thème complémentaire de ce travail.

Les questionnements, sont les suivants pour me permettre de répondre à ma problématique :

- Y a-t-il des obligations législatives ou administratives pour les associations qui font le choix d'une gouvernance collégiale ? Le cadre réglementaire impose-t-il un

⁷ Mission « G » comme Gouvernance : groupe de travail interne au RNMA composé de deux membres bénévoles, d'un compagnon de Hum ! auquel je participe également en tant que déléguée générale. La mission « G » a été missionnée par le Conseil d'Administration du RNMA pour réaliser la mission telle que définie. Elle a le pouvoir de proposer des choses, un plan d'actions et de recommandation, de mettre en place des actions « tests » ou au moins de faire « des pas » jusqu'à l'AG du 12 décembre 2018.

modèle d'organisation ? Une forme de fonctionnement démocratique ? Des modèles de statuts normatifs ? La gouvernance associative est-elle si différente de la gouvernance de certaines entreprises ? Quelles sont les spécificités associatives ? Lui permettent-elles d'inventer d'autres formes de gouvernance tenant compte de l'ensemble de ses parties prenantes ?

- Quels aspects contractuels régissent la démocratie représentative ? L'ambition d'une gouvernance collégiale va-t-elle au-delà ? À la recherche d'une démocratie participative ? Avec quelles modalités ? Quelles formes de structures et d'organisation favoriseraient une gouvernance collégiale ? Est-ce qu'une gouvernance collégiale nécessite une autre façon de penser ? Un autre rapport au pouvoir ? Est-ce que cela nécessite par ailleurs des compétences, notamment celle de la coopération ?

Ma démarche sera construite en trois parties :

La première partie est consacrée à clarifier d'un point de vue théorique la notion de gouvernance collégiale, de donner un éclairage législatif et administratif de ce qu'elle implique, de rechercher des analogies avec la gouvernance d'entreprises et de présenter les spécificités associatives.

La seconde partie poursuivra sur la dimension théorique de ce travail en abordant les différentes dimensions de la démocratie et de leur articulation dans une gouvernance collégiale, les formes de structures, d'organisations et de penser qui facilitent sa mise en œuvre ainsi que les compétences coopératives qu'elle mobilise.

La troisième partie développera de façon pratique toutes ces notions à travers l'analyse du fonctionnement de trois associations engagées dans une gouvernance collégiale.

Je conclurai ce travail en faisant part de mon avis quant à la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale au sein d'une association en formulant quelques recommandations issues des expériences de terrain.

Clarification des notions, éclairages législatifs et administratifs, recherche d'analogies et présentation des spécificités associatives

La première partie de la dimension théorique de ce travail de mémoire, sera composée de trois sous-parties qui me permettent de clarifier le sens et la portée que je vais donner à la notion de gouvernance collégiale ou à des notions sous-jacentes, de donner un éclairage législatif sur la notion, puis de la confronter à la gouvernance d'entreprise tout en relevant les spécificités associatives.

Clarification des notions

Pour pouvoir expliciter le sujet « gouvernance collégiale », il apparaît comme indispensable de définir dans un premier temps ce qui est entendu par « gouvernance » et « collégiale » afin de partir sur une définition commune.

Gouvernance

La gouvernance par son caractère hétérogène revêt de multiples significations, et est appliquée à plusieurs disciplines, telles les sciences politiques, l'économie, le développement durable, l'administration publique, et depuis quelques années aux associations. Sa polysémie explique la complexité de cette notion autour de laquelle s'articulent de multiples contradictions quant à l'appréhension du concept, à sa définition et à son contenu. Il existe ainsi une multiplicité de définitions de la gouvernance.

L'étymologie indique que ce mot vient de l'anglais *governance* (gouvernement), lui-même issu du latin *gubernare* (diriger un navire). Image intéressante, qui me fait faire le lien avec le vocable utilisé actuellement au sein du RNMA, qui a réfléchi à des représentations parlantes pour sa gouvernance, comme avaient pu le faire d'autres avant lui⁸. Ainsi dans le rapport moral 2016, présentés par les co-présidents en assemblée générale, nous pouvons lire « *Pour continuer en image et signifier notre cap, nous pouvons exprimer que ceux-ci [NDLR : les membres] agissent au sein du trimaran « RNMA nouvelle génération » qui navigue sur un océan qui, sans être agité, n'est pas non plus une mer d'huile. Mais cela nous le savions avant de prendre la mer et c'est probablement pour cela qu'il n'y a pas beaucoup d'autres bateaux qui naviguent sur l'océan « gouvernance collégiale [...] Il nous reste donc désormais non pas à ramer (notre trimaran n'est pas équipé pour avancer ainsi) mais à continuer notre*

⁸ Cap Berriat : <http://www.cap-berriat.com/lequipe/>

navigation, sans perdre la boussole, mais en prenant les bonnes aspirations pour tenir fermement la barre vers le cap que nous nous sommes fixée collectivement. »

Dans le Larousse la définition de la gouvernance est la suivante : manière de gérer, d'administrer. Une autre définition plus complète, devenue usuelle désigne la gouvernance comme l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.⁹ Au-delà de ces définitions standards, d'autres définitions de la gouvernance sont apparues au cours de ces vingt dernières années dans le milieu associatif. Pour Jean-Pierre Worms, sociologue et ancien président de la Fonda : « *Le concept de gouvernance renvoie à la capacité de faire converger la diversité d'acteurs et de rationalités.* ». Roger Sue, sociologue, dans une Tribune Fonda parue en 2013, conférait à la gouvernance une nouvelle dimension « *le terme de gouvernance est une autre manière de désigner le pouvoir, non pas le pouvoir politique des hommes sur les hommes, mais plutôt le pouvoir de faire* ». Pour Pierre Calame, membre du LaboEss « *le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune ; d'y assurer les conditions de la survie, de la paix, de l'épanouissement et de l'équilibre entre l'humanité et la biosphère*¹⁰ ». Jean Louis Laville et Christian Hoarau¹¹ définissent la gouvernance comme étant « *l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif.* ». Pour Jean-Louis Laville¹², « *reprendre ce concept de gouvernance pour en faire un appui pour maintenir la diversité [...], c'est-à-dire est-ce que nous allons vers un monde de plus en plus uniformisé ? Ou est-ce que nous allons dans un monde dans lequel l'appareil institutionnel permettra le maintien, la persistance et le renouvellement de la diversité ?* ». Il invite par ailleurs à travailler autour de trois apports issus de l'ouvrage *La gouvernance entre diversité et normalisation*¹³ car selon lui « *le problème, pour les associations, n'est pas d'affirmer des valeurs parce qu'aujourd'hui sur n'importe quelle charte d'entreprise vous avez exactement les mêmes valeurs que ce qu'il y aura dans une charte d'association, donc de ce point de vue-là il n'y a pas de différence, [...]. Ce qui importe véritablement, c'est l'articulation entre*

⁹ Toupictionnaire, le dictionnaire politique

¹⁰ La Démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance, Descartes & Cie/Éditions Charles Léopold Mayer, 2003

¹¹ Hoarau, Christian, et Jean-Louis Laville. La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion. ERES, 2008

¹² Propos issus de la transcription de la conférence YouTube du 20 janvier 2016 organisée à l'occasion de la parution du livre « La gouvernance entre diversité et normalisation » publié chez Juris Editions sous la direction de Philippe Eynaud, en présence de certains des auteurs du livre dont Sylvain Baruel-Bernicot, Maité Juan, Jean Louis Laville, Damien Mourey, et Nathalie Raulet Crosset

¹³ Philippe Eynaud, La gouvernance entre diversité et normalisation, Hors-Série Juris Associations, 2015

des règles et des valeurs, c'est quand les valeurs sont productrices de règles autonomes ou de règles de contrôle mais en tout cas, que ces règles soient l'émanation des personnes qui sont concernées».

Le terme de gouvernance, bien que défini tel que nous venons de le voir, reste pourtant entendu de manière très diverse par les associations sans doute cela est-il dû au fait qu'il est encore souvent associé au registre de l'entreprise, à des dimensions territoriales, ou encore à des appréciations qualitatives (notion de *bonne gouvernance*). Cependant il existe une dynamique commune dans l'usage de ce terme chez la plupart de ceux qui l'emploient aujourd'hui au sein du secteur associatif, celui-ci désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la prise de décision avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans la décision et renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.

Je retiens de ces dernières définitions, des premiers éléments qui font écho aux pratiques associatives observées : diversité d'acteurs, pouvoir d'agir, mouvement, articulation entre des valeurs qui produisent des règles et l'alignement sur les valeurs de l'association. J'y reviendrai en conclusion de cette première partie.

Collégialité et Gouvernance partagée

Qu'en est-il de la collégialité ? Qu'est-ce que cela signifie ? Le CNRTL¹⁴ définit ainsi le collégial comme étant le lieu « où le pouvoir de décision n'est pas exercé par un chef unique, mais par un conseil généralement restreint dont les membres possèdent des pouvoirs égaux (direction collégiale). » La collégialité étant elle définit comme le « système de gouvernement d'un État, de direction d'une société de caractère économique ou d'une administration, où les décisions émanent d'un organe collectif dont les membres ont des pouvoirs égaux. »

Cette notion de collégiale/collégialité ainsi définie revêt un caractère trop restrictif de mon point de vue dans le sens où elle n'implique qu'un organe ou qu'un conseil restreint, donc un nombre limité d'individus au sein de l'association, qui à eux seuls disposeraient du pouvoir de décision.

Ceci m'amène à préciser une autre appellation, celle de *gouvernance partagée*, souvent amalgamée à la *gouvernance collégiale*, résumée ainsi par le Projet la Tête Ailleurs « c'est un « faire ensemble » qui repose sur un principe simple mais radical : personne n'a de pouvoir sur personne, que ce soit de manière explicite, définie par un organigramme, ou plus

¹⁴ Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales

implicite régie par des jeux d'influence et de manipulation »¹⁵. En d'autres termes, utiliser ce protocole induit que tous les membres de l'association ont la même part de pouvoir et de responsabilité. La "*gouvernance partagée*" s'apparente à une organisation agile et apprenante adaptée pour faire face aux situations de changements permanents, dans un environnement complexe et repose sur un double accès donné à chaque acteur impliqué : celui d'exprimer une tension/un besoin et celui de contribuer à sa solution et de prendre part aux décisions sur les sujets qui le concernent, en connaissance de cause. Elle permet par ailleurs le partage entre des individus aux profils et aux intérêts divers, met en avant l'idée de rassemblement et de quête de sens pour produire quelque chose ensemble et prône la notion de liberté d'action, le « *tout est proposé, rien n'est imposé* »¹⁶ ».

Lors des entretiens réalisés, j'ai pu constater que les mots employés n'avaient pas le même sens pour chacun de mes interlocuteurs ce qui nous a amenés à prendre un temps sur ce que nous mettions derrière les mots (comme textes, pratiques). Après échanges, nous sommes restés sur l'appellation de « gouvernance collégiale » avec mes interlocuteurs de la FSGT comme de la Cimade, même si dans les pratiques observées, certaines qualités ou pratiques sont davantage rattachées à une gouvernance dite « partagée ». Pour autant, j'utiliserai dans la suite de ce mémoire l'appellation « gouvernance collégiale » pour rester en cohérence avec le vocable utilisé dans les trois associations.

Je retiens par ailleurs de ces nouvelles définitions d'autres éléments : pouvoir de décision et d'action, faire ensemble, organisation agile, quête de sens qui correspondent à des systèmes de gouvernance démocratique qui font écho aux ambitions affichées des associations rencontrées (nous verrons ensuite en partie trois la cohérence entre l'ambition et les pratiques). Mais existe-t-il des contraintes législatives ou administratives propres à ce modèle de gouvernance ?

Éclairages législatifs et administratifs

Que disent la Loi 1901 et le Code civil Local sur ces questions de gouvernance ?

En France la Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association¹⁷ s'applique sur l'ensemble du territoire national, sauf en Alsace et en Moselle. Ces trois départements

¹⁵ Blog du Projet La Tête Ailleurs : <https://medium.com/la-tete-ailleurs/une-d%C3%A9finition-de-la-gouvernance-partag%C3%A9e-9713a5e63357>

¹⁶ Mention intégrée dans l'article 2 des statuts du RNMA

¹⁷ <https://www.associations.gouv.fr/liberte-associative.html>

dépendent uniquement du « Code civil local ¹⁸ ». À la création deux fondateurs doivent signer les statuts dans le cadre de la Loi 1901, contre sept dans le Code civil Local. La Loi 1901 a l'avantage de donner une définition de l'association dans son Article 1 contrairement au Code civil local qui n'en donne aucune définition. L'article 5 de la Loi 1901 indique que les associations qui se déclareront conformément à la procédure indiquée acquerront la capacité juridique prévue à l'article 6. Cette procédure consiste à se déclarer auprès des services de Préfecture en y faisant connaître : « *son titre, son objet, son siège et les noms, professions, domiciles et nationalités de ceux qui à un titre quelconque sont chargés de son administration* ». Dans le Code civil Local qui en 2013 subit un « toilettage », ce qui touche les associations est consigné dans les articles 21 à 79-III. Cinquante-huit articles régissent la procédure de constitution de l'association, son organisation interne et sa dissolution. L'article 26 précise que « *l'association doit posséder une direction. La direction peut se composer de plusieurs personnes. La direction assure la représentation judiciaire et extrajudiciaire de l'association ; elle a la situation d'un représentant légal. L'étendue de son pouvoir de représentation peut être limitée par les statuts avec effet à l'égard des tiers.* ».

Même si le cadre fixé par la loi 1901 induit plutôt une démocratie par délégation de pouvoirs qu'une démocratie directe, il est à remarquer que dans aucun des textes précités n'apparaissent des termes tels que conseil d'administration, bureau, comités, pas plus que ceux de président, trésorier, secrétaire. Ainsi, si on s'attache à ce que dit la Loi 1901 ou le Code civil Local, rien n'oblige, ni n'oriente vers un modèle de gouvernance pyramidale (à l'exception des associations soumises à des statuts types ou à une réglementation particulière¹⁹). Au contraire, nous pourrions aisément imaginer qu'à deux ou mieux, à sept cofondateurs, ces cocontractants puissent imaginer de fonctionner différemment, de façon plus transversale et moins pyramidale. Dans la Loi 1901, la liberté accordée est celle de s'organiser sous la forme du contrat. Il est donc logique que cette loi ne dise rien sur la gouvernance puisque c'est une liberté accordée. C'est le contrat associatif qui dit tout. Donc les statuts sont le contrat dont les membres sont des contractants, ce sont eux qui définissent le mode de gouvernance avec lequel ils souhaitent mettre en œuvre le projet associatif. Il y a donc une situation qui peut sembler paradoxale avec des lois ouvertes ou qui tendraient même à pousser vers une direction collégiale, alors qu'il y a un recours massif des associations au schéma « pyramidal ».

¹⁸ <https://www.alsacemouvementassociatif.org/index.php/toutes-les-fiches-pratiques/cadre-juridique/125-code-civil-local-art-21-a-79-iii>

¹⁹ La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) a élargi la capacité juridique des associations reconnues d'utilité publique – les nouveaux statuts publiés en août 2018 n'ouvrent pas de droits aux associations organisées de façon collégiale – le modèle de statuts types : <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R34366>

Le fonctionnement démocratique à travers des obligations administratives

Par ailleurs, actuellement, la notion de « fonctionnement démocratique » renvoie pour l'essentiel à l'observance de procédures électorales pour la désignation des instances et aux règles de transparences financières. Il convient par conséquent de s'interroger sur l'appréhension du concept de démocratie associative par le droit. En la matière, la circulaire du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations²⁰, impose « *une réunion régulière des instances, le renouvellement régulier des instances dirigeantes, une assemblée générale accessible avec voix délibérative à tous les membres tels que définis dans les statuts ou à leurs représentants de structures locales, l'élection des membres de l'instance dirigeante par l'assemblée générale. [...] Pour les documents sur lesquels seront amenés à se prononcer les membres, d'en disposer suffisamment à l'avance par tout moyen précisé dans le règlement intérieur ou les statuts ; la précision des modalités de déroulement des différents votes dans les statuts ou le règlement intérieur.* »

De son côté, l'administration fiscale exige l'élection démocratique régulière et périodique des dirigeants et un contrôle effectif sur la gestion de l'organisme effectué par les membres de l'association. Elle précise, par ailleurs, que le fonctionnement de l'organisme sera présumé démocratique lorsque l'association aura passé avec l'État une convention pluriannuelle d'objectifs en cours de validité. Enfin, plus récemment, la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS introduit la notion de « gouvernance » qui n'apparaît jusqu'alors dans aucun texte législatif français et impose pour faire partie de ce secteur « *une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associé.e.s, des salarié.e.s et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

Même si l'association intègre ces éléments dans ses statuts ou règlements intérieurs, à eux seuls, ils n'attestent pas d'un fonctionnement démocratique réel et ne sont pas le gage d'une gouvernance démocratique. Jürgen Habermas développe l'idée selon laquelle en démocratie, « *la légitimité et la rationalité des décisions collectives reposent sur un processus de délibération collective, conduit rationnellement [ajout : avec la bonne méthode] et équitablement entre des individus libres et égaux.* »²¹. Cette approche remet en cause une

²⁰ <https://www.associations.gouv.fr/la-circulaire-du-premier-ministre-les-nouvelles-relations-entre-les-pouvoirs-publics-et-les-associations.html>

²¹ Jürgen Habermas, « Droit et démocratie, entre faits et normes », éditions Gallimard, 1997

définition de la démocratie qui se limiterait au principe majoritaire et au seul accomplissement du vote. La notion de « gouvernance démocratique » exprime clairement le caractère dynamique et évolutif, multidimensionnel et politique de la gouvernance.

Que dit la Loi sur les principes démocratiques liés à l'utilisation d'internet au sein des associations?

Dans son rapport de novembre 2016 sur « les outils de communication électronique dans le fonctionnement des associations », le HCVA, Haut Conseil à la Vie Associative rappelle en introduction de celui-ci ce qui est entendu par « principes démocratiques » : « *Le principe de validation de conditions du tronc commun d'agrément, introduit à l'article 25-1 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 retient entre autres, celle d'un fonctionnement démocratique de l'association, qui sera précisé dans un décret. Le fonctionnement démocratique d'une association suppose que tout adhérent, peut participer aux délibérations et aux élections. Pour ces dernières, tant comme électeur que comme candidat, selon les dispositions fixées dans les statuts. Les membres doivent avoir accès à tous les documents nécessaires pour ces délibérations avant les réunions des instances devant lesquelles ils sont présentés. L'éloignement physique, l'impossibilité ponctuelle d'être présent, peut empêcher la présence réelle.* » Selon le HVCA « *il s'agit avant tout de respecter le principe de liberté d'organisation des associations, c'est pourquoi on ne saurait régler ces questions dans un texte de portée générale, (décret notamment) quand bien même aucune procédure ne serait imposée. Organiser de façon réglementaire le fonctionnement des associations, serait de nature à entacher ce principe de liberté.* ». Et de conclure : « *La solution la plus appropriée est sans doute celle de modèles de clauses dans les statuts, permettant ainsi aux associations qui le souhaitent de formaliser les procédures en toute sécurité.* »

Transpositions statutaires de la gouvernance

L'article 11 du décret du 16 août 1901 prévoit que les statuts de l'association contiennent « *les règles d'organisation et de fonctionnement de l'association et de ses établissements, ainsi que la détermination des pouvoirs des membres chargés de l'administration ou de la direction* ». Toute liberté est donc laissée aux intéressés, dans les limites des principes généraux du droit et de la jurisprudence, pour organiser leurs instances dirigeantes et pour fixer les pouvoirs et délégations donnés à l'organe de collégialité. Certaines associations organisées en collégiales personnalisent leurs statuts au plus près de leur fonctionnement

collectif, comme le Collectif TOMAHAWK²² dont les statuts ne parlent pas de Conseil d'Administration ou de bureau, mais de « conseil des sages », de « work shops » ou encore de « pow wow » pour désigner les cercles d'acteurs et en définissent les niveaux de responsabilités, les modalités de fonctionnement et leurs interactions.

Les membres de l'association définissent dans les statuts les règles du contrat qu'ils s'engagent à respecter ainsi que les organes de décision dont ils souhaitent se doter. Comme nous le voyons ici avec le cas Tomahawk, ceux-ci peuvent aussi être le lieu de l'expression d'une inventivité et le reflet d'une identité forte.

Dans les trois structures explorées dans le cadre de ce mémoire, il est à remarquer que cette notion de « collégialité » est également présente dans les statuts des trois associations, même si elle n'y est pas si clairement explicitée :

- Dans l'article 9 concernant le bureau du RNMA : « *il est composé de 3 à 5 co-présidents* »
- Dans l'article 2 des statuts de La Cimade sont détaillées les quatre catégories de membres (qui composent les quatre collègues).
- Seule la FSGT, dans le titre IV section 1 de ces statuts détaille avec précision les modalités de gouvernance collégiale et les prérogatives de la DFC - Direction Fédérale Collégiale et du CCN - Comité de Coordination Nationale.

Nous voyons avec cette première sous-partie que la « gouvernance » est polysémique, qu'elle renvoie à des modalités de mises en œuvre très diverses, mais qui doivent être en phase avec les valeurs de l'association et que les lois, au moins dans le secteur associatif, ne sont finalement que peu contraignantes. Par isomorphisme, l'association est affectée par un ensemble de normes externes qui la poussent à s'organiser à l'image des entreprises²³. Mais comment celles-ci organisent-elles leur gouvernance ? Y a-t-il pourtant des pratiques qui peuvent inspirer les associations et qui peuvent être adaptées en tenant compte de leurs spécificités ?

²² Echange avec Jean-Christian Klotz, coordonnateur du collectif Tomahawk - <https://www.facebook.com/associationtomahawk/> - voir les statuts du Collectif Tomahawk : <http://www.espace29.asso.fr/uploads/bodies/15/docs/471/Annexes.pdf>

²³ J.L Laville, R. Sainsaulieu, L'Association, sociologie et économie, Ed. Pluriel, 2013, p32

Analogies de la notion de gouvernance avec le secteur des entreprises, hétérogénéité des pratiques de gouvernance associative et spécificités sectorielles.

Les usages des sociétés lucratives en matière de gouvernance sont-ils applicables au monde associatif ?

La première caractéristique d'une association est que le pouvoir appartient aux membres, dans des conditions librement fixées par les statuts comme nous l'avons vu précédemment, et le règlement intérieur lorsqu'il existe. En ce sens, les associations se différencient des entreprises sociales qui adoptent des statuts de SAS ou d'autres formes de sociétés commerciales. Elles se différencient aussi des sociétés coopératives qui appartiennent à leurs usagers et à leurs salariés. Le patrimoine de l'association n'appartient en aucun cas aux membres, il est inaliénable et est dévolu en cas de dissolution à une organisation qui poursuit un but similaire.²⁴ Malgré ces différences juridiques, les frontières sont minces voire perméables. Dans le monde des associations, nous avons l'introduction ou l'utilisation d'outils issus de la société « commerciale » au sein du secteur ou de projets associatifs. Dans le monde de l'insertion par l'activité économique, certains termes sont fréquemment utilisés, tels que « filiales commerciales ». Je ne m'attarderai pas dans cette partie sur ce qui concerne la gouvernance des entreprises et des sociétés lucratives car il y a nombre d'écrits à ce sujet. Je me limiterai à résumer ce qu'est entendu par « gouvernance d'entreprise » : En substance, la gouvernance d'entreprise propose une conception du processus de décision, accordant toute sa place à la concertation entre les parties prenantes²⁵. Encadrée par des lois et règles comptables assurant l'indispensable transparence, la gouvernance d'entreprise définit ainsi les devoirs (devoir de loyauté notamment) de chacune des parties prenantes. Elle serait théoriquement le moyen d'assurer au mieux (en termes d'efficacité) les intérêts multiples des acteurs concernés.

Je concentrerai ici mon exploration sur un statut qui intègre la spécificité de l'obligation d'organiser un multisociétariat : le statut de la SCIC - société coopérative d'intérêt collectif. La SCIC est une entreprise coopérative qui a pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale »²⁶.

²⁴ Rapport du HCVA, les associations et l'entrepreneuriat social - mars 2017 – cf. Principes de L'absence de détention de capital et de droit sur l'actif net, l'absence de partage de bénéfices,

²⁵ Les stakeholders

²⁶ <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

Sur certains aspects, ce statut donne aux associations des réponses à quelques questions récurrentes, en particulier dans leurs relations avec leurs salariés, leurs usagers ou leurs partenaires financiers. C'est en partie au vu des limites ressenties du statut associatif que la réflexion sur un nouveau statut de l'économie sociale a été lancée dans les années 1990. Il s'agissait de chercher un statut intermédiaire « entre l'association et l'entreprise », étant donné les limites de l'association dans un certain nombre de domaines économiques, sans prendre l'alternative de passer par une société commerciale classique. Dans les SCOP - Société coopérative et participative, les salariés sont propriétaires de l'outil de production, avec le risque que l'intérêt général, l'utilité sociale, l'intérêt collectif soient gommés, oubliés. C'est ainsi qu'a été créé le statut de SCIC caractérisé, entre autres, par le multisociétariat ; cette société a une activité commerciale, c'est une entreprise, mais son objectif premier n'est pas d'être lucrative mais de répondre à un intérêt collectif, avec une utilité sociale. Malgré sa dimension d'entreprise très forte, la SCIC reste néanmoins proche du monde associatif par deux aspects. D'une part, l'intérêt collectif se concrétise par la mobilisation de parties prenantes ayant des intérêts qui doivent être durablement conciliés et d'autre part, même si c'est une entreprise, elle peut s'appuyer sur des bénévoles, contrairement à toutes les autres formes d'entreprises commerciales.

Légalement, une SCIC doit être composée de sociétaires, propriétaires donc d'au moins une part de capital (la SCIC peut opter pour une forme de SARL ou de SA). Or parmi les catégories obligatoires de membres du sociétariat (donc d'actionnaires dans le vocabulaire de la société anonyme) se trouvent : d'une part des salariés, d'autre part des bénéficiaires (dont les bénévoles) ou usagers des services de l'entreprise. Cette obligation légale des SCIC interroge les associations sur la place qu'elles souhaitent donner ou non à leurs salariés et à leurs usagers ou bénéficiaires. Elle montre qu'il a été voulu que dans le cas des SCIC, la gouvernance soit plus collégiale puisqu'elle intègre salariés et usagers. La troisième composante du sociétariat peut-être celle des collectivités locales car les SCIC sont les seules entreprises à pouvoir accepter dans leur sociétariat des collectivités publiques. Elles entreprennent par là même une relation égalitaire des collectivités avec les autres sociétaires du fait du principe coopératif (une personne = une voix). La collectivité n'entretient donc pas une relation de financeur ou de commanditaire avec la structure mais celle d'associé.

Place des salariés, des membres bénévoles, des usagers ou bénéficiaires, relations avec les collectivités... Ne sont-ce pas là des questions récurrentes pour les associations lorsqu'elles cherchent à concevoir une gouvernance « associante » qui n'exclut personne mais qui, au contraire, cherche à rassembler, à décider et à avancer avec le plus grand nombre ? Si l'on ne s'arrête que sur les modalités de fonctionnement, sans tenir compte de ces notions de

propriété et d'actionnariat, le modèle des SCIC peut inspirer des modes de gouvernances associatives.

L'hétérogénéité des modalités de gouvernance des associations

Parler de la « gouvernance associative » de façon globale est extrêmement complexe au regard de ce qui constitue le « monde associatif ». Car, comment en effet, mettre sur le même plan quelque 900 000 associations déclarées ? Les associations touchent dans notre société à des domaines très divers, elles ont des tailles variables, des objectifs innombrables, certaines ont des salariés, d'autres pas et par conséquent leurs manières de fonctionner et leurs gouvernances sont très différentes. L'enquête réalisée en 2010 menée par le CNAM en partenariat avec la CPCA (actuel Mouvement associatif) et le rapport sur la Gouvernance associative 2010-2014 ²⁷ nous apportent toutefois des éclairages sur les formes de gouvernance et en dressent une typologie. Le premier type de gouvernance est qualifié de gouvernance *professionnalisée*. Il serait possible de parler ici d'entreprise associative, où les membres du conseil d'administration sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion. Le deuxième type de gouvernance qualifié de *militante*, correspond à des associations pour lesquelles l'engagement est très important, souvent actives sur internet. Le troisième groupe correspond à une gouvernance *resserrée*, où une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques incarnent un noyau dur très actif. Le dernier groupe apparu grâce aux statistiques, correspond à une gouvernance qualifiée d'*externalisée*. Elle donne l'impression que tout se passe à l'extérieur des modes de gouvernance de l'association, c'est une sorte d'association façade où les donateurs et les financeurs sont fortement présents. Ces quatre groupes nous montrent également le mouvement des associations qui les caractérise. Les gouvernances externalisées et professionnalisées sont ainsi plutôt tournées vers des acteurs externes. Les gouvernances resserrées et militantes donnent quant à elles surtout de l'importance aux acteurs internes. Par ailleurs, les groupes de gouvernances militantes et professionnalisées semblent chercher à formaliser fortement leurs procédures alors que les groupes de gouvernances resserrée et externalisée font moins d'efforts en ce domaine. Les résultats de l'enquête ne révélaient pas d'exclusive. Dans chacun des quatre groupes, tous les secteurs sont représentés et il n'y a pas de caractérisation par secteurs, même si certains sont plus fortement présents dans un cadre de gouvernance plutôt que dans un autre. À partir de ces éléments, je qualifierai le type de gouvernance des trois associations étudiées en partie trois.

²⁷ La Gouvernance des associations en pratiques - https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf

Ce premier travail d'observation quantitatif a donc permis de confirmer la spécificité des modes de fonctionnements associatifs : le rôle avant tout politique des instances, l'adhésion à des valeurs et l'appartenance identitaire comme ressort central de l'agir associatif tout en soulignant la problématique générale de la recherche de cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance. Chaque association reste libre de ses propres choix quant aux exigences démocratiques qu'elle se donne, de ses manières de faire, de mener son projet, de prendre des décisions, ou d'élire ses représentants. Les éléments fournis lors de l'étude quantitative de 2010 mettaient également en lumière la nécessaire réinscription du potentiel démocratique des associations dans des pratiques plus innovantes, comme le rappelait le Mouvement Associatif ²⁸ en mai 2012 dans son plaidoyer « La gouvernance des associations : Positionnement et propositions de la CPCA » : « *Tous les acteurs ne sont pas également représentés et certaines catégories s'avèrent être structurellement à l'écart des modes de gouvernance [...] dans les associations employeuses, les salariés bien qu'exerçant une forte influence sur le projet associatif, sont eux aussi largement exclus des instances de gouvernance. Pourtant, ils participent pleinement au portage du projet associatif et les compétences qu'ils mobilisent pour préparer et mettre en œuvre les décisions ne sont pas que de simples compétences exécutives* ».

Les associations employeuses

L'emploi lorsqu'il est présent dans l'association, peut être considéré, avec le bénévolat, comme une des ressources possibles pour favoriser la réalisation du projet associatif. Les responsables associatifs bénévoles doivent pouvoir apprécier son incidence sur le développement et l'organisation de l'association, notamment vis-à-vis de l'évolution du rôle et de la place des différents acteurs bénévoles comme salariés, comme le soulignait le collectif PMAE dans le référentiel de pratiques « Accompagner les petites et moyennes associations employeurs » ²⁹. Par ailleurs, la perspective d'emploi ou le renforcement de celui-ci dans une association peut révéler des besoins ou dans tous les cas, de l'utilité de clarification du projet associatif en relation avec des visions différentes des bénévoles en présence. Je défends pour ma part, le point de vue selon lequel salariat (lorsqu'il est présent) et bénévolat sont deux formes complémentaires d'engagement essentiel au sein de l'association. Pourtant, force est de constater que dans les statuts associatifs, à de très rares exceptions près, aucune place n'est clairement donnée aux salariés dans les instances de gouvernance. Pour Jean-Pierre Worms « *reconnaître une égale légitimité à leurs bénévoles et leurs salariés dans l'élaboration et la conduite de leur politique devrait être une évidence,*

²⁸ Encore CPCA à l'époque

²⁹ http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages_articles/mda-0/30/pjs/REF_PMAE_-RNMA.pdf

mais cette évidence n'est ni reconnue ni assumée comme telle, ni, de ce fait, traitée. Cela révèle en fait, non pas des impossibilités juridiques, mais des a priori culturels, voire idéologiques, que le monde associatif ne devrait plus tarder à questionner³⁰ ». Certaines associations ont depuis longtemps compris que la subordination des uns aux autres est un système qui ne marche pas lorsqu'on conduit des projets complexes et ainsi elles intègrent cette composante salariale dans leurs mécanismes de gouvernance en définissant des points de repère et des exigences qui permettent de tenir le point d'équilibre le plus favorable, entre l'association de cette partie prenante légitime et la limitation des risques potentiels (captation du pouvoir, gestion désintéressée de l'association). Le Conseil d'État a, de son côté, admis le principe de la participation des salariés de l'association au conseil d'administration, dans la mesure où leur participation reste minoritaire. Deux des trois associations étudiées dans le cadre de ce travail de mémoire, ont intégré les salariés dans leurs instances de gouvernance, avec des formes très différentes, en fonction de leurs histoires, valeurs et organisations, comme nous le verrons en troisième partie.

Les notions de professionnels militants et de bénévoles professionnels et celle de l'engagement militant

Le bénévolat est et reste fort heureusement, l'un des marqueurs forts du fonctionnement associatif. Environ 85 %³¹ des associations ne vivent qu'à travers l'engagement de bénévoles. La question des relations entre les salariés lorsqu'ils sont présents et les bénévoles dans les associations est récurrente et est perçue comme traditionnellement difficile à traiter. Une différence de statuts existe bien entre un salarié et un bénévole avec d'un côté un contrat de travail (relation employeur/salarié) et de l'autre le bénévole qui n'est lié par aucun contrat, sinon moral à travers l'acceptation des statuts de l'association. De ce point de vue contractuel, dans cette relation « employeur/salarié » nous pouvons dire que les rapports entre les deux parties prenantes sont dissymétriques et restent donc hiérarchiques quel que soit, par ailleurs, le niveau d'implication des salariés au sein de la gouvernance, de concertation et de convivialité au sein de l'association. Comme l'écrivait Dominique Thierry ³², « *La distinction binaire et caricaturale, qui était encore souvent en vigueur au début des années 2000, avec la compétence du côté des « professionnels » et le cœur (...Sans la compétence !) du côté des bénévoles, est heureusement totalement dépassée. Les deux logiques, de compétences et de cœur, se retrouvent conjointement chez les deux groupes*

³⁰ Propos issus de l'atelier « Associations et gouvernance » de l'Université d'automne « Faire ensemble 2020 » Fonda, novembre 2011

³¹ https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/etudes/Avis_dexpert_Viviane_Tchernonog_Comparaison_INSEE_paysage_associatif_13avril2016.pdf

³² Dans un article intitulé « les relations entre les salariés et les bénévoles dans les associations », août 2012

d'acteurs. La notion « d'engagement », jamais complètement définie, implique la combinaison des deux logiques. ». C'est ainsi que nous parlons aujourd'hui de plus en plus dans le secteur associatif de « professionnels militants » et de « militants professionnalisés » ou encore de « bénévoles professionnels », au sens de compétents. La question d'hybridation est extrêmement importante à mon sens car d'un côté se trouvent des bénévoles qui donnent de leur temps, des militants, et de l'autre des professionnels, comment se rencontrent-ils en fonction de leurs capacités réciproques de « faire ensemble » ? L'une des hypothèses d'hybridation possibles résiderait dans la mise en place de processus d'action comme nous pourrions le voir à travers les analyses de cas dans la troisième partie de ce mémoire. Le secteur associatif est confronté à cette hybridation de l'engagement salarié et bénévole où le temps reste un élément déterminant. Ainsi serait-on à la fin des militants³³ ou plutôt d'une forme de militantisme comme l'explique Jacques Ion dans son ouvrage, qui nous contraint à retenir une acception minimum du dirigeant militant au-delà des formes que celui-ci peut prendre : « *le militantisme tel qu'il s'est exercé durant un siècle n'est peut-être qu'une modalité parmi d'autres engagements et que de nouvelles formes de participation sociale sont en gestation, correspondant à l'évolution des rapports entre la société et l'individu* ». Selon la définition de l'acteur associatif de Jacques Hedoux³⁴, par ailleurs Docteur en sciences de l'éducation : « *Le militant est un adhérent bénévole ou salarié de l'association qui volontairement et explicitement se reconnaît, fut-ce de manière contestataire et conflictuelle s'il veut les faire évoluer, dans les finalités, buts, modes d'organisation et « styles » d'être et d'agir, individuels et collectifs, de l'association. Le militant est membre actif sur le plan politique, organisationnel, pédagogique, matériel (les tâches humbles et nécessaires de la vie associative quotidienne). Il assure souvent plusieurs tâches et il inscrit son action dans la durée* ». Il intègre ici la notion de la durée et donc du temps. L'engagement distancié a détrôné l'engagement militant selon Jacques Ion : « *le sacrifice de la vie privée sur l'autel de la Cause n'est plus de mise [...] dans la plupart des cas, l'implication personnelle quand bien même elle serait intense, ne pose pas de problème, parce qu'elle demeure limitée à certains moments et/ou reste de l'ordre du maîtrisable*³⁵. » « *Différent de la motivation qui donne des raisons d'agir, l'engagement traduit la projection de la personne* ». Par cette volonté d'agir dans le sens de ses valeurs, de les faire progresser en général dans la société, «... *Cet engagement se traduit par les actions, par du temps, de l'énergie consacrées à la tâche de travail*³⁶ » selon Maurice Thevenet, Professeur au CNAM. Apparaît là l'idée de conviction qui pourrait être retenue dans le cadre

³³ Ion Jacques, *La fin des militants ?*; Editions de l'atelier, collection Enjeux de société, 1997

³⁴ Revue de l'économie sociale n°14 avril 1988

³⁵ Jacques Ion, *La fin des militants ?* Editions de l'atelier, collection Enjeux de société, 1997, p 82.

³⁶ *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, 2007.

d'un travail au sein d'une association : croire dans le projet de l'association et vouloir qu'il se développe dans la société au-delà de son travail, faire corps avec les valeurs et buts, devenir vecteur de ces valeurs, retravailler son engagement dans la collectivité et son projet commun. Ces apports renvoient selon moi à l'évolution en cours dans le secteur associatif de la notion d'engagement individuel du bénévole comme du salarié, ainsi qu'à la question de la limitation de l'engagement dans le temps. Cette continuité indéfinie serait l'essentiel facteur de dissymétrie persistant entre salarié et bénévole.

Par ailleurs, si l'on se réfère au mouvement ouvrier, partisan ou syndical, on constate souvent que l'engagement se fait par imprégnation. C'est souvent grâce au contact de militants, de membres qui incitent à participer à telle ou telle réunion que l'engagement démarre. En écoutant des membres du RNMA, je constate que c'est au contact de membres plus « anciens » ou de ses salariés que la transmission s'effectue majoritairement. Aujourd'hui cet environnement de proximité n'existe plus ou pratiquement plus compte tenu du renouvellement important, du turn-over notamment, mais aussi de l'étendue des territoires d'action de certaines associations et donc de la localisation des membres. La mixité entre des anciens porteurs d'expérience et les nouveaux est plus complexe à faire vivre et repose par exemple dans les trois associations rencontrées, essentiellement par l'action des « permanents », « *de ceux qui sont là depuis quelque temps*³⁷ », bénévoles ou salariés qui transmettent l'histoire dans laquelle s'inscrivent le projet et l'action. Aussi, les formes de transmission ont évolué de fait et des nouvelles formes d'imprégnation et de coopération doivent être imaginées pour assurer cette transmission. Sans doute que les pratiques liées à internet peuvent contribuer, au moins en partie à cette transmission comme le souligne Dominique Cardon, dans un article intitulé « *le renouveau démocratique lié à l'utilisation du numérique* » de la revue Juris Association 561. Selon lui les discours sur la démocratie dans les associations se focalisent sur sa forme représentative, alors qu'il en existe une plus large qui consiste à s'interroger sur nos « *rapports d'égalité et d'émancipation dans nos relations avec les autres* ». Selon lui le numérique s'ancre dans cette définition plus large de la démocratie qui se joue dans « *l'appropriation, l'interaction, les communautés, l'invention des biens communs* ». La BOCA, réseau social interne du RNMA remplit dans l'intention mais pas pleinement, cette fonction créatrice de communautés. Elle a été conçue pour favoriser l'interconnaissance des membres et assurer la transversalité propre à la notion de réseau (*échange direct entre membre sans recours à l'équipe salariée RNMA*), faciliter également le travail collaboratif dans le réseau (nouvelle gouvernance, participation des membres à l'activité opérationnelle du réseau (équipage), rendre accessible

³⁷ Verbatim issu d'un entretien

la ressource existante dans le réseau, diffuser l'information issue de la veille de l'équipe du RNMA. Elle reste à ce jour, deux ans après son lancement, un outil en cours d'appropriation par les membres qui pour certains doivent dépasser les barrières de l'outil et se former à son utilisation. Elle concourt toutefois à capter des nouveaux acteurs issus de MDA membres, plus jeunes en majorité, à la recherche de pratiques, d'outils, initiateurs et demandeurs d'échanges. Ces formes de participation sont proches de celles à l'origine de l'association dont le projet initial, sans se limiter à cela, avait pour objet premier de créer des synergies entre membres. La compétence étant la porte d'entrée dans le réseau, l'engagement autour du projet de l'association s'acquérant au fil de l'eau et des temps d'immersion.

Du projet associatif à sa gouvernance

L'association reste une structure complexe entre une organisation et un projet qui doivent trouver un équilibre entre une dimension institutionnelle (le sens du faire ensemble) et sa dimension organisationnelle (le lieu, les moyens d'organiser l'action), l'idéal pour elle étant d'articuler en permanence projet associatif, culture et organisation³⁸. Le projet est qualifié par Fabrice Traversaz lors d'un cours en sociologie des associations, comme étant la « *délicate essence associative* », comme l'élément qui la constitue fondamentalement, le bien commun. Je trouve cette expression très adaptée. L'association est donc indissociable d'un projet collectif déterminé par ses membres, ce que l'on retrouve dans la définition de l'« Associationnisme » formulé ainsi par Jean-Louis Laville « *le projet constitué à partir des actions collectives mises en œuvre par des citoyens libres et égaux se référant à un bien commun*³⁹ ».

La gouvernance s'articule à un projet, qui évolue pour tenir compte des mutations de l'environnement de l'action : « le projet, c'est la boussole »⁴⁰. Se questionner sur la gouvernance, c'est se poser la question du « pourquoi ? » et travailler sur le sens du projet collectif. La réflexion doit être dialectique entre la question du sens et celle de l'action, entre le projet et la stratégie, entre les objectifs et l'allocation des différentes ressources, en particulier des ressources humaines bénévoles et salariées. La gouvernance associative ainsi intrinsèquement rattachée au projet est par nature évolutive concomitamment à celui-ci. La Fonda a développé un outil d'autodiagnostic⁴¹ sur cette dimension qui me semble intéressant pour les associations qui souhaiteraient s'engager dans cette voie, car il a l'ambition de soulever les questions qui paraissent essentielles en matière de gouvernance

³⁸ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, L'association, sociologie et économie, Fayard, Pluriel, 2013

³⁹ Jean-Louis Laville, Politique de l'association, 2010

⁴⁰ https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_boussole_strategique.pdf

⁴¹ <http://gouvernance.fonda.asso.fr/>

et ainsi contribue à la réflexion sur le sens du projet et au débat sur ces questions au sein des associations.

La gouvernance : management du management ou la gestion du projet ?

La gestion ne peut se concevoir uniquement sur l'évaluation de l'action menée sans tenir compte du projet⁴² qui la fonde. Cela exige un positionnement différent des acteurs associatifs. Cela requiert d'approfondir les mécaniques délibératives qui distinguent les associations et de révéler les pratiques qui spécifient le fonctionnement associatif où la dimension organisationnelle (le comment on réalise le projet) et la dimension institutionnelle (le pourquoi on fait – en d'autres termes le projet) doivent être considérées. Les exemples développés par Jean-Louis Laville⁴³ montrent à quel point le « *système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion*⁴⁴ » s'avère inadéquat dans l'association. Selon lui, « *la mobilisation des outils de gestion ne peut s'avérer pertinente que si elle est contextualisée et préparée par une réflexion sur le rôle essentiel des mécanismes de coordination et de sanctions* ». Comme le rappelle Eric Delavallée⁴⁵ sur son blog, « *cela conduit Henry Mintzberg à définir le management comme une pratique, issue d'une expérience, dans un contexte donné. En matière de management, le contexte compte au moins autant que l'exercice de la fonction* », la gouvernance devenant ainsi un lieu de la pédagogie des modalités de gestion, une forme de management⁴⁶ du management.

En conclusion, l'approche théorique des différentes notions concernant la gouvernance collégiale et la présentation des spécificités associatives développées dans cette première partie, mettent en lumière selon moi trois aspects fondamentaux. Le premier réside dans la grande liberté dont dispose les associations dans l'organisation de leurs modes de gouvernance. Le second confirme la place centrale du projet dans la façon dont les associations peuvent s'emparer collectivement de la question de la gouvernance, notamment au moment de la mise en place d'une gouvernance collégiale. Enfin le troisième

⁴² Référence au « rabatement organisationnel » Jean-Louis Laville – cours IAE MMA du 17 février 2017

⁴³ Décider en association – Connexions n°101 – 2014, Éditions Erès

⁴⁴ J-F Chanlat – Sciences Sociales et Management, Eska, 1998

⁴⁵ Article « le management n'est pas compliqué, il est ...complexe » - <https://www.questions-de-management.com/le-management-nest-pas-complique-il-est-complexe/>

⁴⁶ Management au sens de manager l'intelligence collective et non au sens du New Public Management, qui a pour objet premier de « *faire faire à autrui ce qu'on veut qu'il fasse* » (*) sens qui trouve ses racines étymologiques dans *mesnager*, terme français du XVe siècle signifiant « *tenir en main les rênes d'un cheval* ».

(*) BECHTOLD-ROGNON Evelyne, Pourquoi joindre l'inutile au désagréable ? En finir avec le nouveau management public, Editions de l'Atelier, 2018

élément renvoie au « faire ensemble » tenant compte de la diversité des acteurs engagés dans cette « responsabilité globale ⁴⁷ » dans l'association.

⁴⁷ « Le concept de responsabilité globale a été conçu comme un élargissement – tant en termes sociétaux que temporels – du référentiel traditionnel de la responsabilité du management » - R. Pérez « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? », 2002

Quels principes démocratiques ? Quelles formes d'organisation et de coopération participent à la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale dans une association ?

Cette deuxième partie poursuivra sur la dimension théorique de ce travail de mémoire. Décomposée également en trois sous-parties, elle va me permettre d'aborder l'interrogation de ma problématique en parcourant les principes et pratiques démocratiques qui sous-tendent une gouvernance collégiale, les formes de structures, d'organisation, de pensée qui facilitent sa mise en œuvre ainsi que les modalités de coopération qu'elle mobilise.

L'articulation des principes et pratiques démocratiques en présence : des éléments favorisant une gouvernance collégiale

Il s'agit avant tout de clarifier cette notion de « démocratie » au sein de l'association et d'identifier leurs degrés de présence et leurs modes de concrétisation au sein d'une association à gouvernance collégiale.

En articulant son projet, son organisation et son action désintéressée, les associations ouvrent à une gouvernance différenciée de celle des institutions publiques ou des entreprises. Sans idéaliser la dimension démocratique de l'association, nous pouvons la reconnaître comme étant un espace possible d'expérimentations de pratiques démocratiques, d'autant plus dès lors qu'elle instaure une gouvernance collégiale, ceci en partant des travaux de John Dewey⁴⁸ qui précisent en quoi l'association est un espace public et des travaux de Jean-Louis Laville⁴⁹ qui nous invitent à penser « *l'association en tant que principe qui est liée aux démocraties.* »⁵⁰,

Je résumerai ainsi, les différentes formes de démocratie en présence au sein d'une association dont la gouvernance est collégiale.

Une forme de démocratie dite représentative qui est un système par lequel on reconnaît à une assemblée restreinte le droit de représenter une communauté. La volonté des individus s'exprime alors et de ce fait à travers des représentants qui incarnent la volonté générale.

⁴⁸ J. Dewey, *Le Public et ses problèmes*, Gallimard, 2010

⁴⁹ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *l'Association – sociologie et économie*, Pluriel 2013, chap.6, p259

⁵⁰ Extrait de la transcription de l'émission « La fabrique de l'humain » du jeudi 4 mars 2010, consacrée au « Politique de l'association ». Une émission proposée par Philippe Petit, avec, comme invité du jour, Jean-Louis Laville, professeur du Conservatoire national des arts et métiers et chercheur au Lise (CNRS-Cnam). Coordinateur européen du Karl Polanyi Institute of Political Economy.

Par exemple, les membres de l'association élisent en assemblée générale les membres qui les représentent au sein d'instances (conseils d'administration, bureau) et auxquels ils donnent mandats pour décider en leur nom. La démocratie représentative est aussi complétée à des degrés divers selon les associations, par des mécanismes de consultation ou de concertation. Nous parlons ici de démocratie délibérative ainsi définie par Yves Sintomer⁵¹, professeur au département de science politique de l'Université de Paris 8 : « *La démocratie délibérative avance que les lois ne sont légitimes que si les citoyens qui y sont assujettis en sont également les sujets actifs, [...] la délibération permet à l'auto-organisation d'être raisonnable et de s'institutionnaliser dans la démocratie représentative. Certes, la participation démocratique constitue une fin en soi*⁵². *La légitimité de la délibération repose sur le fait que toutes les parties concernées y aient pris part, car c'est seulement ainsi que l'ensemble des points de vue peuvent être pris en compte et que les consensus susceptibles de s'établir ne soient pas excluants.* ». La démocratie participative repose quant à elle, comme son nom l'indique, sur la participation en tant que telle à la discussion interne à l'association au sens où « *le débat et sa récurrence permettent de construire des voies afin que l'action se construise autour du partage de valeurs au sein d'une communauté*⁵³ » au sens que lui donne également Jean-Louis Laville « *une démocratie, c'est un espace dans lequel il y a une conflictualité qui n'est pas réglée par la violence.* »⁵⁴

L'exigence éthique d'une gouvernance collégiale résiderait-elle dans l'alliage permanent d'une forme de démocratie participative qui relève de la délibération à laquelle viendrait s'agréger une forme de démocratie dite représentative ? C'est l'un des aspects qui seront confrontés aux expériences de terrain analysées dans la troisième partie.

La question de l'articulation de toutes ou parties de ces dimensions de formes de démocratie présentes dans une gouvernance collégiale renvoie également à l'ensemble des mécanismes, dispositifs et des procédures qui permettent d'augmenter l'implication des acteurs en présence dans l'association et d'accroître leur rôle dans les prises de décision et donc à des questions de management.

Des formes de structures, d'organisations et de pensée

Ma recherche vise dans cette partie à clarifier des types de structures et d'organisation et leurs déclinaisons en dispositifs transversaux en cohérence avec une gouvernance

⁵¹ Sintomer Yves, Délibération et participation : affinité élective ou concepts en tension ? Participations, vol. 1, no. 1, 2011, pp. 239-276.

⁵² Habermas J., L'intégration républicaine. Essais de théorie politique, Fayard, 1998, p. 76

⁵³ J-P. Chanteau et A. Labrousse, L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses, Revue de la régulation, 14, 2^e sem., automne 2013, Maison des sciences de l'Homme, 2014.

⁵⁴ Extrait de la transcription de l'émission « La fabrique de l'humain » du jeudi 4 mars 2010 (cf. note 49)

collégiale. Je vais tenter de mettre en lumière, à travers la revue de littérature sur le sujet du management, des pistes possibles, raisonnables, que nous pourrions éprouver au travers de l'analyse des cas en partie trois de ce mémoire.

L'association, au sens d'une organisation, se caractérise avant tout par un ensemble d'interactions entre des individus ou groupes d'individus qui se rassemblent autour d'un projet commun. Pour atteindre cette finalité ils se dotent de règles de fonctionnement, de coordination, de contrôle, voire d'évaluation de leur action, tout en produisant au fil de leur histoire une culture propre à l'organisation. Ainsi trois systèmes interagissent au sein de l'association : un système formel (le cadre organisationnel), un système social issu des multiples interactions entre individus et groupes d'individus (participation, coopération, confrontation, conflits,...), et un système culturel (l'histoire de l'association, les références communes, l'ensemble des différentes caractéristiques qui définissent l'appartenance). Henry Mintzberg ⁵⁵précise que l'organisation est « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* » et « *qu'il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches* », introduisant ici une notion importante qui est celle de la coordination. Selon Erhard Friedberg « *la façon dont une organisation se structure et dont elle règle son fonctionnement, se développe par rapport aux réponses, aux attentes, exigences et valeurs fondamentales véhiculées par les individus ou groupes qui la composent*⁵⁶ ». À partir de là, nous pouvons nous questionner sur le type de structure ad hoc qui permet d'optimiser l'atteinte d'un tel résultat.

Quel type de structure ? Mécaniste, organique ou les deux ?

La structure mécaniste d'une organisation est caractérisée par la définition de tâche rigide, la communication verticale, un haut degré de formalisation, une influence basée sur l'autorité, le contrôle centralisé et un haut degré de coordination. Les structures de gestion mécanistes sont fréquentes dans des environnements où il y a une grande diversité de tâches à traiter au sein de l'organisation. L'accent est alors mis sur l'amélioration des processus techniques. La structure de gestion mécaniste est considérée comme rigide et lente à adapter en cas d'environnements complexes. Du fait des différentes caractéristiques énoncées, il est assez fréquent d'assimiler la structure mécaniste à la forme bureaucratique analysée également par Max Weber⁵⁷. Henry Mintzberg⁵⁸ creusera cette notion d'entreprise mécaniste et en

⁵⁵ Le management - Voyage au centre des organisations - Henry Mintzberg – traduction : Jean-Michel Béhar, éd. Guide Poche, 2004

⁵⁶ E. Friedberg, POUR n°28, L'analyse sociologique des organisations – les modes d'organisation, p 72

⁵⁷ Comportements humains et management, ouvrage collectif, 4ème édition, Editions Pearson

déterminera trois sortes : la bureaucratie machine, la bureaucratie professionnelle et la bureaucratie divisionnalisée. À l'autre extrémité de l'échelle des organisations se situe la structure organique qui est caractérisée par la définition de tâches flexibles, une communication latérale, un faible degré de formalisation, une influence fondée sur l'expertise, un contrôle décentralisé et un besoin plus faible de coordination. Henry Mintzberg a distingué par la suite deux types de structure organique : la structure simple et la structure adhocratique. Cette dernière, selon Mintzberg, a des caractéristiques propres : la spécialisation des tâches horizontales s'appuyant sur une formation solide de la part des acteurs (experts), une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés, une tendance à les disperser en petites équipes pour réaliser leur projet (management par projet), l'ajustement mutuel qui est le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes. Les structures organiques, dites *vivantes*⁵⁹, s'avèrent agiles lorsque l'environnement dans lequel elles opèrent est incertain, instable ou sujet à varier, nous y reviendrons plus tard pour les expliciter.

Quelle forme d'organisation idéale ?

À partir des sept configurations organisationnelles définies par Mintzberg qui permettent de faire ressortir les modalités par lesquelles se structurent le pouvoir et les processus de coordination dans l'organisation, Marie Claire Malo résume de façon synthétique⁶⁰ les principales caractéristiques comparatives entre ses travaux et ceux de Mintzberg en termes de types d'organisations, de gouvernance et de méthodes de gestion :

	Entrepreneuriale	Innovatrice	Professionnelle	Mécaniste	Divisionnalisée	Missionnaire
Organisation (Mintzberg, 1982)	Sommet stratégique simple (P.D.G.) ayant beaucoup de pouvoir et supervisant directement le personnel	Services de soutien actifs appuyant le centre opérationnel; coordination par un ajustement mutuel	Centre opérationnel composé de professionnels dont les compétences standardisées permettent l'autonomie au travail	Technostructure forte pratiquant la standardisation des procédés de travail	Coordination des divisions du centre opérationnel par la standardisation des résultats attendus fixés par le siège social	Standardisation des normes de comportement assurant la cohésion de l'organisation (tous travaillent dans la même direction)
	En solo ou en duo	Démocratique participative	Démocratique représentative	Démocratique formelle	Par contrat de performance	Missionnaire
Gouvernance (Malo, 2003)	En solo par la présidence ou par la direction générale; en duo par la présidence et la direction générale	Assemblée générale et conseil d'administration actifs et en interaction	Représentation d'une ou plusieurs parties prenantes au conseil d'administration; rencontre d'intérêts	Conseil d'administration guidé uniquement par la loi et les règlements	Entre le fournisseur de fonds (État, fondation, fonds, fédération, etc.) et l'organisation du commerce équitable	Adoption d'une perspective utopique
	En solo	Démocratique participative	Démocratique représentative	Mécanistes	Par le contrôle de la performance	Missionnaire
Gestion (Malo, 2003)	En solo par la direction générale	Assemblées actives réunissant la direction, les travailleurs, les bénévoles et les usagers	Comités de gestion formés de représentants de la direction et de représentants d'autres parties prenantes	Gestion locale contrôlant l'application des procédés standardisés par la technostructure interne (fédération) ou externe (État, fondation)	Contrôle de la performance des opérateurs par la direction générale, en tenant compte des attentes du bailleur de fonds	Management par un projet mobilisateur cohérent par rapport à la perspective utopique

⁵⁸ Le Management, voyage au Centre des Organisations, traduit par Jean-Michel BEHAR, Editions d'Organisation, 1999

⁵⁹ Etienne Appert, Frédéric Laloux, Reinventing Organizations, version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management, Diateino, 2017

⁶⁰ Tableau extrait de « Gestion stratégique des organisations du commerce équitable », Malo, Marie-Claire, Luc K. Audebrand, et Annie Camus. Gestion, vol. vol. 33, no. 1, 2008

Elle approfondit ce premier travail avec Martine Vézina⁶¹ dans un dossier intitulé « *Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs* ⁶² », où elle cherche à faire ressortir non seulement les configurations types des organisations mais plus précisément les différents types de configurations de gouvernance et de configurations de gestion, pour les organisations collectives de l'économie sociale.

Configurations de gouvernance et de gestion (de M.C. Malo, 2001 adapté)

Configuration organisationnelle	Configuration de gouvernance	Configuration de gestion
Entrepreneuriale	Autonomie des sommets stratégiques	Entrepreneuriale
Adhocratique	Participative (délibérative) En cohérence avec les valeurs	Participative (ajustement mutuel)
Professionnelle	Adhocratique	Autonomie au travail
Mécaniste	Intégrative	Mécaniste (standardisation des procédés)
Divisionnalisée	Par contrat de performances	Par contrat de résultat
Missionnaire	Mobilisatrice	Par intégration du projet
Politique	Démocratique (Représentative)	Démocratique (Droit de parole)

Les deux auteures noteront que ces configurations de gouvernance et de leurs gestions sont traversées, à des degrés divers, par les valeurs de l'association et par des visions prospectivistes, comme Eugène Enriquez ⁶³ l'avait déjà montré dans ses travaux sur les différences existantes entre quatre types d'organisation (*charismatique, bureaucratique, technocratique, coopérative auxquelles il ajoutera ensuite les structures en réseau*). Ces différences existent selon lui aussi bien au niveau des valeurs instituant (les valeurs fondatrices) qu'au niveau de ce qui est institué (les modes d'organisation, de fonctionnement, de coordination). L'auteur démontre comment et pourquoi il est nécessaire de faire attention à la structure de l'organisation. Celle-ci ne constitue pas seulement un organigramme répartissant le pouvoir et le travail, dans une vision mécaniste ou rationnelle, mais c'est l'ensemble des valeurs et modes de fonctionnement intériorisés par les individus qui fait la structure. On ne peut donc agir seulement sur l'un des paramètres pour produire le changement, celui-ci étant la résultante de réajustements opérables de concert sur les trois systèmes constitutifs de l'association (formel, social et culturel). On peut noter avec Jean

⁶¹ Marie-Claire Malo est professeure titulaire dans le service d'enseignement du management à HEC Montréal et directrice du CRISES HEC Montréal. Martine Vézina est professeure adjointe dans le service d'enseignement du management à HEC Montréal et membre du CRISES HEC Montréal.

⁶² Les Cahiers du CRISES – Collection études théoriques, 2003

⁶³ De la horde à l'État : essai de psychanalyse du lien social, coll. « Connaissance de l'inconscient », Gallimard, 1983

Claude Rouchy (2004) que les transpositions d'outils et de méthodes d'une structure à une autre ne suffisent pas non plus pour créer l'efficacité attendue « *Un haut degré de confusion est atteint si l'on conserve une structure pyramidale et une autorité hiérarchique en préconisant des « outils » correspondant à des structures plates et à l'autorité de compétence, en instaurant des groupes transversaux par projet dans une autre logique.* ». S'appropriier les valeurs de l'association, les vivre à travers des modes de fonctionnement, les intérioriser par chaque individu, par chaque groupe amène à se questionner sur les rapports au pouvoir en présence au sein de l'association.

Une façon différente de penser ?

Le pouvoir ?

Grand sujet de débat dans le secteur associatif, d'autant plus lorsque bénévoles et salariés sont présents dans l'association. Le pouvoir pourrait être ainsi résumé comme étant la capacité d'influer sur le fonctionnement de l'association selon sa vision. Plus explicite, l'attribut d'autorité est aussi un moyen d'exercer son pouvoir. Les spécialistes des sciences politiques⁶⁴ ont montré que le pouvoir ne pouvait s'exercer sans une légitimité (étymologiquement, l'autorité c'est la légitimité⁶⁵). Au regard des analyses de sciences politiques, l'autorité peut s'exercer de trois manières : l'autorité institutionnelle (les statuts, le règlement intérieur, le mandat électif, l'assemblée générale, les délégations de pouvoirs), l'autorité charismatique (la stature personnelle, l'habilité à jouer de l'influence), l'autorité technique (la compétence, l'expertise). Revisiter le rapport au pouvoir, à l'autorité, qui fait partie des fondamentaux de notre façon d'interagir les uns avec les autres, c'est accepter une véritable remise en question personnelle. Changer nos façons de faire au sein des associations, notamment en adoptant une gouvernance collégiale, nécessite d'accepter de nous changer nous-mêmes, c'est bien là le défi, car nous pouvons choisir de rester prisonnier de carcans, par fatalité ou par facilité ou bien nous pouvons choisir une autre voie dans cette nouvelle façon d'envisager l'organisation. Montesquieu écrivait ⁶⁶ : « *c'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser [...]. Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir* ». Le pouvoir résiderait ainsi dans une association à gouvernance collégiale à définir les types de pouvoirs et leurs modalités de contrôle, à évaluer et prévenir des risques, à mettre en œuvre des actions qui responsabilisent les acteurs et des règles de fonctionnement et de délégation de pouvoir connues de tous en cohérence avec des valeurs

⁶⁴ M. Weber et H.Arendt

⁶⁵ Cf. Le Littré

⁶⁶ Montesquieu, De l'esprit des lois, livre XI, chap. IV

instituantes et des modes institués. Ce qui correspondrait à la mise en cohérence développée par Malo, Vézina et Enriquez et Rouchy présentée ci-dessus.

L'organisation?

Dans son ouvrage⁶⁷, Frédéric Laloux qui explore justement l'évolution des consciences à l'échelle sociétale, amène à prolonger l'analyse des différentes formes d'organisation. Il y développe sa perception de structure « vivante » vers laquelle le monde nous pousse à tendre, à travers le concept « d'organisation opale ». Cette façon d'envisager les organisations apporte trois avancées majeures selon l'auteur : l'auto-organisation des personnes et des équipes, « *comme les cellules et les organes qui ont leur fonctionnement autonome* », la prise en compte des individus dans toutes leurs dimensions (notamment leurs émotions) ainsi qu'une raison d'être évolutionnaire de l'organisation (être à l'écoute de la construction sociale de l'organisation). L'absence de structure hiérarchique dans les organisations « opales » étudiées par F. Laloux, n'empêche pas l'existence d'une structure d'un autre ordre, qui ne repose plus sur l'organisation de postes à occuper mais sur l'articulation de rôles à remplir.

En reprenant les travaux de Mintzberg, de Malo sur les structures adhocratiques et ceux de Laloux, concernant les structures « opales », nous pourrions schématiser comme suit les principales caractéristiques des deux modèles (il s'agit là d'un *essai de classification*⁶⁸) :

	Structures adhocratiques	Structures organistes « opale »
Moteur	Espoir	Confiance
Pouvoir	Partage. Idéal d'un Même pouvoir pour tous mais dissymétrie possible entre catégorie d'acteurs	Pouvoirs différents mais puissance de tous Pas de pouvoir sur, pouvoir de tous pour agir
Prise de décision	Consensus	Décision individuelle après consultation concertation
Types d'interactions	Horizontales (et verticales)	Latérales essentiellement
Qualités recherchées chez les parties prenantes	Investissement de chacun	Engagement, réalisation de soi dans le projet commun
Critères de reconnaissance	Expériences, connaissances, qualifications acquises dans l'organisation	Adaptabilité, agilité, connaissance, expertise Implication
Tâches	Fiches de poste et fiches projets transverses	Lettre de mission, rôles (techniques, managériaux, d'appui,...)
Gestion de changement	Orchestré fréquemment	Intégré au fonctionnement quotidien
Stratégie	Prédite, contrôlée, ajustée	Principe d'émergence (sentie et en réponse à)
Mode de coordination	Formalisé	Souple, réactif
Gestion de projet	Hiérarchisé, programmé	Intuitif, adapté, mode agile
Environnement émotionnel	Insécurisant	Sécurisé – basé sur la confiance
Conscience de l'impact de	Quasi-absente	Très forte

⁶⁷ Reinventing organizations, Frédéric Laloux, Ed. Nelson Parker, 2014

⁶⁸ A partir des travaux de Mintzberg, Malo et de Laloux

l'action individuelle sur l'organisation		
Prise en compte de la vision de l'individu	Utile	Indispensable
Règles de fonctionnements en termes relationnels	Règlement intérieur (valeurs formalisées) choisi par consensus	Cercles de confiance, cercle de sécurité définis collectivement (pratiques concrètes)
Utilisation de méthodes de créations de l'intelligence collective	Utilisée	Très utilisées
Conception de l'organisation par ses acteurs	Elle répond à un objectif prédéterminé et dans un but fixé.	« Elle suit ce qu'elle est amenée à faire »

Le modèle d'organisation « opale » semble permettre l'alignement de l'ensemble des aspects en présence : la structure de l'organisation, ses procédures, ses pratiques, le comportement de ses parties prenantes, son histoire, sa culture organisationnelle, ce qui entraîne une pérennité du système qui permet des adaptations constantes à un environnement complexe. Cette forme d'organisation « opale », d'entreprise « libérée », s'inspire du modèle autogestionnaire tout en l'adaptant à notre temps et en lui apportant des aménagements possibles (qui relèvent essentiellement de l'holocratie⁶⁹). Nous verrons si dans l'analyse des cas, nous retrouvons certaines caractéristiques des types de structures ou d'organisation évoquées dans cette partie et dans quelles proportions.

Des formes de coopération pour développer une maturité coopérative organique

La coopération comme compétence fondamentale ?

Dans une association à gouvernance collégiale, le passage d'une posture individuelle à celle de co-acteur, de co-opérateur, co-décideur, d'un projet collectif et de sa mise en œuvre nécessite une prise de conscience de chaque acteur au sein des associations et une acceptation individuelle de la nécessaire coopération entre acteurs et groupes d'acteurs au sein du système pour mettre en œuvre une ou des actions communes (voire même le projet dans sa globalité dans certaines formes de gouvernance collégiale). L'aptitude à coopérer est donc ici à considérer comme une compétence fondamentale. Des règles de coopération entre les personnes et les groupes de personnes sont indispensables mais ne suffisent pas

⁶⁹ Note : La phase ultime de l'entreprise libérée est l'holocratie. Dans cette forme d'organisation la hiérarchie est limitée, et il n'est plus question de fiches de postes, mais de rôles assurés en toute autonomie au sein de cercles partageant le même but. L'holocratie veut recréer les conditions de l'engagement des collaborateurs en les libérant notamment des rigidités hiérarchiques. Les principes qui régissent l'holocratie reposent sur la définition de règles (de jeux, de sécurité), la mise en place de cercles dynamiques liés entre eux, la résolution des tensions « ici et maintenant » (qui s'apparente à une forme de renoncement de la vision), la définition de rôles.

à elles seules pour assurer les mécaniques de coopération au sein de l'association. Un état d'esprit individuel et une posture sont également indispensables : volonté d'agir, de faire ensemble, intérêt fort pour le projet associatif et souci de l'intérêt collectif et des autres sont indispensables. Pour comprendre les mécaniques de coopération, il est utile de clarifier les antagonismes inhérents au contexte institutionnel de l'association, leur ambiguïté et la manière avec laquelle l'association favorise la coopération.

Je pars ici d'une revue de la littérature minimaliste (le sujet de la coopération est vaste est a fait l'objet d'études et d'observations dans des disciplines diverses, comme en sociologie, en philosophie politique, ou encore en économie à travers la théorie des jeux), mais qui permet d'ouvrir l'exploration sur le champ de la coopération et de déterminer des dimensions constitutives de pratiques coopératives dans une association à gouvernance collégiale. Ces apports me serviront par la suite de grille de lecture des processus de coopération à l'œuvre dans les trois associations étudiées.

Pour le Petit Robert "*la coopération implique dépendance et solidarité vis-à-vis d'un groupe*", tandis que le Larousse ajoute une autre dimension, par le fait de "*concourir à une œuvre commune*". La définition de l'Encyclopédie Universalis en donne une définition globale « *la coopération est le fait, pour une personne, de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celles d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune, dans un groupe donné* » qui introduit la notion de conscience, dans le sens de pleine et claire connaissance de cause. On peut distinguer dans ce cas la coopération volontaire, spontanée, consentie ou négociée⁷⁰, ceci en accord avec la théorie des jeux qui fait référence de façon très explicite à une intentionnalité⁷¹. L'acte de coopérer est donc conscient, délibéré et donc décidé, et se résume à une manière d'agir pour arriver à une fin. Il ne s'agit donc ici que de sa dimension technique, un moyen. Pour autant, nous pouvons accorder une autre acception au terme en nous appuyant sur les travaux de Buckley et Casson⁷² qui développent une façon d'appréhender la coopération comme une fin en soi. La coopération comme un moyen peut être qualifiée de stratégique, en s'inspirant des travaux de M. Crozier et E. Friedberg⁷³. Elle est développée vis-à-vis des autres pour maintenir, contrôler, s'apparentant ainsi à un espace de négociation et d'exercice du pouvoir. Dans le second cas, la coopération est recherchée comme une fin, elle se construit dans la réalisation d'un commun et s'achève en même temps que son objet (fin d'un mandat

⁷⁰ Boyer, Robert, et André Orléan, « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », Les limites de la rationalité. Tome 2. Rationalité, éthique et cognition, pp. 17-44. La Découverte, 1997

⁷¹ Bernard Guerrien, La théorie des jeux, éd. Economica coll. Économie poche, 2010 (4e éd.)

⁷² P.J Buckley, M.C Casson, A theory of cooperation in international business, Lexington Books, 1988, p. 31-54

⁷³ L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977

collectif, fin d'un groupe projet, dissolution de l'association,...). Elle s'apparente à un processus de production de valeurs collectives par lequel le groupe d'acteurs se construit en tant qu'équipe et développe des référentiels communs de savoir-faire et savoir être. Toute action de coopération dans le cadre d'une gouvernance collégiale inclut-elle ces deux dimensions de la coopération comme moyen et comme fin ? Nous pouvons le supposer. C'est un point qui sera questionné à travers l'étude des cas en troisième partie.

Par ailleurs, coopérer, au sens d'être co-auteur d'une œuvre commune, nécessite à la fois d'agir ensemble et de penser ensemble. Agir ensemble ne suffit pas pour être en coopération (agir ensemble, c'est être en collaboration). Penser ensemble ne suffit pas non plus, puisque pour qu'il y ait création d'une œuvre, il faut que cette pensée soit incarnée en action. Agir et penser ensemble sont deux logiques qui s'appellent l'une l'autre, qui ont besoin l'une de l'autre et qui en même temps peuvent s'opposer l'une à l'autre. Dans un système effectivement coopératif, agir ensemble et penser ensemble sont indissociables. Maintenir l'équilibre entre ces deux logiques est difficile et ce d'autant plus que selon les environnements et le moment, l'une des deux logiques est plus exigeante pour les acteurs que l'autre.

Ces deux dimensions requièrent dans tous les cas, des mécanismes d'identification des champs de coopération, ce qu'Emile Durkheim⁷⁴ appelle la « division du travail social », source de la coopération productrice d'échange, et donc de complémentarité entre les acteurs. Cette complémentarité oblige à coopérer et rend ainsi solidaires, mutuellement dépendants les acteurs concernés : *"La coopération ne va pas sans la division du travail. Coopérer, en effet, c'est se partager une tâche commune. Si cette dernière est divisée en tâches qualitativement similaires, quoique indispensables les unes aux autres, il y a division du travail simple ou du premier degré. Si elles sont de natures différentes, il y a division du travail composée, spécialisation proprement dite."*⁷⁵.

Un autre concept de la coopération est développé par Armand Hatchuel⁷⁶ pour qui la notion d'apprentissage est au centre de la dynamique coopérative. Selon lui la réciprocité des rapports, assurée par les engagements des parties, se trouve dans les apprentissages, les nouveaux savoirs qui résultent de l'action. La coopération se construit à travers des apprentissages croisés, c'est-à-dire les apprentissages stimulés, perturbés ou nourris par les apprentissages des autres et inversement. Cette proposition permet de renverser l'énoncé

⁷⁴ De la division du travail social, PUF, 1996

⁷⁵ Ibid., p93

⁷⁶ Professeur à Mines Paris Tech, co-responsable de la Chaire théorie et méthodes de la conception innovante et auteur de « Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription », éd. Octares Editions, 1996

de Durkheim pour qui la division du travail pousse les hommes à coopérer. Pour Hatchuel, c'est de l'exploration des modes de coopération possible que naît la division du travail « *Coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre des partenaires. De ce fait, la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail*⁷⁷." Cet apport de Hatchuel est intéressant selon moi car il oblige à penser la coopération comme un processus qui requiert d'en étudier les possibilités de mise en œuvre préalablement à la déclinaison de son/ses mode (s) opératoire (s) (division du travail, leurs modes de fonctionnement,...).

C'est à partir de cette notion de processus de la coopération qu'a travaillé l'InsTerCoop - l'Institut des Territoires Coopératifs⁷⁸ en développant le concept de « maturité coopérative » qui fait référence à douze principes d'action de la coopération qui déterminent selon l'InsTerCoop, l'émergence, le développement, et le renouvellement des initiatives coopératives au sein d'organisations. Après avoir exploré la manière de faire coopération de plus de trente-cinq collectifs, c'est le terme qui leur semble le plus approprié pour décrire la solidité qu'un processus coopératif peut atteindre. Ils définissent la maturité coopérative comme la capacité de l'organisation à développer des aptitudes coopératives durables, et ce, quelles que soit la situation et les personnes. Ce qui sous-tend plusieurs idées fortes. Maturité et temps sont indissociables l'un de l'autre : le mûrissement, prend du temps. « *Atteindre la maturité demande l'expérience qui s'acquiert avec le temps de la pratique. Le mûrissement est un processus*⁷⁹ ». Savoir sentir et reconnaître les signaux faibles, les explorer, en comprendre les implications, et discerner les choix à faire est le processus qui permet de développer la maturité coopérative. Ce cheminement requiert une action consciente et volontaire des parties prenantes.

Les apports issus de cette revue de littérature me permettent d'aller plus loin dans la caractérisation de la coopération, en précisant l'idée de complémentarité, d'intentionnalité et de temporalité : La coopération requiert du temps. Elle ne va pas sans la division du travail (en préalable ou en résultante), elle est source de solidarité, implique une réciprocité des rapports symbolisée par l'engagement contractuel, formel ou informel au sein de l'association ainsi qu'une capacité de prise d'initiative collective.

⁷⁷ Ibid., p 106

⁷⁸ L'Institut des Territoires Coopératifs est un centre d'action-recherche-transmission sur la coopération - <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/>

⁷⁹ Selon Patrick Beauvillard, co-fondateur de l'Institut des Territoires Coopératifs

Un leadership collectif ?

La coopération en action dans l'association quelque que soit sa source (mécanique ou organique) et sa forme (groupes, cercles, équipages de coopération – statuts de coprésidents, coéquipiers, co-animateurs, coproducteurs), implique dans tous les cas, le partage du leadership avec « l'autre » ainsi qu'avec les différents espaces de son exercice. Je parlerai donc ici de leadership collectif au sens qui lui est donné par Wikibéral : « *le leadership collectif est une approche émergente du développement pratique et théorique du leadership. Le leadership collectif se réalise lorsque les personnes se rassemblent et mobilisent des ressources humaines, culturelles et technologiques de manière à améliorer le bien commun de leurs communautés. Il s'agit d'une approche fondamentalement inclusive du leadership parce qu'elle demande aux personnes de franchir les frontières de toutes sortes* ». Aussi, le leadership collectif engage à un apprentissage bidirectionnel entre une action commune et une responsabilité partagée et mutuelle. Il met en évidence l'importance d'approches d'organisations diversifiées et collaboratives. La coopération effective entre les individus découle, d'abord et avant tout, d'un état d'esprit et d'une culture du collectif qui placent chacun en acteur de la réussite collective (solidarité « organique »). La coopération requiert une vision commune des enjeux, elle s'ancre dans une direction et s'établit au sein d'un cadre clair alimentant la volonté des acteurs d'aboutir à des solutions et à des propositions co-élaborées qui dépassent ce que pourrait proposer l'un ou l'autre des membres de l'équipe, seul de son côté. Le leadership collectif se résume par cette triple dynamique : groupe, esprit d'équipe, synergie, qui permet de travailler ensemble en créant des liens entre les différents acteurs impliqués, au-delà de leurs fonctions ou de leurs postes, grâce au temps dans lequel s'inscrivent des pratiques de faire ensemble et le développement de l'interconnaissance. Le cadre du processus d'un leadership collectif est l'ingrédient de base et ne fonctionne que si l'adhésion au projet et au cadre que chacun s'engage à respecter et à faire respecter est totale. Selon Paule Boffa-Comby⁸⁰ « *parler de leader collectif c'est prendre acte du fait qu'on ne dirige pas sur mais qu'on dirige avec les autres pour atteindre un but [...] les caractéristiques fondamentales du leadership collectif requièrent des qualités humaines incontournables comme l'humilité, savoir avoir confiance et savoir accorder sa confiance, avoir envie d'apprendre de l'autre et du système dans lequel on agit.* ».

⁸⁰ Conférencière et professeure consultante à l'Executive MBA de L'EM Lyon Business School. Auteure de « Le leader collectif » (Dunod, 2017) – Extrait d'une interview : <https://www.usinenouvelle.com/article/le-leader-collectif-n-est-pas-un-superheros-mais-quelqu-un-qui-sait-creer-la-confiance-explique-paule-boffa-comby.N499544>

Des qualités humaines en question ?

D'autres qualités humaines telles que la bienveillance, l'écoute et la parole active que désigne Richard Sennett ⁸¹ comme « *l'humeur subjonctive* » [...] *qui dans les discussions par exemple, préfère le doute au fétichisme qui ouvre davantage d'espaces à la prise de parole de l'autre pour l'écouter et laisser exprimer un point de vue divergent, ou tout simplement pour le plaisir du bavardage, qui n'est jamais superflu pour huiler le moteur social au sein d'un groupe* ». Pour lui « faire société⁸² », c'est d'abord « faire », et c'est dans la matérialité des lieux, des pratiques et des objets que se joue le fameux « vivre ensemble ». Pour comprendre ce qu'est la coopération, Richard Sennett, a par exemple étudié comment se passe une répétition de musique de chambre. Il remarque qu'une répétition n'avancera pas si l'un des interprètes arrive avec sa conception de la partition ou si les musiciens discutent du sens de l'œuvre – ce n'est pas un séminaire, mais une répétition, ça ne se passe qu'en jouant. La coopération exigeante que Richard Sennett défend dans cet article consiste à relier des gens qui ont des intérêts séparés, voire contradictoires, qui sont dérangés les uns par les autres, qui ne sont pas égaux ou qui ne se comprennent pas. C'est une disposition éthique qui, selon lui, ne naît que de la pratique. La coopération s'acquiert et se forme. La coopération, au-delà d'un besoin qui naturellement pousse les êtres à coopérer, se développe comme savoir-faire social indispensable. Celui-ci ne consiste pas à être à l'aise en société, ni un moyen pour un but qui viserait la synthèse des points de vue sans qu'aucune valeur ne soit accordée aux relations créées par le dialogue. Si nous coopérons seulement pour réaliser un but, et, comme il est très rare de l'atteindre, alors nous rompons les liens sociaux plutôt que nous les renforçons. Pour Sennett, « *la coopération n'est pas l'art de se mettre d'accord, mais plutôt de savoir écouter et de savoir vivre le désaccord* », donc à pouvoir coopérer avec ceux qui ne nous ressemblent pas, comme pour Emile Durkheim, qui confronte la cohésion, qui suppose la ressemblance, à la coopération qui nécessite la différence.

Au regard du grand nombre de ses protagonistes et de leur grande diversité (personnes physiques, personnes morales membres de l'association, élus, techniciens, membres, salariés, usagers, voire dans certains cas partenaires financiers,...), l'association est par ailleurs confrontée aux antagonismes d'intérêts personnels ou catégoriels et aux sentiments ressentis par les protagonistes⁸³. Ainsi ces antagonismes d'intérêts existent au sein d'une

⁸¹ Extrait d'un article intitulé « la coopération est l'art de vivre dans le désaccord » publié le 16.02.2015 sur le site Philomag.com

⁸² Ensemble. Pour une éthique de la coopération – deuxième volet de la trilogie Homo Faber. Vivre avec la différence est le grand problème urbain auquel le livre souhaite répondre.

⁸³ Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgeois, Jean-Pierre Gruère, Nathalie Raulet-Croset, Christine Roland-Lévy, Comportements humains et management - 5^e édition - Person

association et ce même en gouvernance collégiale : entre élus tout d'abord, entre élus et salariés, entre catégories de membres, ou encore entre commissions de travail. L'organisation peut elle-même être à la source de ces antagonismes d'intérêts ou tout au moins les nourrir notamment si sa culture commune n'est pas partagée et si ses dispositifs organisationnels comme nous l'avons vu précédemment (la définition des places et rôles de chacun et leurs prérogatives, les modes de fonctionnement pratiques et éthiques, ou encore les dispositions techniques) et les valeurs véhiculées par la culture de l'association sont trop fortement en dissonance avec les valeurs individuelles et les façons d'agir effectives des acteurs ou des groupes d'acteurs en présence, entravant ainsi la capacité coopérative de l'organisation. Situation difficile et contraignante pour chacun (*car nous préférons toutes et tous les situations simples*), qui impose aux acteurs de s'opposer à la tentation de s'arranger entre copains, aux collusions, aux coalitions ou cooptations qui sont des versions du « nous contre eux », pratiques que nous pouvons qualifier de fréquentes dans les associations. Il s'agit que chacun vive la coopération, reste avec l'autre (les autres), ensemble, rassemblés autour du projet commun (la délicate essence associative⁸⁴) et/ou de ses sous projets, tout en gardant leurs différences vivantes et irrésolues.

Cette partie met en exergue la complexité et la pluralité des interactions en mouvement dans une gouvernance collégiale associative : des fondements et principes démocratiques en présence aux formes d'organisation et de pensée favorables, et des processus de coopération indispensables aux qualités humaines individuelles et collectives requises.

⁸⁴ Selon Fabrice Traversaz, enseignant en sociologie des associations, MMA, IAE

Analyse d'initiatives d'associations employeuses à la gouvernance collégiale/partagée

Les deux premières parties ont permis de cerner les périmètres des notions de gouvernance collégiale, d'acter les spécificités associatives et de montrer que du projet et des valeurs partagées par le collectif découlent les modalités organisationnelles, les règles et les normes qui doivent justifier les choix collectifs en matière de gouvernance collégiale. Celle-ci se trouvant dans l'articulation entre « le bien commun partagé » porté par l'association, les volontés et capacités de coopération et les modalités d'organisation interne.

Aussi, après avoir délimité le « de quoi parlons-nous ? », nous allons aborder le « comment ? », comment la gouvernance collégiale prend-elle vie dans les associations ?

L'objectif de cette partie est de rendre compte, de façon très pratique, d'expériences de gouvernance collégiale dans trois associations, dans l'idée de confronter leurs façons de faire avec les concepts et notions abordés dans les deux premières parties, afin de voir comment cela résonne, en cherchant à identifier, notamment, les formes d'organisations et d'actions qui apporteraient des éléments de réponses à la problématique que j'explore dans ce mémoire. À savoir, qu'est-ce qui favorise une gouvernance collégiale dans une association ? Comment ça fonctionne ? Est-ce uniquement des dispositions statutaires ? Un mode d'organisation résultant d'une volonté collective ? Est-ce une recherche d'idéal ? Est-ce un état d'esprit ? Un processus en perpétuel mouvement ?

L'intention générale de cette partie est également, au-delà d'identifier les expériences et les formes de réalisation de la gouvernance collégiale, de mettre en lumière les éventuels dysfonctionnements et/ou cohérences entre des pratiques et des modes de mise en œuvre, notamment à propos d'une répartition censée être équitable du pouvoir décisionnel et participatif.

Dans le but d'obtenir des éléments de réponse par rapport à ma problématique très générale, j'ai rencontré en entretiens collectifs⁸⁵ mais aussi en entretiens individuels complémentaires, des salariés, bénévoles, élus de deux associations : ceux du siège fédéral de la FSGT - Fédération sportive et gymnique du travail ainsi que ceux du groupe régional Bretagne Pays de la Loire de la Cimade. J'avais identifié leur gouvernance collégiale lors de la formation du Master et je souhaitais découvrir plus précisément leurs modes de

⁸⁵ L'intérêt de l'entretien collectif était pour moi de saisir les prises de positions en interaction les unes avec les autres et non de manière isolée. En choisissant de recueillir des paroles dans le cadre d'un groupe, qui plus est dans le cadre d'un groupe partageant une expérience ou une identité communes, on peut identifier ce qui est partagé (ou ce qui ne peut pas l'être) ainsi que les façons d'être.

gouvernance et leurs façons d'agir en collectif. De plus, ces deux structures me semblaient partager des éléments analogues avec le RNMA : tête de réseau national (siège fédéral), une organisation territoriale régionalisée (les Conseils Régionaux de la Cimade), une diversité de composantes (personnes morales, personnes physiques, partenaires) et des salariés. Enfin, la diversité des secteurs d'activité (sport et solidarité), m'est apparue comme un élément intéressant pour analyser la diversité des pratiques.

Je savais de surcroît, que je serais accueillie avec plaisir et même avec bienveillance à la FSGT comme à la Cimade, dans la mesure où deux de mes collègues « étudiantes » en MMA étaient impliquées dans celles-ci : Emmanuelle Bonnet Oulaldj, en qualité que coprésidente de la FSGT et Yamina Vierge en qualité de directrice de la vie associative de la Cimade.

J'ai également collecté dans le cadre de ce travail, des paroles, des témoignages de membres et des salariés du RNMA avec la même méthode d'entretiens collectifs tout d'abord puis d'entretiens individuels, afin de confronter leurs regards à nos pratiques actuelles de gouvernance collégiale. Le travail réalisé dans ce mémoire converge de plus avec un travail d'identification en cours ⁸⁶sur les envies collectives de nos membres (des personnes morales), les envies individuelles de leurs représentants ainsi que de leurs capacités d'engagements dans la gouvernance de demain du RNMA. C'est pourquoi j'utiliserai aussi des témoignages de membres issus de cette consultation en cours.

Il va de soi que ces trois cas n'ont pas vocation à être représentatifs des fonctionnements de gouvernances collégiales en cours dans les associations et qu'ils n'apportent que quelques éléments de réponse à ma problématique.

Cette exploration a juste l'objectif de donner à voir des pratiques concrètes rapportées par ceux qui la vivent, d'identifier des facteurs, éléments facilitants ou des freins à une gouvernance collégiale et de nourrir ma propre réflexion sur la situation que je vis dans ma fonction au sein du RNMA.

Chaque association fait l'objet d'une fiche de présentation en annexe de ce mémoire, mais en plus de ce descriptif je développe ci-après quelques propos pour chacune d'elles pour présenter l'organisation de leur gouvernance. Ensuite j'analyserai les propos significatifs de nos échanges ainsi que les éléments collectés chez chacune d'entre elles à partir de trois dimensions (institutionnelle, organisationnelle et sociale). Cette méthode d'analyse me permet de couvrir l'ensemble des concepts et champs connexes évoqués dans les deux

⁸⁶ Travail initié par la Mission G du RNMA

parties précédentes. En dernier lieu, toujours à partir de la matière issue de l'exploration, je dresserai un état des lieux, non exhaustif et non normatif, des facteurs facilitants et des freins identifiés qui entrent en œuvre ou qui percutent les fonctionnements collégiaux des trois structures.

Présentation de la Cimade, de la FSGT et du RNMA

La Cimade⁸⁷

L'association « Comité Inter-Mouvements Auprès Des Évacués » - la CIMADE a été créée en association Loi 1901 en 1939 (et fêtera donc ses 80 ans l'an prochain). Fondée à l'initiative de mouvements de jeunesse protestants pour venir en aide aux personnes déplacées, internées et menacées pendant la guerre, La Cimade est reconnue par les Églises comme une forme du service qu'elles veulent rendre selon l'esprit de l'Évangile et agit en liaison avec les Églises et mouvements de la Fédération Protestante de France, dont elle est membre. Elle coopère avec diverses organisations catholiques, l'Église Orthodoxe en France et des mouvements œcuméniques en France comme à l'étranger. Elle fonde aussi son action sur les principes d'humanité affirmés, notamment, dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme. La Cimade a pour but de manifester une solidarité active avec les personnes opprimées et exploitées. Elle défend la dignité et les droits des personnes réfugiées et migrantes, quelles que soient leurs origines, leurs opinions politiques ou leurs convictions.

Son action se décline aujourd'hui autour de quatre grandes missions :

- Accueillir et accompagner les personnes migrantes, réfugiées ou en demande d'asile (2 centres d'hébergement Béziers et Massy).
- Agir auprès des personnes étrangères enfermées (présente dans 8 centres de rétention administrative et agit dans 75 établissements pénitentiaires)
- Construire des solidarités internationales (en collaboration avec des associations partenaires dans les pays du Sud)
- Témoigner, informer et mobiliser (actions de plaidoyer, de sensibilisation de l'opinion publique), émettre des propositions pour changer les politiques migratoires.

La présence territoriale de la Cimade

Elle est présente dans 13 régions et 86 groupes locaux (GL) répartis en Métropole et en Outre-Mer (Guyane, Réunion, Mayotte, et Guadeloupe). L'animation régionale est assurée

⁸⁷ Statuts en annexe

par 9 délégué.es nationaux en régions - DNR et 13 chargé.es de projets régionaux – CPR, salarié.es de la Cimade nationale.

Quelques chiffres

106 salariés - 2000 bénévoles militants – 2642 adhérents – 100 000 personnes accueillies, accompagnées ou hébergées⁸⁸ par an.

La présentation de la Cimade « nationale » telle qu'elle vient d'être faite était un préalable indispensable à celle de la Cimade Bretagne Pays de Loire – BPL dans la mesure où celle-ci a été l'objet spécifique de mon exploration et qu'elle ne dispose pas de personne morale.

La gouvernance collégiale à la Cimade⁸⁹

La Cimade fonctionne avec trois collèges : un collège des « adhérents » qui est majoritaire, un collège « salariés » et le collège des « titulaires » (personnalités ou membres d'organisations proches). Les salariés sont membres de la Cimade.

Les instances de gouvernance nationale qui décident des orientations sont plurielles, avec des points de vue différents quelques fois. Dans la pratique, il y a la gouvernance des territoires, des régions et des groupes locaux, où la gouvernance se joue à plusieurs voix. La gouvernance ne s'exerce pas dans des petits espaces, mais à différents échelons, dans des groupes locaux et leurs AG locales qui décident des orientations proposées par les groupes. Dans les régions, ce sont les membres, les associés, les salariés qui participent aux décisions et aux orientations. Les Régions sont composées de l'ensemble des groupes locaux de leur territoire. Elles réunissent leurs membres en AG régionales. Elles sont organisées avec des Conseil Régionaux (qui correspondent à des conseils d'administration) et des bureaux dans lesquels les conseillers régionaux se répartissent des fonctions (classiques, de Président, trésorier, secrétaire ou de façon collégiale avec des co-présidents ou même sans mandat précis), même si certains conseillers régionaux n'ont pas de mandat spécifique, ils prennent toutefois en charge une partie de l'activité du Conseil Régional (animation, suivi de dossiers thématiques,...). *« La collégialité existe également au national comme au plan territorial parce que les décisions et les orientations sont débattues et partagées par les différents publics, comme le définissent les statuts⁹⁰ ».*

⁸⁸ Données 2015 extraites du rapport d'activité de la Cimade 2016

⁸⁹ Voir en annexe

⁹⁰ Extrait de l'entretien avec Yamina Vierge

La Cimade Bretagne Pays de Loire

Les missions de l'échelon régional de la Cimade, sont les mêmes que celles de la Cimade nationale dans la mesure où il s'agit d'une déclinaison de l'action, de son fonctionnement et de ses valeurs sur les différents territoires :

« Les organes institutionnels de La Cimade, qu'ils soient électifs ou non, ont pour but d'organiser son fonctionnement dans le respect de ses objectifs et de ses valeurs. »⁹¹

« Je vous invite à regarder les statuts de la Cimade car nous sommes sur quelque chose d'assez singulier. On a une personne morale (juridiquement), c'est la Cimade nationale, et ensuite les statuts proposent une déclinaison sous une forme associative finalement assez classique mais très ouverte »⁹².

Les Cimades en régions ont par ailleurs pour objectif d'animer et de consolider leurs territoires.

La région Cimade Bretagne Pays de Loire se compose de 8 groupes locaux et compte 233 adhérents⁹³. Elle dispose de 2 salariées nationales : Marie Hanocq, déléguée nationale régionale - DNR et Vanessa Bernard, chargée de projet régional – CPR. Elle est composée d'un Conseil Régional avec une Présidente et une Trésorière. Il n'y a actuellement pas de véritable bureau, ni de poste de Secrétaire. Une réflexion est en cours pour mettre en œuvre une collégialité étendue comme cela avait été décidé en AG régionale en 2017, en doublant les postes existants et en introduisant la notion de « Co » ce afin de mieux répartir les missions, la charge de travail entre bénévoles au sein du Conseil Régional. Les conseillers régionaux et les salariés travaillent ensemble et sont « *coéquipiers* »⁹⁴ les uns des autres.

La Cimade BPL dispose d'un local à Nantes mis à disposition par la Ville, qui est le lieu d'accueil, d'accompagnement, de formation, mais également le lieu de travail des deux permanentes et de l'équipe bénévole. C'est un lieu convivial dans lequel des temps informels ont également lieu, en marge des réunions.

Le siège fédéral de la FSGT

L'origine de la F.S.G.T. remonte à la création des premiers Clubs ouvriers en 1908. La Fédération Sportive et Gymnique du Travail – FSGT, fondée en 1934, est une fédération omnisports (elle fêtera ses 85 ans l'an prochain). Elle a pour but, en pratiquant et développant d'une façon rationnelle les exercices physiques et en utilisant judicieusement les loisirs, de préserver et d'améliorer la santé et les capacités physiques de ses adhérent.es, d'inculquer à ses adhérent.es des principes de camaraderie, de discipline et

⁹¹ Extrait des statuts de la Cimade p.4

⁹² Marie Hanocq, Déléguée Nationale en Région (DNR)

⁹³ Données extraites du rapport d'activité 2015

⁹⁴ Terme utilisé au sein de l'association

d'honneur, de les préparer à leur rôle de citoyen.nes au service d'une République laïque et démocratique. Elle s'inscrit dans une démarche autogestionnaire depuis les années quatre-vingt.

Ses missions et domaines :

L'objet associatif de la FSGT est de construire des activités physiques et sportives qui répondent aux besoins de la population dans une visée émancipatrice et qui passe par la responsabilisation des acteurs, des adhérents et des associations.

« Ce qu'on cherche à faire c'est construire ces contenus d'activités et les contenus de la vie associative avec les sportifs eux-mêmes. On s'inscrit vraiment et d'ailleurs, c'est écrit dans beaucoup de nos documents, dans une visée émancipatrice, c'est-à-dire une visée qui rend les acteurs autonomes, responsables et avertis par rapport aux enjeux de société. Donc on s'inscrit aussi dans une démarche citoyenne du sport et à ce titre on fonctionne beaucoup sur un encadrement bénévole, à la différence d'autres fédérations sportives, c'est-à-dire que pour nous, la professionnalisation va à l'encontre d'un développement citoyen des associations sportives, on a donc un encadrement bénévole qui est extrêmement fort. Ça répond aussi pour nous à l'enjeu de rendre d'activité physique et sportive accessible au plus grand nombre et donc la question du coût importe beaucoup pour nous »⁹⁵.

Le siège de la FSGT est organisé en domaines :

- Le domaine des « activités », chargé d'impulser tout ce qui tourne autour des activités sportives de la FSGT, de coordonner l'activité des commissions fédérales.
- Le domaine des « comités » qui est en contact avec les structures départementales et régionales
- Le domaine « International » qui gère des projets de solidarité (la politique internationale historiquement forte à la FSGT).
- Un domaine « formation »
- Un domaine « politique financière »
- Un « espace communication » en charge des publications mensuelles de la FSGT et un « espace système d'information » qui ne sont rattachés à aucun domaine.

En parallèle des domaines d'activité qui regroupent trente commissions d'activités, existent des « chantiers » qui ont un fonctionnement plus transversal. Chaque commission d'activités est gérée par des bénévoles. Chaque domaine d'activité est coordonné par un binôme salarié/bénévole ou un collectif composé de salariés et de bénévoles.

Quelques chiffres :

290 000 pratiquants, 4800 clubs installés dans 73 départements et sur 12 régions administratives telles qu'on les connaît à l'heure actuelle. C'est aussi près d'une centaine

⁹⁵ Extrait de l'entretien collectif – propos d'Emmanuelle Oulaldj, co-présidente salariée

d'activités collectives et individuelles qui couvrent l'ensemble des activités sportives connues et reconnues dans le mouvement sportif.

Trente-cinq salariés travaillent actuellement au siège fédéral (situé à Pantin, dans des locaux qui appartiennent à la Fédération) et une centaine de bénévoles participent à la vie des activités, et à la vie de la direction fédérale collégiale. Les salariés sont licenciés via des clubs, à la Fédération et dès lors sont éligibles dans les instances.

La gouvernance collégiale de la FSGT

Elle est constituée au siège fédéral par une direction collégiale qui est composée de onze personnes ⁹⁶dont six hommes et cinq femmes (dont quatre places sont attribuées aux salariés élus). La direction fédérale collégiale (DFC) se réunit tous les mois pour suivre le projet de développement de la fédération. Elle est qualifiée de « *dispositif au cœur d'autres dispositifs* » pour impulser et coordonner le projet politique fédéral, garantir l'existence et la pérennité de la fédération, animer la vie institutionnelle et démocratique de la fédération, analyser et se positionner dans le contexte social, sportif, et politique à l'échelle fédérale et nationale, communiquer en interne et externe sur le projet FSGT, représenter la FSGT, être un recours pour toutes les questions non résolues ailleurs. Cette forme originale de direction a succédé à la coprésidence, qui était elle-même, depuis 1986, une avancée sur le système précédent de présidence et au Comité de Coordination des Organismes Fédéraux (CCOF). Ce mode de fonctionnement permet d'appréhender les questions avec une diversité de regards, d'expériences et d'être en prise avec les différents niveaux d'action de la FSGT. La mixité est également recherchée entre militants permanents et militants bénévoles. Chaque dispositif dispose d'une part d'autonomie dans l'impulsion, la coordination, les décisions concernant sa dimension. Cette autonomie s'exerce en prenant en compte les orientations, objectifs, priorités issus de la feuille de route décidée en Assemblée Générale, ainsi que les principes et règles communes de fonctionnement.

Au sein de cette instance, une sous instance appelée la coordination de la direction fédérale collégiale (CDFC), composée de six personnes, trois salarié.es élu.es et trois bénévoles, « *le noyau dur* » se réunit toutes les semaines autour d'un certain nombre de sujets qui sont d'actualité. La question de la parité hommes/femmes est un élément au cœur de la gouvernance comme la mixité entre professionnels et bénévoles, ou encore entre les structures FSGT. En effet, dans la direction, il y a des personnes issues des différentes structures FSGT, des comités, du siège ou même des activités directement.

⁹⁶ Statutairement 12.

En lien avec la DFC et de son noyau dur la CDFC, d'autres espaces institutionnels cohabitent :

- Le Comité de Coordination Fédérale (CCF) qui prépare les décisions d'orientation et définit la stratégie. Il est composé de l'ensemble des dispositifs responsables de la DFC et des domaines. Issue de l'AG 2017, il s'agit d'une nouvelle structure qui se met en place et qui est en lien avec les espaces fédéraux territoriaux (EFT).
- Les Commissions Fédérales d'Activités (CFA) qui développent l'activité concernée pour tous les publics et sous toutes ces formes, gèrent le calendrier, l'organisation des épreuves fédérales, des formations et des échanges internationaux (le cas échéant).
- Les Comités Régionaux (CR) qui sont un espace ressources privilégié pour échanger, se coordonner et mener des projets concertés à l'échelle de plusieurs départements. La politique de formation est au cœur des missions des CR.
- Les Comités Départementaux qui constituent le lien entre les associations, la région et la fédération. Ils délivrent des licences, ils organisent les épreuves départementales et accompagnent le développement des pratiques sportives sur le territoire.
- Et enfin les clubs et les licenciés (adhérents aux clubs).

L'assemblée générale adopte ou confirme une feuille de route, « *le projet s'enrichit, s'affine, se précise au fil de différents temps institutionnels* ». Elle élit la Direction Fédérale Collégiale tous les quatre ans. Elle se déroule tous les ans et regroupe l'ensemble des responsables des comités départementaux, régionaux, les responsables des trente commissions fédérales d'activités, le comité de coordination fédéral ainsi que les membres de la direction fédérale collégiale. C'est le lieu où se « *poursuit* » le projet politique de la FSGT.

« La gouvernance, c'est l'assemblage de plusieurs mixités, des expériences de chacun et parfois même, des fois ce qu'on pourrait appeler, des parcours professionnels ou de vie de chacun. Cette question de mixité permet d'avoir une représentation, une gouvernance qui soit au plus près de la réalité sociale, sociologique, humaine des composantes de la FSGT »⁹⁷.

« L'AG c'est l'aboutissement d'un processus d'un an qui a été travaillé le plus possible avec les structures de la FSGT, à la fois les commissions d'activités, les domaines et les comités ».

Un cadre de référence ⁹⁸fixe les références communes au fonctionnement démocratique de la FSGT.

⁹⁷ Extrait de l'entretien collectif – propos de Antonio Fondecà (AF), salarié, membre de la Direction collégiale

⁹⁸ Voir en annexe

Le RNMA, Réseau National des Maisons des associations

Bien qu'initié depuis 1994 par un petit groupe de directrices et directeurs de maisons des associations — MDA qui se sont réunis pour échanger leurs pratiques, le RNMA n'existe juridiquement que depuis 2002 (beaucoup plus jeune que les deux autres associations étudiées dans le cadre de ce mémoire, il fêtera également un anniversaire l'an prochain, celui de ses 25 ans). Son but est de soutenir le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leurs actions. Son action se décline autour de trois grands domaines d'activité :

- L'animation du réseau de membres et de partenaires (à travers divers dispositifs)
- L'accompagnement, l'aide au développement de MDA dans les territoires
- L'innovation, la valorisation des expertises de nos membres (capitaliser, construire des ressources communes)

Auxquels s'ajoute une fonction de « *caisse de résonance* » des réalités territoriales liées à la vie associative, de force de propositions auprès des pouvoirs publics.

Son organisation

Le RNMA est totalement déspatialisé au sens où il n'a pas de locaux bien qu'il dispose d'un siège administratif à Hérouville Saint-Clair. Les membres du RNMA sont répartis en métropole et en Outremer (Guyane et Réunion). Les salariés sont en télétravail et sont basés à Lyon, Lille, Montélimar et Lorient – le comptable est localisé au siège où se situe le co-président en charge des finances et des ressources humaines. L'autre co-président encore en fonction à ce jour est localisé à Bourg-en-Bresse. Les outils et système d'information et de communication tiennent une part importante dans le fonctionnement de l'association, tant pour communiquer, qu'associer, que pour capitaliser, ou encore co-construire entre salariés et avec nos membres. Depuis toujours, le RNMA a travaillé avec ses membres, même avant la présence de salariés, sous la forme de groupes de travail thématiques, coproducteurs d'un chantier, de livrables, ou d'actions collectives. Modèle de forme de travail auquel nous avons donné de la visibilité en les « officialisant » en 2015 sous le nom « *d'équipages*⁹⁹ ».

⁹⁹ Voir en annexe

Sa gouvernance

Ses membres sont des MDA associatives ou publiques, désignés comme membres actifs dans les statuts, le collège des membres associés n'ayant servi qu'à la marge depuis qu'il existe. Dès 2002, le RNMA se dote d'un bureau composé classiquement et décide en 2009, d'instaurer un conseil d'administration. Dans l'entre deux, à partir de 2006, le RNMA se structure à l'échelon régional avec la nomination de « correspondants régionaux », des directeurs de MDA, qui acceptent d'assurer bénévolement une fonction d'information, d'animation du réseau des MDA membres et de représentation du RNMA en région et salarie en 2007 un des membres fondateurs du RNMA qui sera le premier salarié. La perspective du départ annoncé du Président en place depuis 2009, ainsi que le développement du réseau, a amené les membres du CA et l'équipe salariée, puis tous les membres, à réaliser un travail de réflexion sur son projet stratégique entre 2012 et 2014. À son issue, le RNMA a fait le choix de modifier sa gouvernance en 2014 avec la mise en œuvre d'une collégialité articulée autour d'un bureau composé à l'origine de cinq coprésidents. Ce choix a été adopté à l'unanimité en AG avec des motivations différentes de la part des membres. Pour certains¹⁰⁰, c'était par convictions profondes de sens entre ce mode de gouvernance et le fonctionnement en réseau qui est le nôtre, où la circulation des informations est ascendante, descendante et transversale, où chaque membre a sa pleine autonomie, où il n'y a pas de liens de subordination entre la « tête de réseau » et ses membres et où chacun est contributeur, acteur, à un moment donné. Pour d'autres c'était davantage dans une logique d'innovation, pour faire autrement et montrer la voie aux associations qui sont accompagnées sur les territoires, enfin pour une dernière partie des membres, il s'agissait de la seule solution possible suite au départ du Président charismatique dont personne ne se voyait prendre le relais. Cette expérience de collégialité en expérimentation s'est poursuivie depuis 2014, avec des changements, des départs de coprésidents et des petits ajustements à mi-parcours. En décembre 2017, s'est constituée la « Mission G » comme gouvernance dont l'objectif est de faire des propositions en vue de la prochaine assemblée générale qui se déroulera en décembre et lors de laquelle les mandats actuels prendront fin, l'ensemble du conseil d'administration sera renouvelé. En parallèle a

¹⁰⁰ Extrait des conclusions du bilan à mi-parcours restitué en CA du 2 mars 2016 : Les *très favorables* avancent des arguments de conviction démocratique, de cohérence avec la stratégie et l'organisation en réseau

- Les *plutôt favorables* sont tentés par l'innovation tout en mesurant les difficultés potentielles
- Les *plutôt réservés* sont surtout sceptiques en raison du nombre excessif de co-Présidents et de la dispersion géographique
- Les *très réservés* invoquent soit le risque de dysfonctionnement soit le besoin face aux enjeux institutionnels d'avoir un et un seul Président politique et d'envergure nationale

été engagé depuis février 2018 avec Hum !¹⁰¹, un accompagnement pour identifier nos capacités de coopération collectives et renforcer les compétences de nos membres au niveau des pratiques et des comportements.

L'expérimentation d'une gouvernance collégiale depuis quatre ans au sein du RNMA a été le motif principal du choix de ce sujet de mémoire. Connaissant l'association depuis 1999, en tant que membre au titre de ma fonction au sein d'une MDA, puis en tant que salariée depuis 2010, j'ai vécu un bout de son histoire et je suis au cœur de ce qu'il traverse. C'est donc un échantillon tout particulier qu'il constitue ici dans ce mémoire.

Apports du terrain vis-à-vis de la problématique, à partir de trois dimensions

Quelques propos préliminaires sont à partager avant de rentrer dans le détail des situations, notamment sur des points généraux qui concernent les trois associations explorées. Tout d'abord toutes les trois sont des structures employeuses (3, 35 et 106 salariés), elles ont des projets forts qui transcendent les limites de l'association (intérêt général du projet), et elles mènent actuellement, à des niveaux différents, des réflexions sur leurs modes de gouvernance (la Cimade BPL quant à la mise en œuvre de la dimension collégiale décidée en 2017, la FSGT quant à la création d'espaces fédéraux territorialisés et à prise en compte en termes de représentation via le CCF et le RNMA quant à la fin de l'expérimentation gouvernance en cours et à ses suites). Cet élément me semble révéler la responsabilité globale dont font preuve les parties prenantes de chacune de ces associations. Le sujet de leur gouvernance étant un sujet de travail à part entière dans ces trois organisations.

Dimension institutionnelle : le projet et le système culturel : l'histoire, et les références communes

Le projet, son histoire, sa continuité, les références communes, et les ajustements

Dans les trois structures, le projet est un élément fort qui infuse, dans des proportions diverses, dans les modes d'organisation et de gouvernance des trois associations. Les projets des trois associations tendent vers des projets de société ou de citoyenneté : « *défendre les droits de l'Homme* », « *préparer à leur rôle de citoyen.nes au service d'une République laïque et démocratique* » ou encore « *considérant la vie associative comme moyen privilégié de développement de l'expression des personnes et de la participation* »

¹⁰¹ <http://hum-hum-hum.fr/>

sociale sur les territoires ». Il a fait l'objet dans chacune des associations d'ajustements au fil du temps, tenant compte de l'évolution du contexte dans lequel l'association a évolué.

« Il faut conserver des valeurs pour continuer à exister avec des spécificités qui me semblent intéressantes à faire vivre. On est sur plein de dimensions un peu à la croisée des chemins actuellement. »

« Aujourd'hui on se reconnaît dans le projet parce qu'il est partagé, parce qu'il est aussi guidé par une vision de ce qu'est la vie associative ».

Au regard des témoignages et des documents étudiés propres à chaque association, en reprenant la typologie des modèles de gouvernance réalisée dans le rapport « *La Gouvernance des associations en pratique* »¹⁰², nous pouvons classer les gouvernances collégiales rencontrées comme étant « *militantes* » avec toutefois quelques nuances. Dans ces associations, les actions ont essentiellement un caractère militant dans la mesure où elles sont perçues comme des moyens de faire progresser leurs causes et d'agir différemment. Les nuances résident dans les pratiques observées où la conduite du projet est une œuvre collective (plus ou moins globale), démocratique (au moins sur le plan du respect des règles statutaires), sereine (pas dans deux associations sur les trois analysées). Les membres du CA y partagent des valeurs communes et le sentiment d'appartenance à l'association est présent. La culture et l'histoire sont fortes dans les trois associations.

« L'histoire de La Cimade est une histoire d'engagements nourrie de convictions »

« Mais oui, on sait bien qu'on appartient à quelque chose qui est plus grand que nous, souvent a priori et ensuite en identification.

« La FSGT elle est issue du monde du travail puisque c'était le mouvement sportif ouvrier et donc il y a des ouvriers qui passaient de plus en plus de temps pour développer la FSGT et dès que la FSGT a eu les moyens de salarier du monde, ce sont ces militants ouvriers qui ont été salariés et du coup dès le début il y a eu le sentiment que les salariés de la FSGT étaient des militants et ça reste très fort dans notre culture et c'est pour ça que jusqu'à aujourd'hui, globalement, on arrive à ne pas opposer salariés et bénévoles ».

« On partage des valeurs concernant l'utilité de la vie associative »

« Nous sommes un réseau, non une fédération, nous sommes une coordination, non un « syndicat » des maisons ».

Les instances sont organisées de façon très différentes dans chacune des trois associations.

À la Cimade, quatre collèges représentent l'ensemble des parties prenantes au sein de l'assemblée générale des membres :

- Le collège des membres équipiers bénévoles (collège majoritaire) qui représente les bénévoles ayant un engagement régulier dans le cadre d'une activité de La Cimade
- Le collège des membres équipiers salariés

¹⁰² En partie deux de ce mémoire

- Le collège des membres titulaires qui sont des personnes qui sont soit proposées par des institutions, choisies par le conseil national, soit choisies à titre personnel par le conseil national en raison de leurs compétences. Ce sont en résumé, soit des représentants de donateurs privés, soit des « influenceurs ». L'existence de ce collège est en cohérence avec le modèle économique de la Cimade de mon point de vue.
- Enfin, le collège des membres associés qui sont des personnes n'ayant pas d'engagement régulier dans le cadre d'une activité de La Cimade mais qui souhaitent néanmoins soutenir ses objectifs et son action et, dans ce but, s'associer à La Cimade. Les membres associés ne sont pas éligibles à quelque instance que ce soit. Ils sont par contre électeurs dans les instances locales et régionales.

« Le Conseil Régional (CR) est constitué des groupes locaux (GL) qui désignent ou élisent des Conseillers Régionaux qui composent le Conseil Régional, avec quelques mandats spécifiques. Une Assemblée Régionale est constituée de tous les membres des groupes locaux de la Région. »

« Les conseillers régionaux, nous sommes élus par l'Assemblée Régionale (AR). Il y a une AR par an et en année électorale, c'est elle qui élit son Conseil. Après sur les candidatures des groupes locaux, je ne me souviens pas s'il y a eu élection formelle. Dans mon cas, je ne crois pas. »

« Les présidents ou co-présidents ou animateurs des GL sont invités permanents aux conseils régionaux, sans droit de vote, en revanche, statutairement, y'a un truc qui est dans l'autre sens, c'est que les conseillers régionaux sont membres de droit des bureaux de leurs GL. Pour faciliter... comme y'a quand même un rôle d'aller/retour local régional, le fait que les conseillers régionaux soient membres de droit des bureaux locaux ça peut faciliter. »

Le Conseil Régional Bretagne Pays de Loire ouvre depuis le 22 septembre la mise en œuvre de la collégialité décidée en Assemblée régionale en 2017.

À la **FGST**, la vie statutaire est organisée par cercles :

Toutes les personnes licenciées de clubs sont membres de la Fédération. L'Assemblée Générale se compose de représentant-e-s licencié-e-s des associations affiliées à la Fédération. Tout licencié âgé d'au moins dix-huit ans, présenté par son association affiliée, peut être candidat à l'élection pour la désignation des membres des instances dirigeantes de la Fédération. Les représentants des associations affiliées sont mandaté-e-s par les comités départementaux et régionaux ou par les commissions fédérales d'activités.¹⁰³ L'assemblée générale annuelle se déroule sur trois jours et est abordée comme un véritable temps de travail avec l'ensemble des membres. Afin de faire « plus fédération » avec ses licenciés territoriaux, et de palier aux difficultés de certains comités départementaux, la FSGT a engagé un travail autour de la mise en œuvre des espaces fédéraux territoriaux (EFT) qui a fait l'objet de travaux lors de la dernière assemblée générale.

¹⁰³ Voir l'annexe « la gouvernance de la FSGT »

« Espaces Territoriaux Fédéraux (ETF) - Le travail du groupe aura permis à chacun de confronter ses représentations sur ce nouveau concept qui reste à construire... Le sens est partagé : il ne s'agit pas d'un niveau institutionnel supplémentaire mais bien d'impulser de nouveaux projets de développement sur des bases coopératives nouvelles et de muer chaque responsable FSGT, quel que soit son lieu d'action, en responsable fédéral en laissant à chacun le choix du rythme pour lancer les (ETF). Laisser aux nouvelles régions le temps de s'installer convenablement... »

Le **RNMA** a révisé son projet en 2014 en se donnant la possibilité de « *représenter l'ensemble de ses membres* » ainsi que son modèle de gouvernance, passant ainsi à une gouvernance collégiale au niveau d'un bureau composé en 2014 de cinq co-présidents, d'un conseil d'administration de vingt-trois membres (quarante-six personnes sont administrateurs) et d'une assemblée générale composée de l'ensemble des membres à jour de leur cotisation. La collégialité, statutairement, n'est présente qu'au niveau du bureau rendant le modèle finalement pyramidal.

Les trois associations sont actuellement dans une phase de réflexion et de saisine de la question de l'alignement de leur projet à leurs modes de gouvernance, tenant compte soit de contextes externes (FSGT), soit d'un besoin de mieux équilibrer les rôles (La Cimade), soit d'améliorer le pouvoir démocratique de décision et d'agir de ses composantes (le RNMA).

L'articulation des formes de démocraties (représentatives et participatives)

Je me questionnais dans la partie deux, sur l'exigence d'une gouvernance collégiale qui résiderait dans l'alliage permanent d'une forme de démocratie participative qui relève de la délibération à laquelle viendrait s'agréger une forme de démocratie représentative. C'est l'un des enjeux qui me semble avoir été important à la FSGT, dans la réflexion engagée dans la rénovation de son modèle de gouvernance de son mode de fonctionnement autogestionnaire. C'est également à ce jour un enjeu prééminent au sein du RNMA qui est amené à réfléchir à des mécanismes d'articulation entre ses instances et ses groupes de travaux thématiques que sont les équipages, pour donner un pouvoir de décision aux différents cercles en action et à ses différentes composantes.

« En tant que membre d'un équipage, je n'ai pas de pouvoir ni de décision ni d'action dans le cadre statutaire ».

« Dans la vie statutaire du RNMA, je me sens en dehors, même si je me permets de m'en mêler en « Off » ».

« La ré-implication du CA est visible dans le pilotage au sens large, pas qu'il ait été une chambre d'enregistrement, il a toujours été un lieu de débat autant que je me souviens »

« Les MDA municipales sont actuellement invisibles dans les instances bien qu'elles soient très nombreuses, idem pour les délégués territoriaux, idem pour les équipages, idem pour les salariés, idem pour les partenaires. Ça fait beaucoup d'absents, non ? »

« Ce qui fonctionne bien dans cette gouvernance, c'est le fait de se questionner, de se questionner, et c'est positif. J'ai l'impression que ça fait des années que ça se questionne, mais c'est un signe positif je trouve, car c'est démocratique ».

L'article « Deux définitions de la collégialité et leur articulation : le cas d'un diocèse catholique »¹⁰⁴, rédigé par Emmanuel Lazega¹⁰⁵ et Olivier Watterbled¹⁰⁶ illustrent bien cette nécessaire articulation d'une collégialité « bottom up » et « top down ». Les auteurs analysent à travers l'étude de cas qu'ils réalisent, deux définitions de la collégialité, l'une comme forme organisationnelle propre « bottom up », l'autre comme procédé de gestion bureaucratique « top down ». Selon les auteurs, en référence aux travaux de Max Weber¹⁰⁷, l'approche part du travail des acteurs et de leurs interdépendances dans l'accomplissement des tâches. Dans cette perspective, l'organisation repose sur la maîtrise, par des « *professionals* » (en opposition au manager, celui qui dirige), d'une expertise nécessaire en raison d'une activité complexe à réaliser et sur l'existence de domaines de spécialisation. Ces derniers sont difficiles à hiérarchiser entre eux et la logique professionnelle qui y préside s'oppose au mode bureaucratique s'appuyant sur la standardisation. « Ces différentes caractéristiques entretiennent au contraire une conception égalitaire entre « *professionals* » et l'incitation à la recherche d'un consensus. La collégialité bottom up entre prêtres peut alors à son tour prendre le caractère d'un mécanisme de défense contre la collégialité top down, un mécanisme visant à peser sur les décisions du leader monocratique que constitue l'évêque et à maintenir au moyen d'échanges particuliers l'identité spécifique des prêtres par rapport aux laïcs ». Les auteurs proposent ainsi que « la collégialité en tant que forme organisationnelle propre est en fait une collégialité de type bottom up fondée sur l'accomplissement en commun de tâches incertaines, non routinières [...]. Cette division informelle du travail crée des interdépendances et s'appuie sur une discipline sociale particulière qui aide les membres à maintenir leur coopération et leur engagement actif, à entretenir certaines formes de consensus ». Cette forme de collégialité bottom up se différencie de celle que construit la hiérarchie dans un contexte déjà bureaucratique, la collégialité comme procédé de gestion que les auteurs ont appelé « collégialité top down ». Des « poches collégiales », niches d'affinités émergent dans l'organisation sous la forme de « bottom up ». « Du point de vue de la direction de l'organisation bureaucratique, la collégialité bottom up est une « micro-collégialité » souvent insignifiante qui pose des problèmes d'intégration résolus par une « macro-collégialité » ». Les auteurs considèrent que cette dernière est en fait une « bureau-collégialité ». L'articulation des deux types de

¹⁰⁴ <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/7o52iohb7k6srk09n20kgj2c2/resources/2010-lazega-watterbled-deux-definicions-de-la-collegialite-et-leur-articulation-vauteur.pdf>

¹⁰⁵ Du Centre de sociologie des organisations

¹⁰⁶ Du Centre Lillois d'Études et de Recherches Sociologiques et Économiques - UMR 8019

¹⁰⁷ Économie et Société

collégialité, par sélection « micropolitique »¹⁰⁸ des représentants du système interne et par leur attribution d'un mandat, est en effet une méthode qui, en elle-même, laisse beaucoup de latitude.

Les passages critiques

Au cours de leurs histoires, les trois associations ont vécu des moments critiques. En écoutant les différents témoins de la Cimade, de la FSGT et du RNMA, on peut arriver à en déterminer les principales raisons. Dans les associations étudiées, celles-ci sont essentiellement dues à des dérives de la gouvernance ou à un écart d'alignement entre le projet et ses modalités de pilotage (manque de représentativité de l'ensemble des parties prenantes) ou à des phénomènes externes qui impactent leurs membres (baisse ou suppression de moyens). Il est à noter que ces moments font l'objet de temps d'appropriation par l'association dont découlent des ajustements plus ou moins conséquents.

« Quand de manière volontaire il y a eu la mise en place de Conseils Régionaux, suppression progressive de tous les postes qui avaient pu être créés au niveau local, l'idée qu'il y ait du salariat au niveau régional qui émane du niveau national, le tout centralisé, n'a pas été bien que bien perçu par pas mal des conseillers régionaux ».

« En 2005, la FSGT a connu une crise institutionnelle, une grosse crise. Puisqu'à l'époque, les 2 co-présidents de la FSGT étaient salariés et il y en a même un qui n'était pas vraiment salarié puisqu'il était cadre d'État. Donc ça a provoqué une crise qui s'appelle « la crise de la co-présidence », ça porte un nom ! Et donc c'est suite à cette crise qu'a été mise en place tout ce système avec du coup le co-pilotage absolument partout avec bénévoles et salariés ».

« Ce co-pilotage il est vraiment issu de la crise de 2005. Et c'est dans le cadre de tout ce processus qu'on a aussi travaillé la question de la démocratie en tant que telle, qui elle a été travaillée en 2012 ».

« Sauf que 10 ans après 2005, y'a des nouveaux signaux de crise qui ont émergé, d'ordres différents, puisque là, les signaux de crise ils sont plus liés au contexte extérieur, donc la baisse des moyens et puis malgré tout à une situation interne d'isolement de comités départementaux ou de CFA, parce que ce qu'on constate c'est qu'on est de plus en plus dans une situation où il y a des forts et des faibles, y'a des isollements de structures et donc on se dit que si on veut garantir la pérennité de la FSGT dans ses valeurs originelles, parce que c'est ça qui nous importe aussi, du coup il faut de nouveau aboutir à des transformations ».

« Les portefeuilles ont été répartis encore co-présidents, très différemment portés, donc ça s'est reporté sur d'autres ».

« La mayonnaise n'a pas pris sur la dimension stratégique car chacun n'apportait pas la contribution et ça a aussi provoqué un déficit de vision stratégique de la part du bureau parce que la vision du spectre global de ce que faisait le réseau était trop partielle ».

« Au départ c'était vu comme une collégialité dans le bureau uniquement, on va répartir les dossiers dans le bureau ensuite on a reporté un certain nombre de choses sur les

¹⁰⁸ Définition donnée par le CNRTL : Politique menée à l'intérieur d'une petite communauté fondée sur des rapports humains directs non médiatisés (d'apr. Debb.-Daudet Pol. 1978) - La micropolitique s'intéresse aux structures de pouvoir à petite échelle, disséminées, ainsi qu'aux mécanismes de contrôle inhérents aux activités sociales et à la vie quotidienne

administrateurs et beaucoup de choses sur les salariés... En disant on va élargir un peu le cercle »

« Je pense que c'est un noyau dur qui s'est formé face à la gouvernance collégiale et aux coprésidents - j'ai constaté un fort engagement des administrateurs ».

« On arrive à raccrocher sur des travaux des personnes qui ne sont pas forcément désignées pour faire, on voit derrière que ça crée une prise de conscience collective sur les dysfonctionnements ».

La notion de transmission : notion de « permanents »

Cette notion a été évoquée dans les trois associations comme étant garante de la continuité du projet associatif et de sa mise en œuvre. La notion de « *permanence* », de « *porteurs de l'histoire passée* », de ce qu'est l'association, de son but, de son organisation, de sa culture renvoie à la question de la légitimité des personnes présentes dans les organes de décision. Cette permanence est assurée soit par les salariés, soit par les bénévoles, soit par une équipe qui transmet aux nouveaux acteurs ce patrimoine. Cela se traduit dans les statuts notamment, mais aussi dans la pratique, par la notion de renouvellement partiel des dirigeants pour la Cimade et la FSGT. Le RNMA a fait le choix en 2014 de renouveler son conseil d'administration dans son intégralité, tous les trois ans.

« Moi en tant que bénévole à la direction fédérale collégiale, je prends ma part de travail comme tout un chacun, mais c'est vrai que la permanence elle repose déjà sur les salariés qui composent le noyau dur de la coordination de la fédération, de la direction fédérale, ce sont les salariés qui assument au quotidien, ce qui peut se comprendre aussi parce que les bénévoles, par essence, ils ne sont pas là en permanence, même s'ils sont là assez régulièrement, ils tournent ».

« Aux prochaines élections, les membres de la prochaine coordination (prochain bureau) seront donc forcément issus des 12 membres actuels de la DFC, même si à chaque élection y'a un tiers de renouvellement, ce n'est pas statutaire, mais c'est dans notre logique ».

En 2020, quand y'aura les élections, le représentant légal, ce sera forcément un des 4. Ça ne pourra pas être quelqu'un qui arrive et qui d'emblée est représentant légal puisqu'on est sur la reconnaissance du pouvoir d'agir effectivement et sur la reconnaissance de l'expérience. »

« Pour moi les anciens, les courroies de transmission à la Cimade c'était les bénévoles - J'entends qu'on incarne un peu ça en tant que salariées à la Cimade BPL, mais y'a des régions où ça va être l'exact inverse en fait ».

« Il pourrait y avoir un phénomène comme cela : trop d'anciens qui partent, beaucoup de nouveaux et un manichéen au milieu... enfin, moi je ne sais pas mais j'ai l'impression que potentiellement c'est une fragilité possible »

De cette première dimension institutionnelle analysée ressortent des points qui apportent selon moi, des éléments de réponses quant à ma problématique. La représentativité des parties prenantes et les moyens de participation qui leur sont donnés doivent être en harmonie avec ce qui compose l'écosystème de l'association et en phase avec le projet aussi bien dans ses périodes de stabilité que de mouvement. Le projet est suffisamment approprié par les différentes parties prenantes qui en assurent, de par des mécanismes

statutaires et des pratiques, la continuité, évitant ainsi des ruptures identitaires, culturelles et organisationnelles.

Dimension organisationnelle et le système formel

Les salariés leurs rôles

L'une des caractéristiques des trois associations est le salariat. Les salariés sont considérés comme des militants, reconnus en tant que tels, impliqués dans la gouvernance par voie statutaire dans deux des associations étudiées (Cimade et FSGT). Cette présence trouve sa source dans l'histoire de l'association et est en phase avec ses réalités d'action. Ils assument des mandats dans la gouvernance collégiale : salariés élus (à la FSGT), coéquipiers salariés (à la Cimade), ou assurent des fonctions de force de propositions (au RNMA).

Leurs rôles sont assez intéressants de mon point de vue car dans les trois associations, ils sont avant tout des facilitateurs de la concrétisation de l'engagement des bénévoles, aussi bien dans les instances que dans la réalisation des actions. Dans certains cas ils interviennent en subsidiarité des bénévoles, dans d'autres, par défaut d'investissement à la hauteur des engagements pris.

« Être l'interlocutrice lorsque la réponse n'est pas trouvée au niveau de l'équipe bénévole, c'est-à-dire en subsidiarité ».

« La co-animation avec le Conseil Régional et les coéquipiers bénévoles, avec ma collègue on va être dans une co-animation ».

« La question pour nous, c'est pas la question professionnel ou bénévole, c'est la question de savoir quel type de professionnel pour permettre aux bénévoles d'assumer des responsabilités et de développer le bénévolat et donc la question c'est d'essayer d'avoir des professionnels ou une démarche de formation de professionnels qui ne tuent pas le bénévolat, qui ne se substituent pas au bénévolat mais qui est plutôt facilitateur de bénévolat et ça, ça fait partie aussi de ce qu'on peut appeler la gouvernance collégiale ».

« Concrètement les salariés comme les bénévoles ont des activités en particulier dont ils sont chargés »

« Quand on est salarié au siège fédéral ou coordonnateur d'un domaine, on a la responsabilité de faire vivre ce fonctionnement en étant attentif à avancer avec les bénévoles ».

« À plein de moments ça a été beaucoup plus de temps de perdu à acculturer quelqu'un sur un domaine pour que finalement le dossier ne soit jamais porté nulle part ».

« La collégialité a conduit à renforcer le rôle de chef d'orchestre de la DG et de l'équipe salariée, leurs rôles et leurs délégations dans cette collégialité doivent être reconnus. »

L'animation qui découle du modèle de gouvernance collégiale est également au cœur de leur rôle : animer les actions coproduites, les commissions mixtes, les équipages. Celle-ci

est assurée soit par les salariés seuls, soit par des binômes, soit par des collectifs bénévoles/salariés. Cette « fonction » trouve sa déclinaison dans les fiches de postes des salariés de la Cimade et de la FSGT. Enfin, qu'elle soit actée, reconnue ou de fait, cette fonction d'animation renvoie selon moi à la notion de « *Grantmaker* », au nouveau sens que lui confère le Centre Français des Fonds et Fondations qu'il qualifie « *d'ensemblier d'intérêt général* », de « *producteur de communs* », de facilitateur du lien permanent entre les parties prenantes, d'accompagnateur, et de veilleur de la concrétisation du projet commun.

« Au niveau du Conseil Régional en tout cas, j'ai l'impression que le lien est permanent entre les salariés et les bénévoles. En tout cas moi je le ressens comme un vrai travail en commun »

Les types de structures et les formes d'organisation

En reprenant les éléments théoriques développés dans la seconde partie, je vais tenter de dresser une typologie des types de structure et d'organisation des trois associations explorées.

Les trois associations sont hybrides dans des proportions variées. Elles peuvent toutes trois être qualifiées de structures mécanistes (par les règles en place) par certains aspects et organiques par d'autres (par l'histoire et les comportements), la FSGT se rapprochant selon moi davantage d'une structure organique contrairement à la Cimade et au RNMA (que je qualifierai de structure mécaniste prépondérante).

Concernant les formes d'organisation, en reprenant les travaux de Mintzberg et de Malo, les contenus des entretiens ainsi que les documents internes auxquels j'ai eu accès, je les récapitulerai sous la forme d'un tableau ci-après :

	RNMA	CIMADE	FSGT
MINTZBERG			
Organisation	Professionnelle	Divisionnalisée	Missionnaire
MALO			
Gouvernance	Démocratie formelle	Démocratie représentative	Missionnaire
Gestion	Participative	Représentative	Missionnaire

Ce récapitulatif permet de faire ressortir les modalités par lesquelles se structurent le pouvoir et les processus de coordination dans l'organisation et de voir les alignements de ces trois dimensions par association. Les configurations de gouvernance et de leurs gestions sont traversées dans les trois associations, à des degrés divers, par les valeurs de l'association et par des visions prospectivistes. On s'aperçoit ainsi des décalages entre les trois systèmes

constitutifs de chaque association, ce que confirment les constats de Jean Claude Rouchy :
« *Un haut degré de confusion est atteint si l'on conserve une structure pyramidale et une autorité hiérarchique en préconisant des « outils » correspondant à des structures plates et à l'autorité de compétence, en instaurant des groupes transversaux par projet dans une autre logique.* ».

« On voit aussi qu'avec la collégialité rien n'est parfait, ça a une incidence sur notre organisation, et les intentions amènent à des choses très diverses et des fois à des dysfonctionnements ».

Le mode de gouvernance, d'organisation et de gestion de la FSGT est en cohérence avec son fonctionnement autogestionnaire. Étymologiquement, « autogestion » signifie « la gestion par soi-même ». L'appellation n'est plus très en vogue de nos jours, bien que le concept vive effectivement une résurgence à travers de nouvelles appellations ou adaptations (telles l'holocratie® ou la sociocratie). L'autogestion, s'apparente à la gestion par toutes et tous des affaires qui les concernent, de l'ensemble des décisions qui régissent leur vie et défend l'émancipation de tous à travers l'implication quotidienne de chacun dans tous les domaines de la vie collective, ce qui est une volonté affichée de la FSGT qui se traduit dans son mode de fonctionnement. Ainsi, selon Henri Lefebvre, philosophe et sociologue, l'autogestion est « *à la fois un moyen de luttres frayant un chemin et un moyen de réorganisation de la société. Elle est également une culture irriguant la conscience collective* ». L'autogestion est à la fois une approche théorique pour approfondir la démocratie et des pratiques de démocratie directe. Pour Cornelius Castoriadis¹⁰⁹ « *Une société autogérée est une société où toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire.* ». D'autres modèles de fonctionnement comme la sociocratie ou l'holocratie peuvent aider à résoudre tout ou partie de cette équation. Dans la démarche autogestionnaire, le lieu de coordination n'est pas conçu comme un espace hiérarchique mais comme un lieu de partage des informations et de concertation pour que chacun puisse agir efficacement et de manière pertinente au regard de ses missions, de ses responsabilités. En cela elle s'apparente à une organisation adhocratique, « vivante » au sens de Laloux, basée sur des principes éthiques de gestion, ce qui est le cas de la FSGT qui appréhende ce mode d'organisation comme une stratégie de changement social. Pour autant, comme le diront les représentants de la FSGT lors de l'entretien, l'autogestion « *n'est pas une solution, c'est une difficulté exigeante* ».

« On parle de démarche autogestionnaire parce que c'est toujours l'idée de processus c'est-à-dire que c'est un processus en constante évolution, avec l'idée de l'améliorer en

¹⁰⁹ « Autogestion et hiérarchie » aux éditions Grains de sable.

permanence et sur la dimension Forces Humaines c'est qu'il faut en permanence un fonctionnement beaucoup plus collectif ».

« Compte tenu de son histoire travailliste, il n'a pas été facile pour la FSGT de passer d'une structure pyramidale à l'exercice au quotidien d'une forme de citoyenneté interne ».

Ce mode d'organisation ne requiert pas particulièrement la mise en place d'une cellule de coordination dans la mesure où cette dernière est intégrée aux processus d'organisation de la gouvernance. Un espace de coordination est toutefois indispensable dans toute organisation groupale, afin de préserver l'inscription de l'ensemble des actions, réflexions issues des différents groupes en interaction, dans le sens du projet associatif et de sa stratégie de développement.

De cette dimension organisationnelle analysée à partir des expériences de terrain ressortent des points qui apportent d'autres éléments de réponses quant à ma problématique. L'alignement entre mode de gouvernance, mode d'organisation et mode de gestion est un élément qui conforte la mise en œuvre effective d'une gouvernance collégiale, sans biaiser son bon fonctionnement. Des organisations ouvertes de types autogestionnaires, où le mode de gouvernance et d'animation managériale se caractérise par la convergence de la méthode employée avec l'éthique individuelle et collective et avec les valeurs de l'éducation populaire, tendent à résoudre la question si délicate du pouvoir et de son exercice avec une prise de décision distribuée.

Dimension collective et système social, façon de faire et d'être

« Au niveau du Conseil Régional, y'a personne qui soit complètement hors-sol. ».

« J'ai souvent dit et je le revendique, le bénévolat à la Cimade est un bénévolat exigeant. En tout cas très chronophage ».

« J'avais entre autres envie d'être davantage au point sur les aspects plus juridiques. Et l'avantage de la CIMADE c'est qu'il y avait une dimension à la fois militante politique et une dimension formation ».

« Tout ça est beaucoup en lien avec les personnes, car il y a des questions de pouvoirs, en plus de celle de la collaboration élus, salariés, bénévoles est complexe, chacun doit remplir son rôle ».

« Moi c'est la relation qui m'intéresse ».

« Y'a maintenant une forme d'évidence à se retrouver pour toutes les personnes qui ont choisi la Cimade pour s'engager sur un territoire ».

« Ce n'est pas qu'une question d'envie mais c'est aussi une question de compétences des élus, animer des collectifs de travail c'est pas inné, ils ont besoin d'être accompagnés (par les salariés) – mais il y a aussi des questions de compétences, des manques de capacité qu'il faut essayer de combler ».

« Jusqu'à y'a 10-20 ans, on était face à des personnes militantes, salariées ensuite, donc y'avait un rapport à l'engagement qui était très différent d'aujourd'hui ».

« Moi j'ai envie de donner beaucoup plus au réseau, mais je ne peux pas plus dans le cadre de ma fonction à moins que je fasse une adhésion individuelle ».

« Mon cœur est engagé, mon envie est là, mais je suis bloquée par mon statut professionnel ».

« Je pense que demain s'il y avait quelqu'un qui fait moins attention à la dimension collective, ça pourrait mettre l'association en danger ».

« À l'heure actuelle ça tient d'une attention des salariés ».

« Les gens y sont allés dans cette co-présidence pour des raisons différentes, certains y sont allés pour porter un projet très fortement, d'autres y sont allés parce qu'être co-présidents d'un réseau national c'est plutôt intéressant comme posture, je pense qu'évidemment on ne s'extrait pas des enjeux du pouvoir. »

« Des attentes différentes, des niveaux d'engagements et de conviction très différents, un manque d'affinité certain entre les individus même si le respect et la courtoisie sont restés de mise ».

« En référence à ces cadres de référence qui nous permettent de prendre la décision, je dirais pas en toute confiance, mais en sachant qu'on n'est pas en dehors des clous ».

« On travaille ensemble, en confiance entre nous que nous soyons salariés ou bénévoles »

« Je comprends mieux le fonctionnement en interne, les partenariats, l'environnement des MDA, tout cela, du coup comprenant mieux tout cela, j'ai un peu plus l'impression d'être légitime à proposer des orientations ».

« L'esprit d'équipe du Bureau n'est pas au rendez-vous alors que c'est une marque de fabrique de notre association ».

« Au-delà d'une méthode, consensus, consentement, c'est avant tout un état d'esprit, une manière « d'être » ensemble ».

Dans les trois associations, la question de la place du pouvoir, de la recherche de son équilibre a été abordée (*sans que ce soit une question posée dans la grille de questionnaire*) ainsi que la volonté affirmée de faire en collectif, de « faire ensemble ». La question des modes d'interactions entre personnes au sein des trois associations a également fait l'objet de discussions. Celles-ci reposent souvent sur des règles déontologiques établies, formalisées dans le cadre de la FSGT dans son document « *les principes démocratiques de la FSGT* », dans la charte du RNMA et dans les « *fondamentaux* » de la Cimade. Celles-ci relèvent pour certaines de savoir être (respect, ouverture, tolérance), ou de savoir-faire (exigence de démarche collective dans l'engagement individuel). La confiance est aussi une qualité énoncée dans les trois associations comme étant le ferment de ce faire ensemble dans l'action comme dans le pilotage de l'association, permettant la coopération des individus, la coopération étant identifiée comme une compétence clé de toute forme de gouvernance collégiale. Cette coopération entre individus d'un même groupe identitaire (membre, élus, salariés, partenaires) ou d'un groupe qui comprend plusieurs types de publics, est amenée à se concrétiser à différents échelons dans l'association, au niveau du « noyau dur », du bureau, de la DFC, d'un conseil régional, c'est-à-dire entre pilotes politiques de l'association, au niveau d'instances plus larges (conseils d'administration et assemblées générales) ou à travers des groupes de travail (commissions, équipages du RNMA, groupes thématiques). Elle est favorisée par les espaces ou des modes d'actions mis à disposition par l'organisation (locaux, formes de regroupements collectifs comme des séminaires, technologies de l'information et de la communication) qui concourent plus ou moins au développement de liens formels (autour du projet qui rassemble) et de liens informels entre parties prenantes (le plaisir de se retrouver, d'apprendre à se connaître).

Ainsi, à la Cimade comme à la FSGT, j'ai pu constater que les locaux étaient aménagés de façon conviviale permettant des temps informels entre membres. Au RNMA, l'espace des « Rencontres nationales », organisées sur trois jours tous les six mois remplit également cette fonction « *d'espace de travail et de convivialité* ».

Des manières de faire ensemble à des processus d'actions coopératives au service du bien commun

Il est utile de rappeler cette notion de processus évoqué à la Cimade et plus particulièrement à la FSGT, que l'AFNOR définit comme étant un « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* » alors qu'une *procédure est la « manière spécifiée d'accomplir une activité* ». En d'autres termes, le processus inscrit uniquement les invariants, c'est-à-dire les règles universelles applicables à toute l'association, indépendamment des moyens utilisés pour son exécution. Le processus ne dépend que du résultat visé et des produits disponibles utilisés : par exemple, il n'y a que deux manières de faire du café, soit à partir de grains, soit à partir de poudre lyophilisée. En revanche, il existe plusieurs procédures selon l'outillage utilisé. C'est une définition qui correspond bien au processus de gouvernance en place à la FSGT notamment, en ce sens que celle-ci répond à la visée émancipatrice des individus qu'elle s'est donnée pour mission. Par ailleurs, à la Cimade, les processus de coopération sont envisagés comme étant eux-mêmes des supports de création de liens et donc de faire ensemble, même si le résultat attendu n'est pas atteint. Ce qui est en phase avec les théories de la coopération développées en seconde partie de ce mémoire. La coopération autour d'un objet commun se construit dans certains cas à travers des apprentissages croisés et nourris par les apprentissages des autres et inversement (c'est le cas au niveau des équipages du RNMA, c'est aussi le cas dans la DFC FSGT), dans d'autres cas, c'est la division du travail tel que développé par Durkheim qui pousse les individus à coopérer (le bureau composé des cinq co-présidents du RNMA qui s'est réparti le travail par portefeuilles individuels). Enfin, ce serait de l'exploration des modes de coopération possible que pourrait naître la division du travail. Il s'agit là d'une hypothèse non véritablement vérifiée dans les trois associations rencontrées mais qui me semble adaptée à la situation du RNMA, car elle nécessite l'étude de faisabilité des différents niveaux de coopération possible en tenant compte des contraintes liées à l'environnement dans lequel l'association mène son action.

« Il faut vraiment que nous, et je ne dirais pas uniquement le coordonnateur salarié, mais vraiment dans le binôme salarié/bénévole, nous devons vraiment avoir la vigilance pour continuer à travailler ensemble, à coopérer, autour de ce qui nous réunit tous, et ça, c'est jamais acquis, c'est un travail absolument permanent parce qu'on a des dynamiques de temporalité différentes, on a des compétences qui sont aussi complètement différentes ».

La coopération autour du projet associatif ou de ses sous projets m'a amené à questionner les représentants associatifs rencontrés sur les objectifs et principes d'actions de la coopération. À la Cimade comme au RNMA, il est assez explicite que certains groupes (les commissions et les équipages) ont pour objet de réaliser des actions de mises en œuvre du projet, ou de coproduire des communs avec les différentes parties prenantes, au-delà d'être des outils d'animation de la gouvernance (notamment dans le cas du RNMA). Ce qui m'amène à éclaircir cette notion de « communs » pour expliciter la coopération comme en étant une « fabrique » potentielle.

Elinor Ostrom, économiste et politologue américaine, reprend dans son ouvrage « *Governing The Commons* ¹¹⁰ », la question de la gestion des biens communs avec des observations empiriques. Grâce à des études de terrain, menées sur plusieurs continents, elle constate que des communautés humaines sont capables de gérer des ressources communes. Elle met en évidence un ensemble de huit principes à respecter, principes qui définissent les conditions de mise en place d'une gouvernance ouverte par la communauté pour y parvenir : des groupes aux frontières définies, des règles régissant l'usage des biens collectifs qui répondent aux spécificités et besoins locaux, la capacité des individus concernés à les modifier, le respect de ces règles par les autorités extérieures, le contrôle du respect des règles par la communauté qui dispose d'un système de sanctions graduées, l'accès à des mécanismes de résolution des conflits peu coûteux, la résolution des conflits et activités de gouvernance organisées en strates différentes et imbriquées. Dans la suite de ses travaux, Elinor Ostrom s'intéresse aux communs de la connaissance. L'ouvrage collectif ¹¹¹ qu'elle codirige avec sa collègue Charlotte Hess, sur les nouveaux communs de la connaissance, propose d'ailleurs une définition des communs plus englobante : « *les communs sont des ressources partagées par un groupe de personnes et qui sont vulnérables aux dégradations et aux enclosures* ». Elinor Ostrom veut « *contribuer au développement d'une théorie valide au plan empirique des formes d'auto-organisation et d'auto-gouvernance de l'action collective* », de telle sorte que « *les appropriateurs adoptent des stratégies coordonnées* ». Elinor Ostrom, cesse de se fixer sur la nature des biens qui déterminerait leur caractère de commun et elle se penche au contraire sur le cadre institutionnel et réglementaire qui préside à leur construction en tant que communs, mieux, qui les institue en tant que communs. Les communs ne sont donc pas des « biens » particuliers, mais également des systèmes de règles pour les actions collectives. Ce qui est alors ouvert au partage n'est pas

¹¹⁰ « *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action* » - éd. Cambridge University Press, 1991

¹¹¹ Elinor Ostrom and Charlotte Hess « *Understanding Knowledge as a Commons – From Theory to Practice* », éd. Cambridge, Press, 2006.

seulement une ressource, mais bien un agencement social particulier et en conséquence, la préservation de la ressource passe par la prise de conscience des interactions sociales qui permettent ce partage. Elle nous invite ici à penser le commun comme co-activité et non comme co-appartenance, copropriété ou co-possession. L'expérience du RNMA à travers sa BOCA ou ses équipages illustre assez bien les caractéristiques des communs donnés par Elinor Ostrom.

« La notion du respect d'un travail collectif qui se nourrit de tous et qui est partagé collectivement ».

« Les équipages contribuent à nourrir des réflexions, des stratégies au sein de l'association »

« Avec les équipages, les champs de compétences sont clairement identifiés par l'implication des membres dans tel ou tel chantier ».

« Les équipages me semblent désormais être la forme de travail, ouverte et participative, du réseau. Plutôt que de s'intéresser au sommet, avec les co-présidents, peut-être faut-il s'intéresser à cette base et l'introduire comme élément de gouvernance : car il faut assurer le lien institutionnel entre les travaux et rapports de chaque équipage et la production officielle du RNMA ».

Par ailleurs cette création de communs au sein de l'association devient au fil du temps un élément instituant de l'organisation. Je reprendrais ici l'exemple des équipages dont les coéquipiers mènent des réflexions sur des thématiques et coproduisent des contenus ensuite partagés. Pour maintes raisons, les travaux d'un équipage peuvent s'arrêter à un temps donné puis reprendre, avec d'autres coéquipiers. Ce mode de fonctionnement renvoie aux mécaniques stigmergiques de l'intelligence collective. La théoricienne Heather Marsh ¹¹²a écrit un article sur l'application de principes issus de la stigmergie à la collaboration dans des organisations. Elle développe l'idée que si une idée est intéressante ou nécessaire, elle va susciter de l'intérêt et que celui-ci viendra des personnes activement impliquées dans le système et qui auront la volonté de fournir les efforts pour porter le projet plus loin. Cela ne viendra pas de votes de personnes qui n'ont qu'un tout petit peu d'intérêt ou d'implication dans le projet. Tant que le projet est soutenu ou rejeté sur la base d'efforts contributifs et non pas sur des votes vides, la contribution des personnes engagées dans l'idée aura plus de poids. C'est un constat que je peux partager sur le fonctionnement actuel des équipages, qui fonctionnent bien dès lors que leur objet suscite un intérêt collectif et individuel fort et où les participants se positionnent librement sur les tâches qu'ils souhaitent réaliser. La stigmergie, en tant que mode opératoire qui permet une forme de « laisser agir » organique, peut être considérée comme le premier niveau de l'intelligence collective, celle où les acteurs agissent en fonction de l'environnement et où cela converge vers un résultat global sans avoir besoin d'en être conscient.

¹¹² <https://georgiebc.wordpress.com/2012/12/24/stigmergy-2/>

« Pourquoi ne pas partir de ce qui fonctionne, « les équipages » qui sont des portes d'entrées, des espaces de production d'intelligence collective, sur le plan opérationnel pour aussi travailler sur du stratégique. Je trouvais cette idée très intéressante. »

En conclusion de l'analyse de cette dimension collective de l'organisation ressortent d'autres éléments de réponse possibles à ma problématique, qui complètent les éléments précédents. Je les formulerai ainsi : de la manière d'investir l'engagement individuel, son rôle et sa place dans l'association dépend la force du collectif pour faire vivre à chaque niveau, la dimension plurielle d'une gouvernance collégialité. Les modes de coopération, d'interactions sont propres à chaque organisation. Ils sont régis par des règles qui permettent l'articulation des espaces de coopération et leur coordination avec le système de gouvernance choisi. Ils requièrent de la part des parties prenantes des valeurs éthiques et humaines en phase avec ce mode de fonctionnement et les valeurs de l'association.

Analyse des facteurs facilitants et des freins identifiés au travers des expériences de terrain

En dernier lieu et avant de conclure ce mémoire, je complète ici par un éclairage sur les facteurs facilitants ou les freins identifiés au fil des entretiens réalisés dans les associations, de l'expérience du RNMA et des différents documents étudiés.

L'histoire, la culture et le projet de l'association

À travers les études de terrain, je me suis aperçue de l'écart existant entre les trois associations. Pour la Cimade et la FSGT le fonctionnement collégial n'est pas récent et est presque né de leurs origines. En effet, toutes deux issues de plusieurs autres associations, elles ont, dans l'un des cas, fonctionné en co-présidence dès leur création. Le RNMA est beaucoup plus jeune dans son histoire et n'est pas né d'un rassemblement de structures existantes. Il a fonctionné en association non déclarée pendant huit ans, puis à partir de 2002, avec un bureau puis un conseil d'administration avant de passer à une gouvernance collégiale à travers un bureau collégial en 2014. Bien que la coopération entre membres existe depuis sa création (au sens d'un système d'entraide, de solidarité et de coproduction de communs), celle-ci n'a pas suffi à insuffler un modèle de gouvernance plus ouvert au moment de la mise en œuvre de la collégialité. L'évolution du projet (fonction technique à laquelle s'ajoute un nouveau positionnement de représentant de ses membres) et des composantes de l'association (à l'origine des techniciens de MDA associatives ou municipales – aujourd'hui, des techniciens mais aussi des élus de collectivités et des présidents de MDA associatives) interfèrent sans doute également dans le bon équilibre de sa gouvernance collégiale, qui à ce jour ne tient pas compte des équipages, des

délégués territoriaux, des professionnels de MDA qui souhaitent s'investir à titre personnel, des partenaires, des salariés du RNMA.

« On a voulu graver dans le marbre des façons de fonctionner qui ne correspondent pas à la réalité - on vit un peu une dissonance collective. »

Des pressions internes et externes aux formes de résistance

L'identification interne comme externe de la gouvernance collégiale d'une association n'est par ailleurs pas aisée, comme en ont témoigné les interlocuteurs de la FSGT comme du RNMA.

« Ce que je veux dire c'est que c'est à partir de la coupe du Monde de 98 que la notion de co-présidence dans le milieu sportif a été intégrée puis développée. Jusque-là, y'avait des résistances et il y en a toujours »

« Il faut le placer dans ce contexte-là, est très particulier parce que forcément quand on est dans le milieu sportif il faut qu'il y ait un Président, c'est pour ça que nos « représentants légaux », ils [à l'extérieur] ne savent pas ce que c'est et à la limite, ils ne le reconnaissent pas. »

« J'ai jamais bien compris quel co-président était en charge de quoi »

« L'ampleur des pressions normalisatrices ¹¹³ » peut amener les associations à rabattre leurs idéaux en optant pour une gouvernance classique avec un interlocuteur, Président (e) ou co-président (e) bien identifié (e) notamment par les financeurs ou autres partenaires. L'exemple de la gouvernance de la FSGT au sein de la DFC (six co-responsables, deux représentants légaux appelés co-présidents pour l'externe) ou l'exemple de la Cimade Bretagne Pays de Loire montre en la matière, le pouvoir de résistance dont dispose les associations tant vis-à-vis de l'externe que de l'interne. Cet élément me semble utile à relever.

« Nous ne sommes pas présidents, ni même co-présidents. En fait, on l'est pour l'extérieur, je vais t'expliquer pourquoi. Puisqu'il y a eu cette crise de la co-présidence en 2005, on a décidé qu'il n'y ait plus de co-présidents, mais qu'effectivement la direction, c'est la Direction Fédérale Collégiale (DFC) qui est composée pour partie de gens qui sont issus de comités, de commissions d'activités et du siège fédéral. Nous on a institué dans les statuts de notre DFC qu'il y a des salariés, ce qui veut dire que les salariés soient élus. Ce qui est un choix absolument atypique et qui est même fiscalement parlant à côté de la législation, mais nous on l'assume par rapport à ce qu'on t'a expliqué sur l'histoire ».

« Ça pourrait tout à fait se présenter qu'il y ait plusieurs membres d'une même région à l'AG, qui candidatent pour être au conseil national et rien n'interdirait qu'il y ait plusieurs membres d'une même région au Conseil National... nous on est des filous, car on cumule par le collège des bénévoles et le collège des salariés ».

¹¹³ J.L.Laville et R. Sainsaulieu, « L'association, sociologie et économie » - Pluriel, 2013

L'alignement des rapports (salariés/bénévoles)

Les exemples étudiés exposent la diversité des rapports entre bénévoles et salariés, leurs indispensables complémentarités recherchées mais aussi leur équilibre complexe et fragile. Dans deux des associations étudiées, il me semble que le fait que le rôle et la place des salariés dans la gouvernance soient légitimés dans les statuts, facilite les relations et la mise en œuvre de la collégialité. Les salariés ont des espaces dans les instances qui leur donnent légitimement une voix quant aux décisions concernant l'association. C'est un élément, à mon sens, qui porte également ses effets sur la clarification des postures de chacun.

« Historiquement, on est quand même dans une asso de salariés. Une fois que j'ai dit ça, je vous laisse interpréter tout le reste et moi je trouve que ça se sent énormément ».

« Il y a une fragilité constante qui est dans l'équilibre salariés/bénévoles c'est-à-dire ça peut très vite basculer côté salariés. ».

L'autre élément renvoie à la notion relative à la nature de l'engagement et du temps nécessaire à sa réalisation. Certains propos collectés mettent en évidence le décalage entre l'intention et le comportement. La gouvernance collégiale est d'abord un engagement moral entre les futurs administrateurs¹¹⁴, or, les intentions, les volontés exprimées, même si elles sont sincères au moment où elles sont formulées, ne trouvent pas toujours leurs réalisations. Par ailleurs, culturellement nous sommes très habitués à justifier à grand renfort d'explications les raisons pour lesquelles nous agissons d'une manière ou d'une autre. Ce que nous voyons plus difficilement c'est la cohérence entre nos intentions exprimées et nos comportements, et les actions que nous menons concrètement. C'est pourtant ce qui est donné à voir aux autres parties prenantes. Cet écart peut générer beaucoup d'incompréhension, de flottement dans les relations, voire des rejets. En prendre la mesure et le réduire permet de lever des freins, de régénérer des relations et de renforcer la pérennité des projets. De la concrétisation effective de la volonté d'engagement du public bénévole (particulièrement dans le cadre d'instances collégiales) dépend aussi la qualité des rapports entre les deux publics, mais aussi entre bénévoles engagés dans une collégialité et le maintien de l'équilibre.

« Il y a un décalage entre les mythes collectifs autour de la structuration collective et la réalité ».

¹¹⁴ Article « Gouvernance collégiale : les modalités de fonctionnement » - Association Mode d'Emploi - <https://www.associationmodeemploi.fr/article/gouvernance-collegiale-les-modalites-de-fonctionnement.62818>

Le temps et l'espace

Ces deux éléments sont revenus régulièrement dans les échanges avec les représentants rencontrés dans les trois associations, comme étant des éléments à prendre en compte dans une gouvernance collégiale. L'enjeu consiste à estimer au plus juste, l'adéquation entre ce que nécessitent le modèle de gouvernance choisi et le temps qui sera à consacrer pour le faire vivre.

« J'avais déjà fait des choses autour du droit ou du soutien aux personnes étrangères par contre j'avais un peu plus de temps ».

« Intervenir en prison avec un engagement minimum sur une durée de 2 ans que moi je pouvais faire à ce moment-là ».

« C'est l'envie de tous d'avoir un fonctionnement plus collégial, la volonté d'associer, d'aller chercher... et ça a été validé. Même si y'a le problème des disponibilités pour mettre en œuvre nos décisions »

« En fait chez nous il y a des temps de réunion hyper nombreux »

« Parce que la DFC, je ne sais pas si on l'a dit, elle se réunit quand même à hauteur d'1 jour et demi tous les mois. Et la coordination elle se réunit toutes les semaines (pour les 6 personnes). Donc pour les bénévoles c'est quand même hyper contraignant, sauf que pour nous c'est le gage de décisions partagées ».

Par ailleurs, les espaces liés à l'exercice d'une gouvernance collégiale concourent forcément à la facilitation de sa mise en œuvre effective. L'inventaire des espaces qui permettent le collectif, comme les lieux physiques (bureaux, locaux) ainsi que les espaces virtuels et leurs appropriations (visioconférence, conférence téléphonique, réseaux sociaux) existants ou possiblement exploitables, sont également à étudier lors de la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale, au même titre que l'éclatement géographique des différentes parties prenantes. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) n'ont pas été abordées via la grille d'entretien. Pour autant, au regard des recherches effectuées sur les deux associations explorées, je peux constater que ce sont des moyens qui permettent de partager l'information, en interne comme à l'externe et d'échanger entre acteurs au sein de l'association. L'utilisation de systèmes d'information coopératifs permet quant à elle, dans certains cas, la production de ressources communes, la normalisation de mécaniques de validation ou de prises de décision intermédiaires, et dans tous les cas, fluidifie et multiplie les échanges.

Enfin, la proximité des acteurs impliqués dans la collégialité est considérée comme un facteur facilitant par les personnes rencontrées dans les trois associations, mais également comme un frein à la prise de responsabilités dans l'association.

« Notre organisation fait qu'on se réunit en semaine, ici [au siège à Pantin], qu'il faut dormir à Paris une nuit minimum, voire deux nuits pour faire les réunions, et donc

globalement c'est un fonctionnement qui ne colle pas pour des mères de famille où des personnes éloignées de Paris. Voilà, donc là y'a peut-être des choses à changer »

« Forcément, même à cinq, en étant répartis sur toute la France, ce n'est pas simple de se retrouver souvent ».

Les possibilités de mise en œuvre de la coopération et ses limites

« Toulouse avait fait un boulot énorme qui a bien fonctionné sur un mandat mais maintenant il faut tout remettre sur l'ouvrage avec les changements de membres ».

Les principes d'actions de coopération développés par InsTerCoop évoqués dans la deuxième partie de ce mémoire, déterminent, d'après l'émergence, le développement, l'entretien et le renouvellement des processus de coopération au sein des collectifs. Ils se présentent sous la forme d'un écart entre deux éléments. Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité d'entrer dans un processus d'apprentissage qui permet de révéler des écarts, et de s'en saisir, d'en discerner la complémentarité, l'antagonisme et la contradiction éventuelle, de choisir entre deux attitudes possibles qui peuvent être à la fois (ou non), complémentaires et contradictoires, et de trouver l'équilibre entre ces deux logiques. Le point d'équilibre n'est jamais définitif, comme j'ai pu le constater dans les trois associations étudiées. Il dépend à chaque fois de la situation et du contexte, c'est pourquoi InsTerCoop le qualifie de processus dynamique. En suivant l'adage « *c'est en forgeant qu'on devient forgeron* », on pourrait croire que c'est en coopérant qu'on apprend à coopérer. L'expérience montre que cela ne fonctionne pas toujours comme cela. Beaucoup de collectifs cherchent à développer leurs aptitudes coopératives au travers d'un projet collégial qui exige de leurs différents contributeurs ces aptitudes. Mais, on observe alors, une fois le projet en place, le retour aux pratiques habituelles. Pour restimuler la coopération, le collectif cherche alors d'autres projets support, au risque de finir par lasser les participants. C'est une situation que nous avons pu vivre au sein du RNMA, notamment sur les équipages. Dans cet exemple, les aptitudes coopératives existent, mais elles ne sont pas pérennes. Les acteurs savent coopérer dans un certain cadre, mais la coopération n'est pas installée en eux comme un réflexe, une capacité inconditionnelle. C'est sans doute normal, puisqu'à aucun moment, la coopération n'a été travaillée en tant que telle, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la gouvernance collégiale du RNMA.

En conclusion de cette sous-partie consacrée à l'identification des facteurs facilitants et des freins identifiés au travers des expériences des associations rencontrées, il apparaît que, ceux-ci sont multiples et complexes. Cela nous amène à constater qu'ils doivent être conscientisés, analysés dans la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale dans une association. De fait, ces facteurs impacteront son fonctionnement.

Conclusion

Arrivée au terme de ce travail de réflexion sur ce qui favorise la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale dans une association, et en l'explorant à travers trois expériences de terrain, nous pouvons constater que ce choix de modèle de gouvernance est favorisé par son alignement avec le projet de l'association, sa « délicate essence » et son organisation. Les associations disposent effectivement d'une très grande liberté dans l'organisation de leurs modes de gouvernance collégiale. Ce choix doit être l'affaire de toutes les parties prenantes, que cette collégialité soit déclinée à un niveau réduit ou à l'ensemble de l'association, car il implique un « faire ensemble » tenant compte de la diversité des acteurs engagés dans cette « responsabilité globale » dans l'association.

La mise en œuvre d'une gouvernance collégiale est donc exigeante. Effectivement, elle renvoie à la complexité et à la pluralité des interactions en mouvement dont le collectif qui constitue l'association doit se saisir : des fondements et principes démocratiques qui tendraient vers la participation du plus grand nombre ainsi que la recherche de solutions qui permettraient leur effectivité, des formes d'organisations souples, agiles au service et en cohérence avec le projet, une réflexion sur des processus de coopération possibles entre parties prenantes ainsi que des qualités humaines individuelles propices au partage du pouvoir. Elle requiert également plus de temps, car elle implique du « faire avec », du « faire ensemble », comme en témoignent avec lucidité les acteurs de la FSGT. Prendre le temps du faire ensemble, c'est aussi le gage de la préservation de l'équilibre entre parties prenantes, mais il faut savoir l'estimer avec justesse dans le cadre des modalités de mise en œuvre d'une gouvernance collégiale.

Les modalités d'organisation d'une gouvernance collégiale sont par ailleurs, comme nous avons pu le voir à travers ces trois exemples, propres à chaque association. Nous pourrions ainsi en déduire, qu'il existe autant de modalités de gouvernance collégiale que d'associations, chacune faisant des choix qui s'inscrivent à un temps donné dans son histoire et son projet. L'observation de cette diversité de mise en œuvre issue des pratiques du terrain corrobore celle présentée dans la deuxième partie de l'ouvrage « La gouvernance entre diversité et normalisation ¹¹⁵ » par Philippe EYNAUD.

Ces modalités d'organisation d'une gouvernance collégiale sont donc à appréhender comme des processus à la fois distincts du management et en interface avec celui-ci et doivent traduire au plus près la nature même de l'association, ses valeurs, ses envies et ses

¹¹⁵ La gouvernance entre diversité et normalisation, Philippe EYNAUD, hors-série Juris Associations, 2015

capacités de faire ensemble. La forme de la collégialité s'inscrit alors dans la recherche de mouvement, entre un sommet et une base, entre le centre et la périphérie, entre le global et le local, mais aussi, comme on l'a vu dans les exemples de terrain, entre sommet et groupes de membres usagers, de partenaires. La gouvernance collégiale est donc, en amont, alimentée par des valeurs et, en aval, créatrice de valeurs collectives en phase avec les valeurs individuelles de chaque partie prenante au projet associatif, pour autant qu'elle reste en phase permanente avec le projet et l'organisation. Cette équation est l'une des clés de réussite d'une gouvernance collégiale de mon point de vue.

L'intérêt d'une gouvernance collégiale n'a de sens selon moi, que si elle est équilibrée, ajustée, sollicitant tout à la fois des mécanismes formalisés dans les instances et une démocratie participative qui associe aux processus décisionnels les parties prenantes reconnues comme légitimes. Elle repose avant tout sur l'acceptation de toutes et tous à ce qu'elle implique, en termes d'image, certes, mais aussi en termes d'obligations éthiques et morales.

Les éléments qui apparaissent comme des déterminants majeurs de succès du système de gouvernance et du projet associatif relèvent également de savoir être et de compétences que les parties prenantes doivent prendre en compte dans la mise en œuvre de la collégialité : la confiance, le respect, la clarification des responsabilités de chacun en fonction de son statut et de son engagement dans l'association, ainsi que celle du rôle de chaque instance sur la base de compétences propres à chacune en donnant la possibilité à chaque membre de pouvoir apporter sa contribution effective au projet collectif. Il n'y a donc que des clés d'attention qui peuvent aider les associations qui se lancent dans cette voie, à le faire en toute conscience et donc en les invitant à co-construire des cadres de sécurité, à définir des processus de prise de décision, à cultiver une posture d'ouverture et une culture du « Nous ».

Dans les associations observées, j'ai pu remarquer la recherche permanente ou récurrente de l'alignement entre démocratie représentative et démocratie participative (ceux qui décident et ceux qui font sont les mêmes) qui renforce la notion de collégialité dans l'association et même lui donne corps. J'aime également l'idée « *de sages* » qui veillent à la cohérence entre actions produites ou conduites par les différentes communautés de décision ou d'action (cercles, équipages, ou autres au sein de l'organisation), les valeurs et le projet associatif. Je n'entends pas le terme de sage au sens de tout puissant, de "sachant", à l'extérieur de toute action, de toute décision, mais au sens de porteurs de l'histoire ou de fragments d'histoires de l'association, de faiseurs de liens entre ce qu'elle vit et ce dans quoi s'inscrit son action par rapport à ce qui l'ancre dans son histoire, c'est là me semble-t-il,

qu'on touche du doigt la question de la trajectoire, d'alignement, fondamentale également dans la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale.

Pour conclure, en faisant un peu l'inventaire de ce que je vis au sein du RNMA depuis quatre ans, de ce que je lis sur le sujet, des témoignages remontés par les membres du RNMA qui accompagnent les associations dans leurs envies d'évolution de gouvernance, je dirais que l'intention de mise en œuvre d'une gouvernance collégiale ne suffit pas à la faire vivre. Je reste convaincu que l'association est un magnifique terrain de « *créativité de la discussion publique* ¹¹⁶ » et que si nous partons de l'hypothèse que la façon même de créer a un impact direct sur la création obtenue alors il apparaît intéressant d'imaginer qu'en modifiant en profondeur notre faire ensemble, même à petite échelle, au sein de nos associations, c'est peut-être toute notre société qui pourrait muter. C'est un peu la philosophie que j'ai retrouvée à la FSGT.

Je reste convaincue que les associations en première ligne, sont des leviers puissants de transformation vers un nouveau modèle de société et participent à leur niveau, à la résolution des grands défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, notamment en s'adaptant avec des fonctionnements plus ouverts, plus à l'écoute, plus démocratiques. Le modèle pyramidal même s'il reste adapté dans certains cas, est peut-être inadapté pour répondre aux envies d'agir des citoyens qui s'engagent. Il est construit sur l'idée même d'un pouvoir qui induit un rapport de force, plutôt que de développer notre capacité à coopérer. Il conditionne notre façon d'interagir les uns avec les autres et de faire ou non du « Nous ». Redonner au pouvoir ses vertus créatrices, responsabilisantes ouvre à une voix de liberté individuelle mais aussi collective. Reconnaître dans une association que nous sommes finalement interdépendants les uns des autres et de notre environnement nous amène à une conscience coopérative. Ainsi, réfléchir à la gouvernance partagée dans les associations est une invitation à repenser les paradigmes qui conditionnent notre faire ensemble afin d'expérimenter dans ces microcosmes, une voix émancipatrice de l'individu qui viendrait rebattre les cartes du pouvoir et de la responsabilité afin d'imaginer et de construire de nouvelles façons de faire ensemble. Ces démarches de réflexion au sein des associations doivent être indéniablement encouragées et accompagnées de mon point de vue, tout en sensibilisant les associations qui choisiraient cette voie, que ce choix de modèle « collégial » de gouvernance requiert l'adhésion de tous, ainsi que l'analyse de son niveau possible de réalisation au sein de l'association, de l'attention qu'il demande afin d'opérer les bons aménagements et ajustements à chaque étape du cycle de vie de l'association pour

¹¹⁶ Conférence IAE 2016 "La gouvernance entre diversité et normalisation" - propos de Jean-Louis Laville

conserver l'équilibre le plus adéquat entre l'envie de faire ensemble, la viabilité de l'association et le développement de son projet militant. Les expériences observées sur le terrain montrent que cet équilibre est fragile, atteint par tâtonnements successifs, à l'issue de processus d'essais-erreurs qu'il faut savoir accepter, de réajustements, car il n'existe pas de méthode clé en main, le chemin vers une gouvernance collégiale dans une association se fait donc en marchant.

Annexes

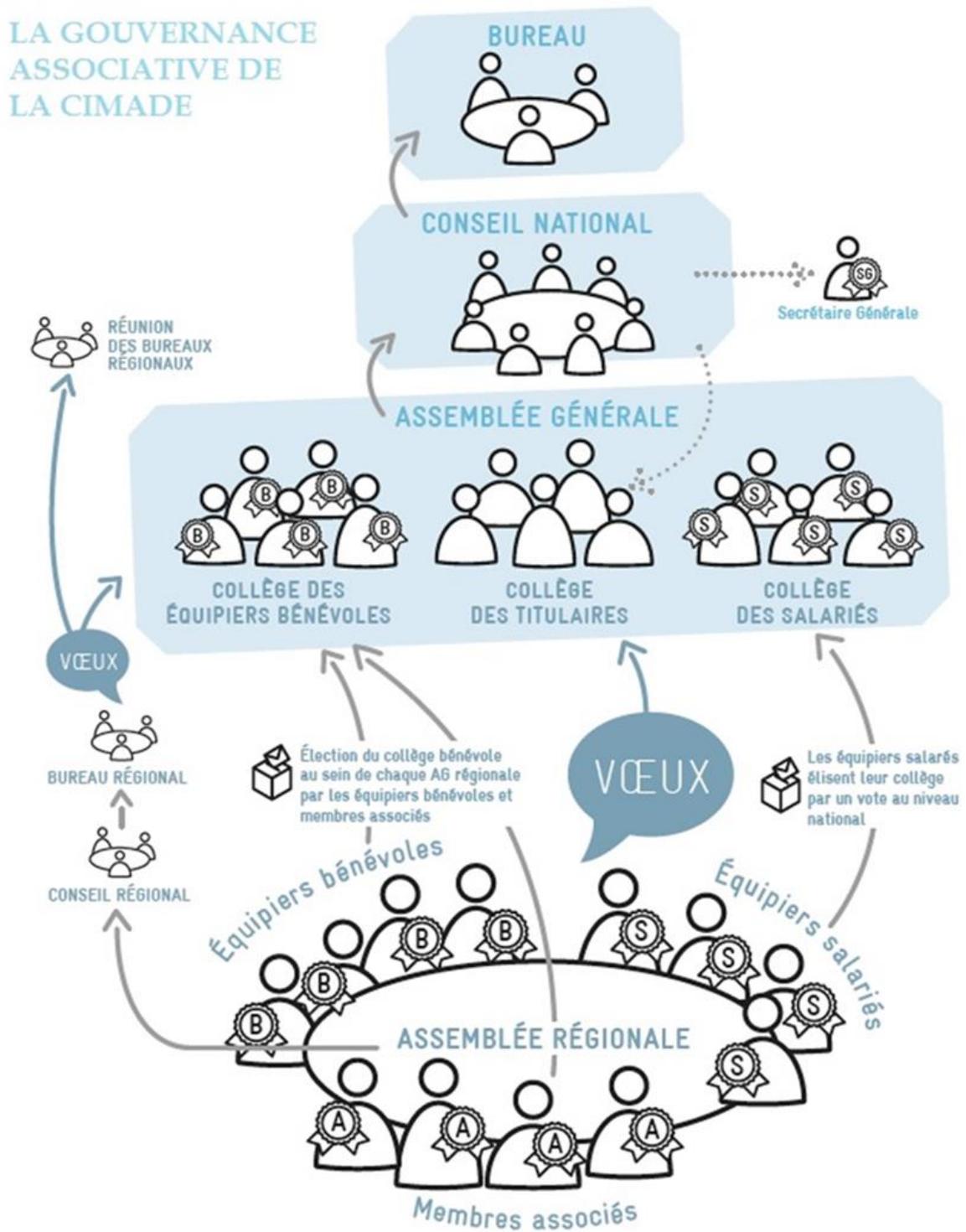
La Cimade nationale

Fiche de l'association	« Comité Inter-Mouvements Auprès Des Evacués » (LA CIMADE)
Date de creation	1939 et déclarée le 8 mars 1940 à la Préfecture de Police de Paris, suivant la loi du 1er juillet 1901
Objet de l'association	<p>La Cimade a pour but de manifester une solidarité active avec les personnes opprimées et exploitées. Elle défend la dignité et les droits des personnes réfugiées et migrantes, quelles que soient leurs origines, leurs opinions politiques ou leurs convictions. Elle lutte contre toute forme de discrimination et, en particulier, contre la xénophobie et le racisme. La Cimade inscrit son engagement dans la perspective d'un monde plus humain et plus juste et adapte constamment ses actions nationales et internationales aux enjeux de l'époque.</p> <p>La Cimade rassemble des femmes et des hommes d'horizons nationaux, religieux, politiques et philosophiques divers qui partagent ses buts et ses valeurs. Actrice de la société civile, elle collabore avec de nombreux organismes et partenaires de différentes origines, laïques et confessionnelles.</p> <p>La Cimade met en œuvre tous les moyens propres à atteindre ses buts, y compris par des actions de témoignage, d'éducation ou de formation, et au besoin par voie judiciaire comme la constitution de partie civile.</p>
Zone d'intervention	Nationale et territoires d'Outre-Mer: Guyane – Mayotte - Réunion
Adresse du site web	https://www.lacimade.org
Nombre d'adhérents	2642 adhérents – 13 régions (en 2016)
Nombre de salariés	106
Catégories de membres	<p>Membres équipiers bénévoles</p> <p>Membres équipiers salariés</p> <p>Membres titulaires</p> <p>Membres associés</p>
Modèle économique	<p>47% subventions et autres concours publics</p> <p>36% recettes collectées auprès du public</p> <p>9% Fondations et financement privés</p> <p>8% ventes et autres produits</p>
Les statuts	Tous les membres sont des personnes physiques
Catégories de membres	<p>3.1. Membres équipiers bénévoles : Ce sont des personnes ayant un engagement régulier dans le cadre d'une activité de La Cimade, sans recevoir de salaire, qui adhèrent à l'association</p> <p>3.2. Membres équipiers salariés: Ce sont des personnes qui, ayant un contrat de travail avec La Cimade adhèrent à l'association,</p> <p>3.3. Membres titulaires : Ce sont des personnes qui sont : soit proposées par des institutions (Eglises, communautés, mouvements, associations, partenaires...) ayant des buts ou une inspiration similaires, choisies par le conseil national selon des modalités prévues dans le règlement d'application, soit choisies à titre personnel par le conseil national en raison de leurs compétences.</p> <p>3.4. Membres associés : Ce sont des personnes n'ayant pas d'engagement régulier dans le cadre d'une activité de La Cimade mais qui souhaitent néanmoins soutenir ses objectifs et son action et, dans ce but, s'associer à La Cimade.</p> <p>Les membres associés ne sont pas éligibles à quelque instance que ce soit. Ils sont électeurs dans les instances locales et régionales.</p>
Composition des instances	<p>L'assemblée générale est composée d'au plus 120 membres. Le nombre exact des membres de l'assemblée générale est fixé par le conseil national au moment de son renouvellement. Quel que soit le nombre total de ses membres, elle comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une moitié de membres équipiers bénévoles, désignés par les assemblées régionales. <p>Le nombre de membres équipiers bénévoles par région est défini par le conseil national par référence au nombre d'adhérents dans la région. Chaque région doit avoir au moins un représentant à l'assemblée générale ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - un quart de membres équipiers salariés désignés par l'ensemble des membres équipiers salariés de La Cimade ; - un quart de membres titulaires

La Cimade Bretagne Pays de Loire

Fiche de l'association	Groupe regional Bretagne Pays de la Loire LA CIMADE
Date de creation	2003
Objet de l'association	La Cimade a pour but de manifester une solidarité active avec les personnes opprimées et exploitées. Elle défend la dignité et les droits des personnes réfugiées et migrantes, quelles que soient leurs origines, leurs opinions politiques ou leurs convictions. Elle lutte contre toute forme de discrimination et, en particulier, contre la xénophobie et le racisme.
Zone d'intervention	La région Cimade Bretagne- Pays de Loire se compose de 8 groupes locaux (<i>données 2015</i>): <ul style="list-style-type: none"> - Saint Briec - Finistère : une antenne à Brest et une à Quimper - Rennes - Nantes - Anjou - Morbihan : une antenne à Vannes et une à Lorient - Vendée : une antenne à La Roche-Sur-Yon et une aux Sables d'Olonne. - Le Mans : le groupe local du Mans
Adresse du site web	https://www.lacimade.org/regions/bretagne-pays-de-loire/
Nombre d'adhérents	En 2015, la Cimade Bretagne-Pays de Loire comptait 233 adhérents répartis comme <ul style="list-style-type: none"> - Saint-Briec : 13 adhérents, dont 2 membres associés¹ - Rennes : 37 adhérents dont 4 membres associés - Nantes : 47 adhérents, dont 2 membres associés - Maine et Loire : 24 bénévoles adhérents, dont 3 membres associés - Le Mans : 13 adhérents, dont 1 membre associé - Vendée : 60 adhérents, dont 13 membres associés - Finistère : 9 adhérents, dont 3 membres associés - Morbihan : 30 adhérents dont 4 membres associés
Nombre de salariés	2
Catégories de membres	Membres équipiers bénévoles Membres équipiers salariés Membres titulaires Membres associés
Les statuts	Les Conseils régionaux ne disposent pas de statuts propres – les statuts nationaux de la Cimade fixent les rôles, fonctions des Conseils Régionaux Art. 5.5.1: Tous les membres de La Cimade, à quelque titre que ce soit, demeurant dans une région déterminée, sont membres de l'assemblée régionale correspondante 5.5.2: le Conseil Régional est composé de personnes élues par l'assemblée régionale. Il met en œuvre la politique régionale définie par l'assemblée régionale, en concertation avec le/la secrétaire général.e, représenté.e par le/la DNR ou par le/la salarié.e qu'il désigne. Il est notamment chargé de convoquer l'assemblée régionale. Il désigne le bureau régional. 5.2.3. Le bureau régional Il est constitué d'au moins trois membres équipiers bénévoles du conseil régional (président.e, trésorier.e et secrétaire). Le/la secrétaire général.e, représenté.e par le/la DNR ou par le/la salarié.e qu'il désigne, est membre permanent du conseil et du bureau régional, sans droit de vote.
Les délégations	Article R. 11. Le/la Délégué.e National.e en Région (D.N.R.) - salarié En application de l'Article 11 des statuts, le/la DNR est chargé.e, en lien avec le conseil et le bureau régional, et sous la responsabilité du/de la secrétaire général.e ou la personne déléguée par lui, de coordonner et d'animer l'ensemble des actions dans la région et de veiller à leur cohérence avec les orientations définies par l'assemblée générale et le conseil national.
Les personnes rencontrées	Marie HENOCQ, Déléguée Nationale en région Nadia PINSON, Conseillère Régionale à la Cimade Anne DAUSSY, Présidente du Conseil Régional

Présentation imagée de la Gouvernance de la Cimade



Dimension institutionnelle - la Cimade Bretagne Pays de Loire

CIMADE BRETAGNE PAYS DE LOIRE		
Les éléments de la dimension institutionnelle		
la culture du projet/histoire	Evolution du projet et de sa gouvernance	référence commune
<p>L'histoire de La Cimade est une histoire d'engagements nourrie de convictions; Une démarche collective : L'exigence de réflexion collective est fondamentale pour la dynamique et la cohérence de l'association. Les positions qui en émergent, engagent tout le mouvement localement, régionalement et nationalement. Les instances statutaires sont au cœur de cette démarche et une vie associative dense est indispensable à la réalisation de cet objectif.</p> <p>Des racines vivantes qui plongent dans le terreau protestant et œcuménique celui de la promotion des droits humains tels qu'exprimés dans la Déclaration universelle DES Droits de l'Homme</p>	<p>au moment de la révision des statuts, souhaitait réellement que le Conseils Régionaux, aient une responsabilité hiérarchique sur les salariés en région, notamment sur les DNR. Ca n'a pas été suivi, mais du coup, on arrive à des échanges assez rigolo de Présidents de Régions qui sont membres de l'AG et qui posent la question en AG : « vous nous demandez d'aller chercher des sous localement, est-ce qu'il faut qu'on finance aussi les postes de DNR ? ». Y'a plein de petites frictions comme ça</p> <p>y'a une situation qui n'est pas très claire, mais elle n'est pas gravée dans le marbre</p> <p>Donc voilà, on a un peu le cul entre 2 chaises, moi je trouve assez intéressant qu'il n'y ait pas ce mandat de représentation, c'était l'idée d'origine, et les années passant, on est un peu dans de l'aménagement</p>	<p>« mais oui, on sait bien qu'on appartient à quelque chose qui est plus grand que nous, souvent à priori et ensuite en identification</p>
Les statuts		
<p>La Cimade est structuré sous une forme associative assez classique dans ses instances nationales, avec une singularité c'est qu'il y a un collègue « salariés » dans les élus, dont je fais partie. Et ensuite les statuts de la Cimade proposent une déclinaison du même fonctionnement mais qui n'a pas d'existence juridique, au niveau des régions et au niveau des groupes locaux</p> <p>Et ensuite, le modèle proposé, il est finalement assez classique dans ce que proposent les statuts, c'est d'avoir un Conseil Régional (CR) composé de membres des différents groupes locaux, au moins 1 disent les statuts. Un CR qui désignerait dans les statuts, un bureau régional (BR) avec des mandats assez spécifiques, et encore une fois c'est des règles qu'on se donne en interne parce que ça n'a pas d'échos, y'a pas de déclaration en Préfecture, avec des mandats assez spécifiques sur les postes de Présidence, Trésorerie et Secrétariat ou de bureaux collégiaux</p> <p>l'Assemblée Générale de la Cimade ce n'est pas tous les membres de la Cimade. L'AG de la Cimade c'est maximum 120 personnes. Aujourd'hui, 110 et ce sont des représentants de 3 collèges : 1 collège de 30 membres titulaires qui sont souvent des représentants de partenaires de la Cimade, d'institutions d'instits, enfin y'a encore des représentants de l'Eglise protestante, y'a des représentants Secours Cath, Migr'Europe, ...+ des gens qui sont là en leur noms propres, ça c'est les « maxi-titulaires », par exemple Catherine Trautmann a été longtemps à l'AG de la Cimade. Donc pour ¼ des titulaires, pour ¼ des salariés de la Cimade, salariés membres de l'association qui font le choix d'être élus et de siéger dans les instances, en locurrence à l'AG, et pour moitié, 1 collège de 60 personnes, est composé des élus bénévoles, équipiers bénévoles des régions. L'AG est publique, donc n'importe quel membre de la Cimade peut y assister, mais les électeurs à l'AG c'est limité à 120 personnes. Dans ce collège de 60 personnes, il est réparti au niveau des 12 régions, avec un nombre de sièges pondérés en fonction du nombre d'adhérents, avec des révisions qui sont pas très fréquentes. Pour la région Bretagne Pays de Loire qui est une région assez moyenne, y'a a peu près 280 membres dans la région, on a 5 sièges à l'AG nationale pour des équipiers bénévoles</p> <p>On a des élections par collège en fait, jusqu'à l'AG et ensuite l'AG désigne son Conseil d'Administration, avec la même pondération par collèges, mais toute l'AG vote. Ensuite le Conseil désigne son bureau. Le Conseil valide la proposition de la Présidence et du Secrétaire Général et en général c'est que des mecs [rires], et pour 2/3 issus du collège titulaire, gage de stabilité</p> <p>C'est par contre l'AG Régionale qui élit un conseil régional. Donc l'AG régionale composée de tous les membres de la Région, votants, à jour de leur cotisation élit un CA régional et qui le même jour si elle n'oublie pas, élit les 5 représentants à l'AG nationale</p> <p>ensuite une fois que vous êtes à l'AG et/ou au Conseil, vous n'avez plus de mandat impératif, c'est-à-dire que vous n'y êtes pas en représentation [du régional]. Il y a une vraie délégation de la Région, « tu peux y aller », et il n'y a pas de demande de représenter la région, en tous les cas, pas formellement.</p> <p>ce ne sont pas des gens qui « représentent » la région, qui portent une parole de la Région. ce sont des gens qui sont désignés par leurs régions pour participer aux instances nationales</p> <p>les membres du Conseil, au moins dans la partie des équipiers bénévoles, y'a des membres du Conseil qui émanent des régions, et qui ne sont pas membres de droit du Conseil Régional de leurs régions. Là on a un gap en fait ! sur les mandats nationaux vous pouvez très bien être en électron libre. en fait ça pré-existe à l'organisation régionale, et on est sur un truc qui n'est pas fini d'être clarifié parce qu'au Conseil [national], très régulièrement, y'a ces échanges sur le sujet !</p> <p>Donc en fait on a un fonctionnement qui est un peu balisé par les statuts, statuts qui sont ni pas vraiment contraignants, ils prévoient des choses, ce qui n'est pas inintéressant, charge à chaque région d'inventer et d'affiner ce fonctionnement là, au fil de l'eau</p>		

les passages de crises

J'ai souvent entendu dire la Cimade marche sur 2 pieds : le plaidoyer - c'est un terme que j'aime pas trop – et l'action je trouve que ce qui est le plus compliqué à la Cimade par rapport à d'autres associations sur la même thématique, c'est que les 2 co-existent.

tout le monde rentre dans le cadre d'une action, mais du coup si la priorité c'est d'avoir une action qui soit avant tout une action politique et militante, je répondrai non, tout le monde n'est pas concerné. On peut très bien faire de l'accompagnement juridique et ne jamais prendre le temps de réfléchir à pourquoi on fait ça, collectivement, qu'est-ce qu'on veut faire avancer sur le territoire ?

quand de manière volontaire il y a eu la mise en place de Conseils Régionaux, suppressions progressive de tous les postes qui avaient pu être créés au niveau local, l'idée qu'il y ait du salariat au niveau régional qui émane du niveau national, le tout centralisé, n'a pas été bien que bien perçu par pas mal des conseillers régionaux

on est une association sage, y'a une espèce de lisage préalable au conflit

principes démocratiques

moi je trouve qu'il y a quand même un truc intéressant c'est que c'est pas forcément les Présidents de GL qui sont au Conseil Régional, y'a beaucoup de conseillers régionaux qui n'ont pas de fonctions de bureau dans leurs propres groupes et ça j'imagine que c'est pas forcément beaucoup évident parce que dans beaucoup de cercles comme ça les échelles intermédiaires c'est beaucoup des doubles mandats, et là c'est pas le cas majoritairement.

ce n'est pas qu'une question de cumul de mandats, c'est aussi une question de représentativité. Ce ne sont pas les bureaux des GL qui arrivent aux conseils régionaux, c'est plus large et je trouve que c'est plutôt un point positif. je ne connaissais pas tout l'historique mais par contre je trouve ça intéressant. Je pensais que c'était fait exprès que les représentants au national ne soient pas directement liés aux Régions, parce du coup ça évite ce côté très pyramidale du groupe local, la région, le national, avec tout en haut les élus avec leurs ailes dans le dos

Moi personnellement je trouvais cela plutôt pas mal, si on part du principe que c'est une asso avec un projet global, au-delà d'élire ou pas élire, mais en tous cas, y'a des personnes qui y sont et qui ne représentent pas les autres, mais qui simplement font parties de ce projet commun, mais on n'est plus sur quelque chose de représentatif, du coup, ça me botte assez

Le fonctionnement est démocratique, mais il n'y a pas une vie démocratique très foisonnante, voilà...

La notion de transmission et de continuité

mais moi je trouve que vous êtes les deux salariées les garantes de faire partie d'une association nationale et que c'est pas rien quand t'es bénévole. Un groupe de bénévoles ça tourne, dans le monde associatif avec tous les problèmes de gouvernance, d'égos, de machin, c'est compliqué... y'a un rôle même pas de médiateur, mais simplement y'a une permanence en fait

je sais pas si y'a tant que ça d'assos nationales avec un projet politique où y'a cette espèce d'ascenseur et là pour le coup on est sûre qu'il est assuré car c'est votre job, peut-être sauf si ça déconne avec l'une ou l'autre, en tout cas beaucoup plus qu'avec les bénévoles délégués.

en gros pour moi les anciens, les courroies de transmission à la Cimade c'était les bénévoles - J'entends qu'on incarne un peu ça en tant que salariées à la Cimade BPL, mais y'a des régions où ça va être l'exact inverse en fait

Dimension organisationnelle - la Cimade Bretagne Pays de Loire

CIMADE BRETAGNE PAYS DE LOIRE		
Les éléments de la dimension organisationnelle		
mécanismes	Espaces de régulation et évolutions	Rôles
à chaque fois les choses ont été discutées collectivement, collégalement. Donc j'ai du mal à imaginer comment il pourrait y'avoir d'un coup, comme ça, une espèce de conflit qui apparaisse, de conflit de fond sur la décision d'un projet.	y'a tout un tas d'échelons et si y'avait un vrai problème avec les 2 salariées régionales de fond, de divergence de points de vues, y'a quand même un paquet de moments où on se rencontre, où on discute, c'est un travail de longue haleine, y'a pas un projet qui sortirait d'un chapeau	être l'interlocutrice lorsque la réponse n'est pas trouvée au niveau de l'équipe bénévole, c'est-à-dire en subsidiarité
La Cimade, la Bretagne n'est pas l'endroit où il y a eu le plus de protestants, y'a pas une antériorité de la Cimade dans la région, donc on est pas mal sur un mandat qui a été explicite, qui est de consolidation de la Cimade dans la région, donc en aidant les groupes à ne pas redémarrer de rien, c'est-à-dire de stabiliser et de consolider	on prévoit plusieurs étapes cette année : un renforcement du nombre de CR, le poste de Présidente est doublé avec un poste de vice-présidente, ainsi que le poste de co-trésorier. En juin 2017 avait été décidé de fonctionner de façon collégiale, la réunion de samedi dernier c'était dans cette suite, cette ré-interrogation de travailler sur un bureau élargi qui a été accepté ! moins on ferme et plus on ouvre dans le sens de plus on se garde la possibilité de voir émerger des gens	La co-animation avec le Conseil Régional et les co-équipiers bénévoles, avec ma collègue on va être dans une co-animation
Mais en tous les cas la systématisation d'un fonctionnement en régions, ça n'a pas toujours existé, à l'aulne des 80 ans de la Cimade. C'est une réforme interne assez volontariste pour créer un échelon régional entre groupes locaux et le national	nous on est des filous, car on cumule par le collègue bénévoles et le collègues salariés, mais c'était pas calculé	La question pour nous, c'est pas la question professionnel ou bénévole, c'est la question de savoir quel type de professionnel pour permettre aux bénévoles d'assumer des responsabilités et de développer le bénévolat et donc la question c'est d'essayer d'avoir des professionnels ou une démarche de formation de professionnels qui ne tuent pas le bénévolat, qui ne se substituent pas au bénévolat mais qui est plutôt facilitateur de bénévolat et ça fait partie aussi de ce qu'on peut appeler la gouvernance collégiale
		concrètement les salariés comme les bénévoles ont des activités en particulier dont ils sont chargés
		ce poste de DNR. Y'a une feuille de route qui propose, en lien étroit et permanent avec le Conseil Régional, une fonction d'animation de la Région, et de s'assurer que les actions développées par les groupes locaux dans la région, se font en cohérence avec les orientations nationales de l'association Cimade
		le mandat qu'on a c'est de co-animer une région en tant que salariée, avec le Conseil Régional, et c'est pas si simple, voilà ! c'est ça le mandat pour un DNR, ... sans mode d'emploi et avec des trucs aussi simples que, euh, voilà : je suis permanente, les élus sont pas permanents, donc plein de choses extrêmement intéressantes et puis d'autres un peu compliquées
		concrètement les salariés comme les bénévoles ont des activités en particulier dont ils sont chargés
		Dans la pratique, c'est pas sans difficulté à faire vivre, notamment au niveau des membres bénévoles. Du coup des actions sont mises en place pour favoriser leur implication. Tout dépend des gens, de leur façon d'aider les bénévoles, on ne peut pas laisser cet aspect au bon vouloir des gens en charge de cette animation

Dimension sociale – La Cimade Bretagne Pays de Loire

CIMADE BRETAGNE PAYS DE LOIRE		
Les éléments de la dimension sociale		
participation/coopération	savoir être et savoir faire	mécanismes, processus et évolutions
j'imagine que ce qui nous intéresse là c'est la question de la participation		y'a maintenant une forme d'évidence à se retrouver pour toutes les personnes qui ont choisi la Cimade pour s'engager sur un territoire
Globalement on va sur une pente qui va dans le bon sens, qui est plutôt ascendante et intéressante, mais globalement du fait de son côté récent mais pas que, la dimension régionale n'est pas du tout évidente en fait	il y a une vraie attention collective à aller chercher des candidats, souvent les candidats pour le Conseil Régional (CR)	les projets portés par le Conseil Régional sont élaborés en Assemblée régionale, du coup la décision, elle n'est pas du Conseil, ni même de la salariée, elle est celle de l'Assemblée régionale, c'est censé être la feuille de route du Conseil en fait, en terme de projets à mener sur une durée
L'investissement des conseillers régionaux est très variable : pour certain-e-s, il se limite à la participation aux réunions physique du conseil, 4 en moyenne d'une journée par an, pour d'autres, il se compte en dizaine d'heures par mois	Au niveau du Conseil Régional en tout cas, j'ai l'impression que le lien est permanent entre les salariés et les bénévoles. En tout cas moi je le ressens comme un vrai travail en commun	AG Régionale, ce temps où tous les bénévoles de la région sont réunis, du moins, ceux qui veulent, il est préparé par le Conseil déjà, en général en allant vérifier que cela réponde à des préoccupations des groupes locaux, en général on le sait car on est tous dans des groupes locaux, donc on voit bien ce qui émane comme questionnements, comme besoins, de formations, ou autre, donc y'a une espèce de cooptation d'une thématique qui du coup va être préparée par le Conseil, validée par l'AG Régionale, et ensuite à nouveau mise en œuvre par un Conseil Régional, qui sera d'ailleurs le même ou pas puisqu'il change tous les 2 ans
L'engagement au niveau régional n'est pas évident, la nature des mandats en région est légère alors que ça demande une animation forte pour le régional, une co-animation entre salariés et un CR élu ou dans la majorité des cas tout repose sur le bi-nôme fort entre DNR et président(e) et bureau collégial	Au niveau du Conseil Régional, y'a personne qui soit complètement hors-sol.	J'ai pas forcément en tête des moments où on construit une décision, c'est assez doux comme process et ça s'inscrit dans le temps... c'est un peu diffus, c'est un truc qui se fait au fil du temps... je serais bien incapable de citer un moment où on prend une décision.

Dans les groupes locaux, il y a des bureaux très actifs. Par exemple les co-présidents à Toulouse qui s'occupent de l'animation, la coordination, et qui initient des activités et des temps de réflexion	J'ai souvent dit et je le revendique, le bénévolat à la Cimade est un bénévolat exigeant. En tous cas très chronophage	Ce n'est pas qu'une question d'envie mais c'est aussi une question de compétences des élus, animer des collectifs de travail c'est pas inné, ils ont besoin d'être accompagnés (par les salariés) – mais il y a aussi des questions de compétences, des manques de capacité qu'il faut essayer de combler
A ma connaissance y'a pas un bénévole qui ne soit pas dans une action	j'avais entre autres envie d'être davantage au point sur les aspects plus juridiques. Et l'avantage de la CIMADE c'est qu'il y avait, enfin pour moi, il y avait une dimension à la fois militante politique et une dimension formation	y'a un vrai soucis d'animation de l'AG
ces débats ne sont pas inutiles car ils sont partagés et reflètent une envie collective d'agir en ce sens – ça aide aussi à mieux définir les mandats	Tout ça est beaucoup en lien avec les personnes, car il y a des questions de pouvoirs en plus de celle de a collaboration élus, salariés, bénévoles est complexe, chacun doit remplir son rôle	
moi j'y suis pas au conseil national, c'est compliqué c'est des gens de toute la France, pas une vie vraiment démocratique quand il faut réunir 120 personnes qui vivent pas toutes à Paris où dans un rayon proche... le frein, il n'est peut-être pas juste sur la façon d'arriver au Conseil ou à l'AG... c'est quand même compliqué de fédérer 120 personnes réparties sur toute la France, sur un projet, oui, sur une fonctionnement de réunion, pas bien évident.	Moi c'est la relation qui m'intéresse	Maintenant, moi il me semble que par essence et pour voir d'autres associations qui travaillent avec, c'est très compliqué de monter un projet de façon complémentaire et complètement collégial avec les personnes que nous accompagnons, mais on est capable de co-construire des actions avec eux, de monter des initiatives conjointes
Nous au niveau salarié qui siégeons au niveau de l'AG nationale, on essaie avec plus ou moins de réussite d'échanger des choses, mais c'est vrai que y'a pas mal de membres de l'AG issus des régions qui ont à des moments des grands moments de solitude en AG	au-delà de ça, moi je trouve ça très violent, on voit des gens qui ont des galères de dingues, je vois pas comment on pourrait leur dire « bon, c'est bien ton truc, mais faudrait que tu prennes un peu de hauteur, que tu vois la situation dans son ensemble et que tu te forme... »	qu'on est vraiment sur une co-construction, sans les faire rentrer au chausse-pieds à la Cimade, mais la question de leur relation à la Cimade elle est permanente et je trouve que dans les membres de la Cimade, membres du groupe on n'est pas du tout sur les mêmes envies de réponses
Y'a beaucoup d'échanges, beaucoup de discussions et de regrets à la Cimade, que la Cimade ne soit pas capable d'intégrer les personnes étrangères		

La FSGT

Fiche de l'association	FSGT - Fédération Sportive et Gymnique du Travail
Date de création	24 décembre 1934
Objet de l'association	une fédération omnisports (qui fêtera ses 85 ans l'an prochain). Elle a pour but, en pratiquant et développant d'une façon rationnelle les exercices physiques et en utilisant judicieusement les loisirs, de préserver et d'améliorer la santé et les capacités physiques de ses adhérent.es, d'inculquer à ses adhérent.es des principes de camaraderie, de discipline et d'honneur, de les préparer à leur rôle de citoyen.nes au service d'une République laïque et démocratique. Elle s'inscrit dans une démarche autogestionnaire depuis les années 80.
Zone d'intervention	Nationale et international
Adresse du site web	https://www.fsgt.org/
Nombre de licenciés	290 000 pratiquants, 4800 clubs – présents dans 73 départements et sur 12 régions
Nombre de salariés	35
Catégories de membres	1 seule: les licenciés. La licence prévue à l'article L131-6 du code du sport et délivrée par la Fédération marque l'adhésion volontaire de son-sa titulaire à l'objet social et aux statuts et règlements de celle-ci. La licence confère à son-sa titulaire le droit de participer au fonctionnement et aux activités de la Fédération. La licence est annuelle et délivrée soit pour la durée de la saison sportive, soit pour l'année civile. Elle est délivrée au titre des catégories prévues par le règlement intérieur.
Modèle économique	80 % d'auto-financement (licences et affiliations) 20 % subventions de l'Etat, Ministère des Sports
Fonctionnement des instances	Assemblée générale: L'Assemblée Générale se compose de représentant-e-s licencié-e-s des associations affiliées à la Fédération. Les représentant-e-s des associations affiliées sont mandaté-e-s par les comités départementaux et régionaux ou par les commissions fédérales d'activités. La Fédération est dirigée par une Direction fédérale collégiale, ci-après dénommée DFC, qui exerce l'ensemble des attributions que les statuts n'attribuent pas à l'Assemblée générale ou à un autre organe de la Fédération. La représentation des femmes et des hommes est assurée conformément à l'article L 131-8 du Code du sport. Ainsi au sein de la DFC, la proportion de membres du sexe le moins représenté parmi les licencié-e-s est au moins égale 40 % des sièges. La DFC est composée de seize (16) membres au maximum, dont deux représentant-e-s légaux-légales et un-e trésorier-ère. Elle est élue par l'Assemblée générale électorale, à bulletin secret, par un scrutin de liste à la majorité absolue et garantissant l'élection d'un nombre de femmes et d'hommes conforme aux dispositions fixées par l'article L131-8 du Code du sport. Les postes vacants à la DFC sont pourvus par cooptations, dans les conditions définies par le règlement intérieur et validées par l'Assemblée générale suivante. La Fédération est administrée par un Comité de coordination nationale, ci-après dénommé CCN, comprenant vingt-sept (27) membres au maximum, dont le-la médecin fédéral. Les membres du CCN issu-e-s de la DFC sont élu-e-s à bulletin secret par un scrutin de liste à la majorité absolue pour les deux premiers tours et à la majorité relative pour le troisième tour, par l'Assemblée générale, pour une durée de quatre ans. Les coordonnateurs-trices des domaines sont élu-e-s à bulletin secret dans les mêmes conditions que ci-dessus. Un règlement intérieur est en place.
Les personnes rencontrées	Emmanuelle Oulaldj, co-présidente salariée (EO) Gérard Dizet, co-président bénévole (GD) Benjamin Chevit (BC), salarié élu membre de la DFC Antonio Fondeca (AF), salarié élu membre de la DFC

Gouvernance de la FSGT

Les grandes lignes de la démocratie FSGT¹¹⁷

L'Assemblée Générale (AG)

L'AG constitue pour toutes les structures FSGT un temps incontournable de la vie démocratique. Tenue annuellement, elle permet de faire le point et de positionner collectivement le projet global. L'expérience montre que ces AG ne se résument pas seulement à un temps formel mais permettent le débat ou la construction de projets et les prises de décision.

Des dispositifs de fonctionnement variés, autonomes et interdépendants

L'engagement dans la prise de responsabilités doit être favorisé à tout moment. Pour cela, la FSGT favorise la mise en place, aux côtés des structures de coordination et/ ou de direction, une multiplicité de collectifs ou lieux de travail : autour de projets ou questions spécifiques. Si le fonctionnement de la FSGT encourage l'autonomie, l'interdépendance constitue son pendant.

Bénévoles / professionnels, même combat !

La FSGT considère chaque responsable, chaque militant à égalité quel que soit son statut : bénévole ou salarié.

Des règles non figées

Des règles de fonctionnement construites et validées collectivement et visibles par tous. Le fonctionnement des structures FSGT ne doit pas être figé. Adaptation et innovation sont partie intégrante de la culture de la fédération.

Un rapport pragmatique aux statuts

Les structures de la FSGT sont tenues de disposer de textes réglementaires : statuts et règlement intérieur. Le contenu des statuts est en partie imposé. Ces derniers sont avant tout un recours en cas de conflits ou problèmes. Ils doivent être le plus concis possible et les modalités de fonctionnement doivent être développées dans le règlement intérieur.

Participation à la vie fédérale

¹¹⁷ Issu du Guide Pratique FSGT 2018/2019

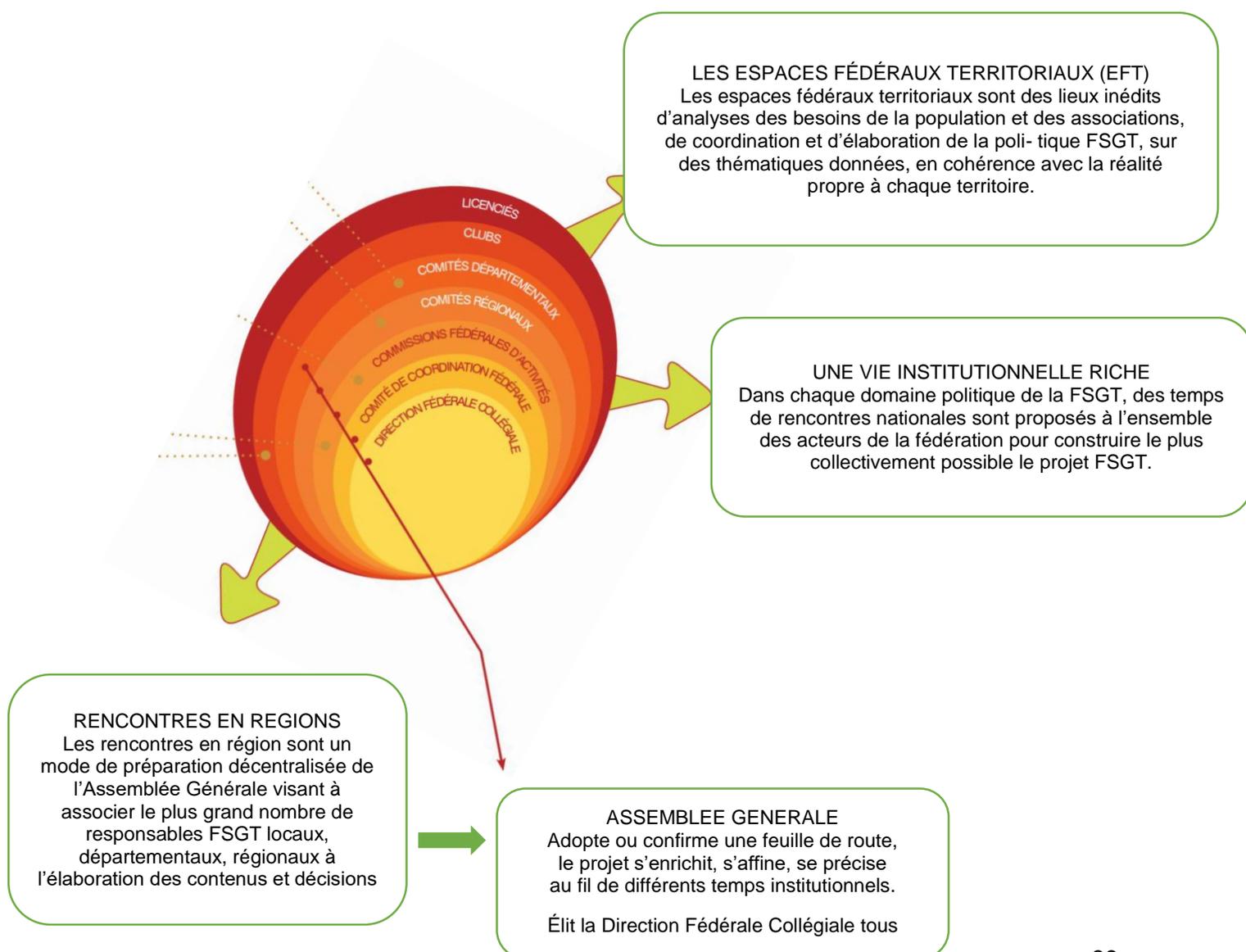
La participation de responsables de clubs à la vie fédérale (CFA, projets particuliers...) est utile et importante pour la dynamique des comités, des CFA et la formation des militants. La facilité d'accès à ce type de travail au sein de la FSGT constitue un atout à préserver.

Le renouvellement des directions

Le renouvellement des structures de direction et/ou de coordination constitue une question permanente. Faire des anciens, des passeurs d'expérience pour favoriser la prise de responsabilités. Malgré parfois la difficulté à mobiliser, les critères de la mixité (âge, genre, disciplines...) et la rotation restent des lignes directrices favorables.

La légitimation

Les structures de direction et/ou de coordination doivent reposer sur la collégialité. Leur composition doit être légitime, donc élue en Assemblée Générale. Par ailleurs, la cooptation constitue une modalité permettant l'ouverture et l'accueil.



La démocratie FSGT et son fonctionnement – Le cadre de référence

Il existe une multitude de fonctionnements à la FSGT. Ils sont fonction de l'histoire, des caractéristiques des structures, de leur contexte, des personnalités qui les ont marqués et les pilotent aujourd'hui. Toutefois, il existe une culture commune qui les guide ou les sous-tend.

DES PRINCIPES COMMUNS

La délibération : le cœur de la démocratie FSGT.

La FSGT affiche sa volonté d'associer toutes celles et ceux qui sont concernés (e) s par les conséquences d'une décision à prendre. Une démocratie qui cherche à associer, entraîner le plus grand nombre possible d'adhérents en partant de leur niveau d'implication. Le cœur de la démocratie FSGT est la délibération.

Les processus de décision doivent privilégier ce temps qui consiste à permettre à chacun de raisonner à hauteur du commun.

L'élu, le dirigeant, le responsable FSGT est l'animateur de la vie démocratique.

Le rôle des structures de direction ou autres dispositifs de la fédération doit être principalement d'impulser et de coordonner la construction collective et la mise en œuvre du (des) projet (s). « Il ne s'agit pas une fois élu de décider au nom de tous mais d'assumer la fonction d'animateur de la vie démocratique ».

Des cadres communs auxquels se référer pour prendre les décisions.

Si une seule personne est amenée à formuler une décision, celle-ci reflétera la volonté commune si elle a pu s'appuyer sur des référents élaborés en commun : le projet de la fédération, ses priorités, ses prises de position, ses principes, ses règles, ses moyens... Leur maîtrise est dès lors primordiale.

La confiance et l'évaluation, des conditions essentielles.

Un tel fonctionnement repose sur la confiance et l'évaluation à chaque fois qu'il faut assumer des responsabilités et prendre des décisions sans avoir le temps d'associer toutes les personnes concernées.

Dimension institutionnelle – la FSGT

FSGT		
Les éléments de la dimension institutionnelle		
la culture du projet/histoire	Evolution du projet et de sa gouvernance	référence commune
<p>la FSGT elle est issue du monde du travail puisque c'était le mouvement sportif ouvrier et donc il y a des ouvriers qui passaient de plus en plus de temps pour développer la FSGT et dès que la FSGT a eu les moyens de salarier du monde, ce sont ces militants ouvriers qui ont été salariés et du coup dès le début il y a eu le sentiment que les salariés de la FSGT étaient des militants et ça reste très fort dans notre culture et c'est pour ça que jusqu'à aujourd'hui, globalement, on arrive à ne pas opposer salariés et bénévoles</p>	<p>la DFC et est en train de se mettre en place un comité de coordination fédéral (CCF) qui est une structure qui n'existait pas jusqu'à la dernière AG, une structure qui cherche un peu sa place, mais qui se met en place car ont été créés les espaces fédéraux territoriaux (EFT) lors de l'AG 2017. Dans la phase de réorganisation d la FSGT, sur un constat principal que je fais un peu rapide, c'est la nécessité de mieux faire fédération</p>	<p>Puisqu'on parle ici de Forces Humaines et non pas de ressources Humaines. On fait cette distinction qui nous semble préférable</p>
<p>C'est-à-dire qu'il n'y a pas d'un côté les élus bénévoles qui vont décider de l'orientation et de l'autre, les salariés qui vont mettre en œuvre, et il n'y a pas non plus des salariés qui vont tout décider et tout mettre en œuvre et des bénévoles qui sont juste là parce qu'il faut une direction élue. Et je pense que ça c'est vraiment très lié à l'histoire et au début de la professionnalisation qui s'est vraiment faite en appui sur des militants de la FSGT et ça c'est constant - la culture syndicale joue aussi</p>	<p>il faut conserver des valeurs pour continuer à exister avec des spécificités qui me semblent intéressantes à faire vivre. On est sur plein de dimensions un peu à la croisée des chemins actuellement.</p>	<p>y'a aussi ce même contexte, moi je trouve qu'il y a une équipe</p>
<p>La FSGT dès le départ comme elle est issue de deux fédérations pré-existantes, elle s'est constituée par une co-présidence</p>	<p>après c'est très empirique, c'est-à-dire qu'on avance avec l'expérience</p>	<p>le cadre sur la démocratie FSGT qui est un cadre de référence</p>
	<p>C'est des transformations qui vont avoir lieu parce que la mise en place des Espaces Fédéraux Territoriaux, évidemment, va avoir d'autres conséquences sur les Comités, sur le Siège</p>	<p>ça repose aussi sur des cadres de référence. C'est-à-dire, on peut être en situation parfois de devoir décider et de ne pas avoir à côté l'alter-égo, il n'est pas là ou injoignable et donc il y a je dirais, des cadres de référence pour pouvoir décider de choses. Et c'est en référence à ces cadres de référence qui nous permettent de prendre la décision, je dirais pas en toute confiance, mais en sachant qu'on n'est pas en dehors des clous. On peut prendre des décisions dans certaines situations où on est seul mais à partir du moment où on se réfère à des cadres qui sont communs à tous</p>
STATUTS		
<p>d'abord précision importante, nous ne sommes pas présidents, ni même co-présidents, GD et moi. En fait, on l'est juste pour l'extérieur. Notre vraie fonction c'est « représentants légaux », sauf qu'on s'est vite rendu compte qu'à l'extérieur on n'est pas crédible</p>		
<p>les salariés à jour de leur licence, votent à l'AG</p>		
<p>C'est nous qui avons été choisis [1 bénévole et 1 salarié], suite à une décision collégiale de direction fédérale collégiale, comme représentants légaux, et pour l'extérieur, co-présidents.</p>		
<p>en 2005, on a décidé qu'il n'y ait plus de co-présidents, mais qu'effectivement la direction, c'est la Direction Fédérale Collégiale (DFC) qui est composée pour partie de gens qui sont issus de comités, de commissions d'activités et du siège fédéral. Nous on a institué dans les statuts de notre DFC qu'il y a des salariés, ce qui veut dire que les salariés soient élus. Ce qui est un choix absolument atypique et qui est même fiscalement parlant à côté de la législation, mais nous on l'assume par rapport à ce qu'on t'a expliqué sur l'histoire et pour nous (salariés), on est militant qu'on soit bénévole ou salarié et il faut reconnaître au même titre les salariés.</p>		
<p>sur les élections on est en scrutin de liste, c'est-à-dire qu'on prépare la liste de la future DFC. Donc il y a tout un travail qui se fait, c'est tout le processus. Si le processus aboutit à 2 listes c'est qu'on a échoué. Y'en a eu lors du processus mais jamais le jour où on doit arriver à se mettre d'accord</p>		

les passages de crises

En 2005, la FSGT a connu une crise institutionnelle, une grosse crise. Puisque à l'époque, les 2 co-présidents de la FSGT étaient salariés et il y en a même un qui n'était pas vraiment salarié puisqu'il était cadre d'Etat. Donc ça a provoqué une crise qui s'appelle « la crise de la co-présidence », ça porte un nom! et donc c'est suite à cette crise qu'a été mise en place tout ce système avec du coup le co-pilotage absolument partout avec bénévoles et salariés

Ce co-pilotage il est vraiment issu de la crise de 2005. Et c'est dans le cadre de tout ce processus qu'on a aussi travaillé la question de la démocratie en tant que telle, qui elle a été travaillée en 2012

Sauf que 10 ans après 2005, y'a des nouveaux signaux de crise qui ont émergé, d'ordres différents, puisque là, les signaux de crise ils sont plus liés au contexte extérieur, donc la baisse des moyens et puis malgré tout à une situation interne d'isolement de comités départementaux ou de CFA, parce que ce qu'on constate c'est qu'on est de plus en plus dans une situation où il y a des forts et des faibles, y'a des isollements de structures et donc on se dit que si on veut garantir la pérennité de la FSGT dans ses valeurs originelles, parce que c'est ça qui nous importe aussi, du coup il faut de nouveau aboutir à des transformations

principes démocratiques

l'existence d'un cadre de référence commun de la démocratie FSGT - On a fait un énorme boulot en 2013 sur les enjeux de démocratie à la FSGT et une des conclusions c'était de dire qu'on est dans des processus de délibération et on n'est pas dans des processus de décision à un temps donné. Les décisions elles se construisent dans la durée

La notion de transmission et de continuité

moi en tant que bénévole à la direction fédérale collégiale, je prends ma part de travail comme tout un chacun, mais c'est vrai que la permanence elle repose déjà sur les salariés qui composent le noyau dur de la coordination de la fédération, de la direction fédérale, ce sont les salariés qui assument au quotidien, ce qui peut se comprendre aussi parce que les bénévoles, par essence, ils ne sont pas là en permanence, même s'ils sont là assez régulièrement, ils tournent

Aux prochaines élections, les membres de la prochaine coordination (prochain bureau) seront donc forcément issus des 12 membres actuels de la DFC, même si à chaque élections y'a un tiers de renouvellement, c'est pas statutaire, mais c'est dans notre logique

En 2020, quand y'aura les élections, on peut très bien imaginer qu'il y ait du mouvement sur ces 4 membres, mais on est toujours dans des questions de processus. Par exemple, il n'y aura pas quelqu'un qui est arrivé depuis 2 ans, parce que déjà il y a le critère d'assumer des responsabilités depuis au moins 5 ans. On est vraiment inscrit sur des processus. Et l'autre critère à priori évident, qu'est pas forcément formalisé mais c'est vraiment l'idée du processus, c'est que en représentant légal, ce sera forcément un des 4. Ça pourra pas être quelqu'un qui arrive et qui d'emblée est représentant légal puisqu'on est sur la reconnaissance du pouvoir d'agir effectivement et sur la reconnaissance de l'expérience. Et c'est pareil pour les bénévoles. Aujourd'hui, y'a 8 bénévoles, ça paraît très peu probable qu'en 2020 si ce n'était plus Gérard, ce soit un nouveau qui arrive. La logique veut que ce soit quelqu'un qui a déjà assumé des responsabilités dans la DFC.

Dimension organisationnelle – La FSGT

FSGT		
Les éléments de la dimension organisationnelle		
mécanismes	espaces de régulation et évolutions	rôles
On est dans une démarche autogestionnaire ce qui veut dire que sur la dimension force humaine salariée du siège fédéral, parce qu'on ne parle que de ça, même si on aimerait avoir une politique Force Humaine plus large, bénévoles-salariés pour l'ensemble de la Fédération, mais c'est déjà compliqué au niveau du siège	on a la volonté de faire bouger notre organisation, de mieux faire fédération, de mieux travailler ensemble, et ça passe par une innovation, les espaces fédéraux territoriaux, qui sont des lieux non formels, non institutionnalisés, sans existence juridique propre, mais qui sont des lieux où on va essayer de travailler ensemble et à tous les niveaux et sur un territoire qui peut être une région, l'ensemble d'une région, mais pas forcément, ça peut être une partie seulement d'une région, en fonction des projets, de la pertinence de ce qu'on veut faire, ou qui peut être à cheval entre différentes régions même. Donc ça c'est tout nouveau, tout récent, c'est pour ça qu'on apprend en faisant et que les choses vont grandement évoluer.	c'est compliqué parce qu'effectivement y'a des ambiguïtés sur notre statut, notamment les salariés du siège qui sont à la direction. Moi notamment, je ne suis pas un DRH, ça ça a été formellement écrit, on ne souhaite pas qu'il y ait un DRH, on souhaite qu'il y ait quelqu'un qui anime le dispositif des Forces Humaines, qui a la responsabilité de nous faire fonctionner collectivement
Au niveau du siège on est dans une démarche de responsabilisation et d'autonomie avec la volonté que l'ensemble des salariés participent à la construction et à l'animation de notre fonctionnement collectif sur tout ce qui touche au statut de salarié. C'est ambitieux, je crois, c'est la voie à suivre la plus intéressante, mais c'est particulièrement compliqué		je ne prends pas de décisions sur les Forces Humaines, je ne vérifie pas à quelle heure arrivent les gens, je ne sanctionne pas, je suis censé garantir le fonctionnement collectif
		Après faut être conscient que l'opérationnalité c'est en priorité sur les salariés que ça repose, mais les décisions, le côté beaucoup plus politique repose sur ce couple ou ce collectif composé de bénévoles et de salariés
		quand on est salarié au siège fédéral ou coordonnateur d'un domaine, on a la responsabilité de faire vivre ce fonctionnement en étant attentif à avancer avec les bénévoles
		en termes de fiche de poste, je suis coordinatrice générale
		je suis élu-salarié
		On est coordonnateur d'un Domaine. Et derrière coordonnateur, y'a pour moi, le devoir d'animer une démarche collective de travail. C'est essentiel. Donc d'être attentif à ça en permanence, de pas avancer seul, la facilité c'est quand on est au quotidien, nous on est au quotidien ici à travailler donc on pourrait facilement ne plus faire l'effort de travailler avec les autres. Donc c'est dans les fiches de poste. Très clairement. C'est même la mission principale du coordonnateur
		nous étions 2 coordinatrices générales et demain nous serons peut-être 2 ou 3
		Y'a donc quand même une histoire de processus. Je ne suis pas arrivée comme ça dans un claquement de doigts ou si ça avait été Antonio, ça aurait été pareil. On est dans des processus. Ca n'aurait pas été quelqu'un d'autre qu'Antonio et moi de toutes les façons pour prendre la suite puisque tous les 2 on était à la Direction

Dimension sociale - FSGT

FSGT		
Les éléments de la dimension sociale		
dimension collective	savoir faire et savoir être	mécanismes, processus et évolutions, limites
On parle de démarche autogestionnaire parce que c'est toujours l'idée de processus c'est-à-dire que c'est un processus en constante évolution, avec l'idée de l'améliorer en permanence et sur la dimension Forces Humaines c'est qu'il faut en permanence un fonctionnement beaucoup plus collectif et s'il y a des DP qui s'inscrivent dans cette démarche-là, il n'y aura pas de problèmes, au contraire, ça sera bénéfique, mais s'ils se positionnent en tant que défenseurs des salariés face à une direction, pour moi, on risque de revenir sur des principes, qui participent au fait que la FSGT existe encore aujourd'hui, ce qui n'est pas le cas de beaucoup d'organisations issues du milieu ouvrier	On peut très vite et très facilement avancer seul et faire que les bénévoles ne peuvent plus être partie prenante. Donc ça fait partie de la responsabilité du coordonnateur salarié de garantir qu'on avance ensemble, avec l'intérêt de décider ensemble, de faire les choses plus collectivement, et la difficulté pour moi, c'est que c'est un processus qui est plus long qu'avec un fonctionnement traditionnel mais l'idée c'est d'aller moins vite mais plus loin.	Et pour les salariés, y'a aussi ce même contexte, moi je trouve qu'il y a une équipe
c'est pareil, entre chaque réunion où on se voit toutes les 3 semaines, systématiquement il y avait une remise à niveau de voilà où on en était le mois précédent, voilà où on en est à aujourd'hui, donc euh, c'est aussi ce soucis de dire, ça se fait pas non plus systématiquement partout, mais c'est aussi le soucis de dire comment on remet les bénévoles à niveau régulièrement. Mais ça repose aussi sur la confiance	y'a un fonctionnement qui pour moi repose aussi sur la confiance	jusqu'à y'a 10-20 ans, on était face à des personnes militantes, salariées ensuite, donc y'avait un rapport à l'engagement qui était très différent d'aujourd'hui
	Donc forcément, y'a aussi un contexte de résistance, voire d'inquiétude tout à fait légitime de la part de bénévoles comme de salariés d'ailleurs. Parce qu'on a aussi des bénévoles qui en gros, dans leur comportement, montrent qu'ils ont peur de perdre leurs places	Avec les arrivées plus récentes, les salariés arrivés ont manifestement besoin d'un cadre de fonctionnement un petit peu plus formel, ce qui peut s'entendre. Donc là on a mis en place un certain nombre de processus de démarches qui sont formalisées, et qui normalement doivent aider à fonctionner collectivement sur des règles communes, mais avec des processus qui sont construits collectivement

	<p>je suis la représentante légale et autant je suis prête à aller au Prud'hommes demain s'il le fallait pour assumer cette fonction, autant au quotidien, j'ai pas envie que mes collègues me voient comme la « patronne », parce que du coup ça change notre façon d'agir collective</p>	<p>y' avait pas nécessité qu'il y ait des DP puisqu'on essaie de fonctionner ensemble et de décider ensemble. Et parce que le risque c'est que ça instaure une relation « employeur/employé ». Le risque là c'est qu'on change de mode de fonctionnement, qu'on abandonne la démarche autogestionnaire, qu'on adopte un fonctionnement plus traditionnel. La possibilité peut-être si ça débouche sur quelque chose de positif c'est qu' on ait un fonctionnement qui soit plus collectif</p>
	<p>depuis que je suis co-présidente, représentante légale, mes relations de travail avec mes collègues, globalement n'ont pas trop changées., parce que je pense que ça joue aussi de mon tempérament, et globalement ça fonctionne et si ça continue comme ça, y'a pas de raison que ça change</p>	<p>il y a les entretiens qui sont effectués par Domaines, ce sont les coordinateurs de Domaines qui sont en charge de procéder à leur réalisation, en binome ou plus, salariés et bénévoles. Et ensuite, quand il s'agit des coordonnateurs eux-mêmes, la c'est le noyau de coordination du Domaine des Forces Humaines qui anime ces entretiens avec le bénévole avec qui le coordinateur salarié à l'habitude de travailler.</p>
	<p>il faut vraiment que nous, et je ne dirais pas uniquement le coordonnateur salarié, mais vraiment dans le binome salarié/bénévole, faut vraiment avoir la vigilance pour continuer à travailler ensemble et ça c'est jamais acquis en fait, c'est un travail absolument permanent et nous parfois il faut que, parce qu'on a des dynamiques de temporalité différentes, on a des compétences qui sont aussi complètement différentes</p>	<p>la Direction Collégiale au-delà répond aussi à un processus d'élargir la sphère du pouvoir et la sphère de décision</p>
	<p>Si on prend notre exemple à nous deux (EO et GD), moi, y'a aucune décision que je vais prendre toute seule et Gérard de la même manière. Aucune. On est toujours dans le partage d'information pour nous permettre de prendre des décisions fondées</p>	<p>y a eu déjà plus de femmes. C'est vrai que ça nous a été imposé légalement et pour nous c'est pas simple parce qu'on a très peu de femmes qui sont disponibles pour venir... parce que notre organisation fait qu'on se réunit en semaine, ici [au siège à Pantin], qu'il faut dormir à Paris une nuit minimum, voire 2 nuits pour faire les réunions, et donc globalement c'est un fonctionnement qui colle pas pour des mères de famille. Voilà, donc là y'a peut-être des choses à changer</p>
		<p>parce que la DFC, je ne sais pas si on l'a dit, elle se réunit quand même à hauteur d'1 jour et demi tous les mois. Et la coordination elle se réunit toutes les semaines (pour les 6 personnes). Donc pour les bénévoles c'est quand même hyper contraignant, sauf que pour nous c'est le gage de décisions partagées. Mais du coup ça limite à ceux qui sont clairement disponibles. Donc ça c'est un souci. Par exemple, pour des jeunes femmes de mon âge, qui ont tout juste la quarantaine, c'est pas évident si t'es pas salariée, ou jeune homme, jeune papa, pareil. C'est vrai que c'est quand même une vraie contrainte</p>

Le RNMA

Fiche de l'association	RNMA
Date de creation	1994 – créé en association en 2002
Objet de l'association	<p>Le Réseau est le représentant de l'ensemble de ses membres, quel que soit leurs statuts et modes de fonctionnements.</p> <p>Il se donne pour mission de soutenir et d'accompagner ses adhérents, de les faire connaître et reconnaître sur les territoires, comme des lieux privilégiés de soutien, d'accompagnement, d'autonomisation et de mise en synergies des associations ». Il favorise les échanges entre ses membres. Il agit en encourageant la mutualisation de ressources, de compétences ainsi que la formation des acteurs et partenaires publics ou privés, en élaborant des propositions visant à améliorer la visibilité et l'efficacité de l'action associative.</p> <p>Il porte une parole contributrice venant de tous ses membres, et se fait le relais de leurs préoccupations et propositions auprès des pouvoirs publics (collectivités locales, ministères, financeurs...) et des partenaires (mutuelles, fondations, Mouvement Associatif, collectifs...).</p> <p>Le Réseau s'appuie fortement sur son ancrage territorial, il n'est pas dans un mode fédératif mais dans un mode de fonctionnement original où la circulation des informations est ascendante, descendante et transversale. Il informe, propose et oriente des axes de travail auprès de ses membres en respectant l'autonomie de chacun : « tout est proposé, rien n'est imposé ». Le projet associatif et politique du RNMA, décliné en objectifs spécifiques sur des périodes de référence (annuelles, biennuelles, triennales), est validé par un vote majoritaire lors de l'Assemblée Générale. Le Réseau a le souci de promouvoir les relations et les partenariats avec des structures similaires de l'Union Européenne et de ses pays partenaires.</p>
Zone d'intervention	Nationale
Adresse du site web	http://www.maisonsdesassociations.fr/
Nombre d'adhérents	89 associations ou collectivités locales
Nombre de salariés	4 (1 DG, 1 assistante administrative et communication, deux chargés de mission) + 1 personne (comptable) à 0.2 ETP mise à disposition par une MDA
Categories de membres	<p>a) de membres actifs : Maisons des associations sous gestion d'une association ou d'une collectivité territoriale répondant aux conditions définies à l'article 1er. Ils sont représentés au sein des instances statutaires du RNMA par toute personne ayant reçu mandat du représentant légal de la structure.</p> <p>b) de membres associés : personnes physiques ou morales, choisies pour un an par l'assemblée des membres en raison des compétences, ou des ressources qu'elles apportent au Réseau. Les personnes physiques cooptées sont exemptées de cotisation.</p>
Modèle économique	<p>30% de recettes propres (dont adhésions)</p> <p>30% de subventions privées</p> <p>40% de subventions publiques</p>
Statuts	<p>L'assemblée des membres comprend tous les membres de l'association à quelque titre qu'ils y soient affiliés : membres actifs, membres associés.</p> <p>L'Assemblée générale renouvelle tous les 3 ans son conseil d'administration. Seuls les membres actifs et membres associés, membres de l'assemblée générale peuvent présenter leur candidature au conseil d'administration. Une fois élue, les personnes morales membres du conseil d'administration désignent chacune deux personnes physiques chargées d'assurer leur représentation lors des conseils d'administration. Chaque paire de représentants désigne entre elle un titulaire et un suppléant au conseil d'administration. Ainsi, en cas d'absence ponctuelle du titulaire, le suppléant dispose de toutes les attributions dévolues au titulaire. En cas de cessation du mandat de représentation d'un de ses représentants personnes physiques, pour quelque raison que ce soit, le membre du conseil d'administration personne morale désigne un nouveau représentant pour la durée du mandat restant à courir. Celui-ci est composé de 9 à 23 membres choisis parmi l'ensemble des membres, en veillant à une représentation équilibrée de ses diverses composantes.</p> <p>Le conseil d'administration désigne pour la durée du mandat un bureau ayant pour fonctions l'animation, la gestion courante et la représentation du Réseau.</p> <p>Il est composé de trois à cinq co-présidents dont les missions sont décrites au règlement intérieur. Si besoin, le conseil d'administration peut confier des missions complémentaires à d'autres personnes et peut, en cas de vacance, pourvoir au remplacement des membres du bureau.</p> <p>Les modalités de convocation et de fonctionnement du conseil et du bureau sont fixées au règlement intérieur.</p>

Les équipages RNMA (extrait du rapport d'activité 2017 présenté en Assemblée générale le 6 juin 2018)

Des responsabilités partagées

Une ambition collective pour le RNMA



Des « équipages » pour mener à bien le projet et l'action du RNMA et faciliter la participation active du plus grand nombre de membres.

Un processus en expérimentation sur le mandat 2015/2018, pour rendre acteur chaque membre du RNMA

Les réalisations 2017

- La réaffirmation du Conseil d'Administration de continuer à améliorer la gouvernance collégiale du Réseau
- La décision collective de se faire accompagner dans la perspective de l'Assemblée générale électorale du 12 décembre 2018.

Après 3 ans de fonctionnement en gouvernance partagée et une autoévaluation « bilan », le RNMA souhaite désormais prendre le temps de réfléchir aux suites à donner à cette expérimentation, en se formant notamment aux pratiques de coopération.

Une année de « démarche d'amélioration » s'ouvre alors pour nourrir cette réflexion et imaginer en intelligence collective tous les possibles.

En décembre 2018, lors de l'AG annuelle, sera décidée la poursuite (ou non) de cette gouvernance partagée, continuité envisagée avec des ajustements utiles pour un faire ensemble efficient.

37 équipages projets ont vu le jour depuis 2016...

...pour mieux comprendre, mieux s'approprier, commencer à s'impliquer, réfléchir avec d'autres, co-construire une action, une réflexion,...

Comme l'écrivent Pierre Dardot et Christian Laval, le commun peut se définir par "l'égalité non seulement dans l'accès, mais aussi dans l'élaboration des buts de l'activité : le commun est ce dont nous nous occupons à plusieurs, ce qui fait l'objet d'une décision collective qui nous engage et nous oblige "

Les équipages RNMA en mouvement en 2017

La composition des équipages est en mouvement permanent (principe du volontarisme, d'entrée/sortie permanente) et leur durée de vie est fonction de leur objet, certains ont vocation à perdurer dans le temps (équipages structurels), d'autres ont été créés, mais n'ont pas démarré ou se sont arrêtés une fois la mission achevée.

Ils sont animés par l'équipe permanente du Réseau.

Liste des principaux équipages 2017 et de leur rattachement

Sylvain Rigaud	Paul Bucau	Carole Orchamp
<i>Équipage Fondation SNCF</i>	<i>Équipage Label/référentiel/observatoire. Équipage RN Montreuil Équipage RN Amiens</i>	<i>Équipage « stratégie de partenariat » Équipage « Gouvernance » Équipage « action publique » Équipage RH</i>
<i>Équipage OLVA</i>	<i>Équipage Métier/Formation</i>	<i>Équipage Formation/E-learning</i>
<i>Équipage BOCA/CRM</i>	<i>Équipage structuration régionale</i>	<i>Équipages de suivi des partenariats</i>



Merci à tous les membres qui se sont impliqués dans un équipage en 2017

Ces équipages restent ouverts : renseignez-vous auprès de l'équipe pour les rejoindre et y participer !

En tant que membre, vous êtes porteur d'un sujet de travail ? Faites en part au Conseil d'Administration pour envisager la création d'un équipage !

Dimension institutionnelle - RNMA

RNMA		
Les éléments de la dimension institutionnelle		
la culture du projet/histoire	Evolution du projet et de sa gouvernance	référence commune
Le réseau grossissant les gens se connaissent moins, donc il y a moins ce côté on est pote depuis assez longtemps pour savoir qu'on partage les mêmes choses et on se sent légitimes, parce qu'on a une culture commune qu'on a eu le temps de conscientiser Aujourd'hui on se reconnaît dans le projet parce qu'il est partagé, parce qu'il est aussi guidé par une vision de ce qu'est la vie associative	J'ai du faire un black-out je ne retiens pas l'AG où les co-présidents ont été élus...je ne me souviens pas de la manière précise avec laquelle ça c'est mise en place - Il est nécessaire de retrouver le mode de gouvernance qui nous convient - On doit arrêter de jongler avec le mode et la voie de décision.	on partage des valeurs concernant l'utilité de la vie associative des gens qui sont là depuis assez peu de temps dans le réseau avec assez peu de culture commune pour leur faire quand même révéler le fait qu'ils ont des éléments d'analyse qui sont quand même pertinents et partagés
le projet, heureusement qu'il était très clair avant Sur les membres, j'ai l'impression que ça a eu un effet d'éloignement ou au moins de floutage, c'était moins palpable, on ne mettait plus un visage, la preuve, personne ne les appelle (les co-présidents), enfin voilà, je trouve que ça n'a pas été suffisamment amené, peut-être qu'il y a des questions d'animation, des questions d'incarnation en cause	Aux rencontres de Dijon, je visualisais que ça y est, qu'il y avait une gouvernance à 5. ils sont 5 et ils se partagent la parole dans cette grande salle et là je me dis « Whaou, ça y est », j'ai cette vision, c'est tout. Et ça a été la dernière	nous sommes un réseau, non une fédération, nous sommes une coordination, non un « syndicat » des maisons
J'ai quand même l'impression qu'en impliquant plus de monde ça modifie le projet global. 2020 sera une bonne échéance pour voir comment le fait d'avoir fait contribué plein de gens à plein d'endroits continue à vivre je pense qu'il y a eu une rupture dans la transmission. les plus âgés... ils ont arrêtés d'intégrer, d'agrèger, de faire ce travail vis-à-vis des nouveaux membres	Il faut dire qu'on en avait tellement parlé, on avait tellement réfléchi là-dessus pendant des ateliers pendant 1 an et demi un par un, les gens se sont prononcés sur la gouvernance et là où pour moi c'était le moment où on a dit « bingo », le réseau s'engage dans cette voie-là,	des valeurs fortes, mais aussi beaucoup de convivialité! La notion du respect d'un travail collectif qui se nourrit de tous et qui reste partager collectivement
quelles richesses ! quels acquis ! quelles sommes d'expériences ! quelles présences sur le territoire ! la gouvernance de notre association repose avant tout sur une connaissance appropriée par tous, pour mieux appréhender l'avenir. Je ne sais pas bien si c'est le cas aujourd'hui	partir d'un bureau avec un président emblématique puis après faire tout un travail pour arriver à un bureau avec des co-présidents en collégial, ben j'ai pas bien vu l'évolution L'échéance du renouvellement intégral de nos instances s'approche et il va bien falloir qu'il y ait un corps, une locomotive qui se mette en place	
les rencontres nationales, c'est comme on le dit, une longue histoire d'échanges qui marque le RNMA Nous sommes concernées par l'évolution de l'association car elle a son importance	je n'ai pas connu l'avant et du coup pas facile de voir les incidences de ce passage en collégiale j'ai eu l'impression de perdre la dimension stratégique du réseau, en tout les cas qu'elle était moins claire qu'elle n'a pu l'être avant lorsqu'il y avait un bureau hiérarchique pour moi la problématique, c'est de permettre aux structures municipales et à leurs agents de prendre leur place, de pouvoir s'engager dans le RNMA, pour moi c'est une des améliorations à laquelle il faudra s'attaquer	
	Si on pensait sur des territoires non pas géographiques mais de pensée, de thématique de travail, si un équipage travaille une thématique durant 2/3 ans, il pourrait être légitime que quelqu'un de cet équipage, même s'il n'a pas été élu en AG au CA, puisse y participer durant toute sa durée de production parce qu'il aurait besoin de se nourrir	
	Il doit y avoir une tour dans laquelle il y a un certain nombre de gens qui reconstruisent les différentes pièces du puzzle. On ne peut pas avoir qu'un puzzle sans que personne n'ait la vision globale, ce qu'il faut c'est cette instance c'est notable quand même que les nouvelles postures politiques aient été prises pendant ce mandat collégial, ce qui est une évolution majeure sur le projet du réseau	
	Et la question que je me pose des fois, c'est la place des partenaires, car on est liés aux partenaires ne serait-ce qu'à travers les conventions, la capacités à faire dialoguer les partenaires ensemble autour de notre projet, avec nos administrateurs, sur des visions croisées, en miroir en respectant la parité	

STATUTS	
en tant que membre, Je n'ai pas de pouvoir ni de décision ni d'action dans le cadre statutaire	
dans la vie statutaire du RNMA, je me sens en dehors, même si je me permets de m'en mêler en « Off »	
rien dans les statuts ne prévoit quoique ce soit sur la place des salariés dans les prises de décisions des instances	
la ré-implication du CA est visible dans le pilotage au sens large, pas qu'il ait été une chambre d'enregistrement, il a toujours été un lieu de débat autant que je me souviens	
les MDA municipales sont actuellement invisibles dans les instances bien qu'elles soient très nombreuses, idem pour les délégués territoriaux, idem pour les équipages, idem pour les salariés, idem pour les partenaires. Ca fait beaucoup d'absents, non?	
les risques et les passages de crises	
les portefeuilles ont été répartis, très différemment portés, donc ça c'est reporté sur d'autres, quand c'était insuffisamment porté, et ensuite ça c'est traduit par une délégation vers en CA en disant on va élargir un peu le cercle au départ c'était vu comme une collégialité dans le bureau uniquement, on va répartir les dossiers dans le bureau ensuite on a reporté un certain nombre de choses sur les administrateurs et beaucoup de choses sur les salariés	
Et évidemment sur la direction quoi, enfin, ça a reporté énormément de chose sur la direction et tout ça s'est assorti de difficultés	
il y a eu la réaffirmation du bureau que en tant que salariés, nous avons en primauté à la DG comme parole, au cas où nous avions par ailleurs différents sons de cloches des co-présidents, et qu'on devait se fier à ce que nous disait la DG? Je le note parce que mine de rien c'est quand même un repère qui donne la vision d'ensemble, même le bureau l'a confiée peut-être plus à Carole qu'à lui-même	
je pense que c'est un noyau dur qui s'est formé face à la gouvernance collégiale et aux co-présidents - j'ai constaté un fort engagement des administrateurs	
j'ai vu émerger justement cette présidence collégiale, qui ne fonctionne pas en collégiale entre des co-présidents, qui a fait émerger une certaine volonté de certains membres du CA qu'il serait intéressant de soutenir et d'accompagner	
on arrive à raccrocher sur des travaux des personnes qui ne sont pas forcément désignées pour faire, on voit derrière que ça crée une prise de conscience collective sur les dysfonctionnements	
moi je pense que le risque il est davantage sur le lien opérationnel/stratégique. Pour le dire vite : direction/co-présidents. Et si à un moment ce lien là vient à se rompre et qu'on arrive dans des moments de tension forte là-dessus, ça craquera à un endroit ou à un autre, et dans aucun cas ce sera bon.	
le danger c'est de voir notre projet s'abîmer parce qu'à un moment il y aura eu trop de flottements car il n'y aura pas eu cette tour, garante, du projet et des valeurs	
Il faut une instance décisionnaire mais ce qui va manquer au modèle, c'est quelque chose qui fait vivre. Le risque que je ressens sur nos membres, c'est qu'ils se sentent éloignés de cette gouvernance. Il ne s'agit pas de savoir le qui va piloter mais le comment ça va animer l'ensemble des membres pour conserver l'ensemble	
peut-être le fait d'avoir dilué la compréhension d'ensemble, venu de reconstruire un projet à 3/5 ans, pourra compliquer la tâche...par manque de personnes qui voient tout et qui sont plus visionnaires...	
A trop vouloir nous disperser sous différentes formes de « gouvernance », ne risquons-nous pas de diluer les responsabilités ? de mal cerner les missions globales et structurantes de notre réseau ?	
principes démocratiques	
ce qui fonctionne bien dans cette gouvernance, c'est le fait de se questionner de se questionner, et c'est positif. J'ai l'impression que ça fait des années que ça se questionne, mais c'est un signe positif je trouve, car c'est démocratique	
On a beaucoup évoqué : c'est quoi cette gouvernance ? comment on s'organise ?... au bout d'un moment y'a des membres qui en ont eu marre... j'en entendu des fois « bon quand est-ce qu'on fait des trucs, quand est-ce qu'on parle de ce qu'on fait dans les territoires... ». On passe trop de temps de discussion sur la gouvernance du réseau.	
La notion de transmission et de continuité	
ça a amené à traiter au coup par coup et dossier par dossier. Dans mon quotidien quand je ne sais pas où je vais sur tel ou tel dossier, lorsque cette dimension stratégique est absente des discussions que je peux avoir tel ou tel pilote, parce que tel ou tel pilote n'a pas la vision stratégique ou parce qu'il n'en n'a pas discuté avec les autres, ou parce qu'il ne travaille pas son dossier, alors on perd quelque chose et moi ça m'impacte directement et ça impacte la structure	
ce côté stratégique fait un peu défaut dans la relation aux membres constructeurs sur les différents dossiers et du coup à cet égard, je comprends l'intérêt d'avoir des gens sur de plus longues durées, pour cette question d'acculturation au réseau	
il y a un flou sur la direction et le cap	
Et du coup on a certaines révélations. Certaines personnes sur qui on peut compter dessus sur certains dossiers sur certaines périodes alors que lorsque les instances ont été élues elle n'était pas là. Ca ouvre cette rotation possible en contrepartie de la longévité qui finit à la prochaine AG	
sur cette question de comment on renouvelle aujourd'hui, il y a du renouvellement	
il pourrait y avoir un phénomène comme cela: trop d'anciens qui partent, beaucoup de nouveaux et un manichéen au milieu... enfin, moi je ne sais pas mais j'ai l'impression que potentiellement c'est une fragilité possible	
je ne sais pas comment le réseau pourraient s'organiser pour garder des liens avec des personnes qui ont assez de vécu dans le réseau pour qu'à certains moments clés ils puissent donner un peu de profondeur... je ne sais pas comment on pourrait cultiver ça	
Un côté mémoire à ne pas perdre	

Dimension organisationnelle - RNMA

RNMA		
Les éléments de la dimension organisationnelle		
mécanismes	espaces de régulation et évolutions	rôles
Le fait de toujours en parler qu'en bureau ça a fait comme si c'était un président qui avait 5 cerveaux mais que ça a pas finalement donné plus de manœuvre à chacune sur ses dossiers ou à aller vers les autres membres	la collégialité n'a pas irrigué dans leur manière de gérer leurs dossiers avec les membres	Je sais que chacun avait des missions un peu différentes mais je sais pas si c'est par rapport aux compétences, aux appétences ou au temps qu'il avait à donner, mais j'avais besoin d'un guide
Ils ont tout géré à eux 5 lors des bureaux, à s'exprimer à 5 sur tous les dossiers et y'a quelque chose qui a un peu bloqué à ce moment là dans l'implication des membres	Y'a peut être eu une dimension collégialité au niveau du bureau, mais pas intégrale avec les membres, ou elle est arrivée mais peut-être plus tard.	J'ai l'impression que les co-présidents se sont répartis les dossiers, mais je sais pas bien ce qu'elle est leur mission
J'ai même posé la question pour savoir s'il pouvait y avoir des adhérents individuels qui se positionnent pour s'investir dans ces postes là et j'ai demandé aussi si on pouvait réfléchir à des lettres de missions, pour à un moment être détachés, comme des délégués syndicaux, pour nous agents de collectivités	la gouvernance du réseau ce sont souvent des gens issus de mda associatives qui s'engagent hors au niveau des adhérents il y a une forte proportion de membres issus de collectivités	Un aspect opérationnel, c'est comment sur un dossier on a un pilote référent qui tient son rôle, et si ça marche bien, on récupère l'info, on arrive à faire remonter nos dossiers, ils sont portés au niveau des instances, voilà, toute cette articulation mécanique qui là, selon les pilotes qu'on a en face, ça m'a apporté positivement ou pas positivement, ça dépend des moments et des pilotes
je suis sollicitée oui par mail (par le réseau) sur des sujets en réponse à des préoccupations d'autres membres ou lors d'appels à contribution du RNMA sur différents sujets, là oui, je participe, mais pas en tant que membre, plus en tant que professionnelle du secteur associatif, en répondant à un sujet, en mettant mes compétences pro au service le premier impact de nos façons de fonctionner que je vois au niveau salarié, c'est au niveau du temps sur les aspects décisionnels	il faut essayer de creuser cela pour pouvoir donner la possibilité d'avoir des gens qui pourraient davantage s'investir	à pleins de moments ça a été beaucoup plus de temps de perdu à acculturer quelqu'un sur un domaine pour que finalement le dossier ne soit jamais porté nulle part
Il faut informer et informer plusieurs personnes demande plus de temps qu'une seule et sur les retours qu'on attend. Cela requiert de faire des navettes, le temps de chacun prenne connaissance, apporte son avis, les délais sont plus longs sur la prise de décision finale.	Soit valoriser le mécénat de compétences pour les collectivités, soit nous donner un statut à l'image des délégués syndicaux	Aujourd'hui, moi j'ai l'impression d'amener des propositions stratégiques, mais je fais attention à ce que ce soit des propositions et des choses qui sont ensuite validées par les instances du RNMA
la question des équipages: ils contribuent à nourrir des réflexions, des stratégies etc...tout en gardant un organe de pilotage, de stratégie et de décision. Peut-être pas de décision, car la décision elle peut s'étaler, se partager, avec des gardes fous, avec des mandats, des budgets,... mais par contre la fonction de vision, elle doit être incarnée à quelques uns, elle doit être formalisée	je ne sais pas si c'est lié au fait d'avoir choisi un bureau collégial, ou lié au fait qu'on anime nous-même un réseau et une communauté, c'est que finalement par moments j'ai l'impression que j'ai été plus nourri dans les réflexions qui me permettaient d'avancer dans mes missions par n'importe quel membre que par un co-président	actuellement les salariés ont un fort impact dans la stratégie et ils sont impliqués dans la stratégie. Et pour l'avenir, moi je trouve qu'il faut qu'ils continuent à l'être mais dans cette dimension de proposition. Mais ce serait faux de dire qu'on peut nourrir une stratégie sans le regard des salariés, à mon avis
On voit aussi qu'avec la collégialité... rien n'est parfait et les intentions amènent à des choses très diverses et des fois à des dysfonctionnements	faire reconnaître par sa mda, dans sa fiche de poste, le fait que ce que le membre produit et le temps qu'il passe au réseau est accepté par sa mda et est porté	en tant que salarié on propose des éléments un peu plus stratégiques mais qui ne viennent pas d'une vision personnelle mais plus de la combinaison de morceaux de vérités collectées qui une fois assemblées semblent cohérentes
Si collégialité il y a demain, elle doit partir du projet, il faut qu'elle partage une vision. ça a me parait fondamental. Quelle modalité pour que l'équipe elle parte ? elle se construira au fil du temps ? je suis un peu sceptique, est-ce que c'est du scrutin de liste ? est-ce qu'elle s'agrège ? je sais pas, mais il faut qu'elle parte et qu'avant de s'être engagée, qu'elle partage sur le projet, sur ce qu'elle veut en faire.	je reviens sur la Mission G et sur ce qui a déjà été discuté dans ce cadre : pourquoi ne pas partir de ce qui fonctionne « les équipages » qui sont des portes d'entrées, des espaces décisionnels sur le plan opérationnel pour aussi travailler sur du stratégique. Je trouvais cette idée très intéressante.	Un rôle de la gouvernance partagée, c'est d'être en capacité de nous apprendre la nécessité de faire remonter « l'expérience », « l'expertise », que nous avons du territoire où nous oeuvrons
une forme qui nous permette de comprendre les choix à prendre et être impliqués dans les décisions importantes pour le réseau malgré notre éloignement et notre manque de disponibilité	Si on pensait sur des territoires non pas géographiques mais de pensée, de thématique de travail, si un équipage travaille une thématique durant 2/3 ans, il pourrait être légitime que quelqu'un de cet équipage, même s'il n'a pas été élu en AG au CA, puisse y participer durant toute sa durée de production parce qu'il aurait besoin de se nourrir	pour que ça marche il faut que les co-présidents aient avec des missions bien définies et périmétrées, des prérogatives claires et précises inscrites dans les statuts et que le projet soit au cœur de la gouvernance. Le RNMA est un très bel exemple de non-fonctionnement d'une gouvernance collégiale
	les équipages et les champs de compétences sont clairement identifiés par l'implication des membres dans tel ou tel chantier	La collégialité a conduit à renforcer le rôle de chef d'orchestre de la DG et de l'équipe salariée, leurs rôles et leurs délégations dans cette collégialité doivent être reconnus. Il existe une co responsabilité à formaliser
	Les équipages me semblent désormais être la forme de travail, ouverte et participative, du réseau. Plutôt que de s'intéresser au sommet, avec les co-présidents, peut être faut-il s'intéresser à cette base et l'introduire comme élément de gouvernance : car il faut assurer le lien institutionnel entre les travaux et rapports de chaque équipage et la production officielle du RNMA.	la fonction d'animation n'a pas ou très peu été assurée par les co-présidents, c'est la DG qui l'a assurée sur le mandat, par défaut

Dimension sociale - RNMA

RNMA		
Les éléments de la dimension sociale		
dimension collective	savoir faire et savoir être	mécanismes, processus, évolutions, et limites
j'ai l'impression que pour aller au bout d'une collégialité ce serait presque accepter ne pas nommer à l'avance qui a le pouvoir mais le trouver chemin faisant	Moi j'ai envie de donner beaucoup plus au réseau, mais je ne peux pas plus dans le cadre de ma fonction à moins que je fasse une adhésion individuelle	moi, je me souviens bien du long et gros tableau excel [rires] de répartition des portefeuilles de chacun avec des missions très précises et je pense qu'avant que toutes les cases soient cochées en mettant quel co-président faisait quoi, ça y est on avait déjà fait le constat que les missions n'étaient pas prises en charge, que ce document était obsolète et que les gens ne s'approprièrent pas les missions qu'ils avaient dit qu'ils s'approprieraient
il n'y a aucune proposition qui n'est faite sans qu'il y ait eu avant des conscientisations faites lors de discussions avec des membres Il y a l'aspect proposition, mais aussi consultation, co-construction à travers les équipages	mon cœur est engagé, mon envie est là, mais je suis bloquée par mon statut pro et je suis inquiète pour l'avenir ça renvoie peut-être à une déontologie personnelle de salariés et aussi à une vigilance collective de l'équipe salariée d'être prudent de toujours avoir caution et regards de membres et éviter de tomber dans quelque chose qui ne viendrait que de notre propre chef	les départs [de co-présidents élus en novembre 2014], et de membres un peu structurants ont fait que ces portefeuilles n'ont pas été assumés la mayonnaise n'a pas pris sur la dimension stratégique car chacun n'apportait pas la contribution et ça a aussi provoqué un déficit de vision stratégique de la part du bureau parce que la vision du spectre global de ce que faisait le réseau était trop partielle
j'espère que face à ce qu'on amène, les gens ont encore un libre arbitre et que l'info est prise comme une info et non pas comme une orientation. Enfin, je pense qu'on a tous l'attention là, à dire les choses telles qu'elles sont et non pas à dire les choses de sorte à ce que les gens prennent telle ou telle décision.	L'attention, elle est à travailler avec un équipage - par le biais desquels identifier et révéler des « leaders » (le terme « moteurs » nous conviendrait mieux sans doute)	est-ce que un individu peut adhérer au RNMA à titre individuel ? c'est peut-être la solution pour certains mais ça ne résout pas le problème du temps, d'avoir du temps à passer pour s'engager dans la réelle gouvernance, sans devoir de réserve et en toute liberté
quand on voit la formalisation des équipages il ne me semble pas que c'était aussi présent avant. Alors est-ce que ça tient à la gouvernance je ne sais pas mais en tout cas cet étagement du pouvoir, cette manière d'appréhender la gouvernance, je pense s'est aussi traduite dans une forme de comment les membres contribuent plus, ça existait avant. C'est pour ça que j'ai dit formaliser, parce que maintenant c'est plus clair, c'est inscrit dans les pratiques, du coup ça existe plus qu'avant	On aborde une question stratégique par l'entrée « membres/opérationnel » et amenée par un technicien avec un pilote, mais on ne peut pas dire que ce soit le pilote [co-président en charge des OLVA] qui porte l'équipage et que ce soit lui qui amène la réflexion. Quand je prépare une réunion de l'équipage, j'ai la décence ou le soucis d'appeler le co-président en charge, mais ce n'est pas forcément lui qui vient me chercher	on peut imaginer que chemin faisant, on va aller révéler les bonnes personnes qui ont les bonnes infos dont on a besoin au bon moment. la culture associative de « Membres décideurs/ salariés exécutants » n'est pas dépassée pour concevoir les cadres organisationnels. Sans doute qu'une culture inspirée des communs et d'un rapport à la contribution, avec des faisceaux de droits délimités pour chacun des contributeurs qu'il soit salarié ou membre, nous permettrait de dépasser notre blocage conceptuel
dans la gouvernance c'est aussi avoir une attention à ce que les points de vues se contrebalancent et s'équilibrent, pour qu'on ne soit pas avec une vision qui se déconnecte de la base. un cercle fermé s'est créé, celui des co-présidents et c'est ça qui a fait émerger des personnes au CA parce que j'ai senti une distance prise par les co-présidents vis-à-vis des membres. A beaucoup de moments c'était le cercle des co-présidents qui se regroupait, il n'y avait pas beaucoup d'échange avec eux sur les projets	Je pense que demain s'il y avait quelqu'un qui fait moins attention à la dimension collective, ça pourrait mettre le réseau en danger à l'heure actuelle ça tient d'une attention des salariés	je comprends mieux le fonctionnement en interne, les partenariats, l'environnement des mda, tout cela, du coup comprenant mieux tout cela, j'ai un peu plus l'impression d'être légitime Ce qui mériterait d'être rendu visible c'est ce que participer à un chantier représente sur la durée, comme investissement pour que les gens lorsqu'ils s'engagent soient moins sur un engagement de principe, mais d'une mesure pragmatique du temps
il n'a pas d'autre choix que de se prendre en main « collectivement »	moi je pense à la chance d'être entre gens pas à croc au pouvoir, et quand il y en a ça se vit, mais si un jour il y avait quelqu'un d'un peu manichéen, qui voudrait se servir du RNMA, le réseau pourrait être victime de stratégies un peu personnelles. Après, à voir, peut-être que le collectif serait assez intelligent pour le décerner à temps	L'engagement doit partir des gens et les collègues vont un peu à l'encontre de cela et moi
Dans notre réseau, le problème du « pouvoir » est presque évacué (ne soyons pas naïfs) mais il a plus besoin de catalyseur, de coordinateur, d'animateur, que de quelqu'un qui veut du pouvoir	Les gens y sont allés dans cette co-présidence pour des raisons différentes, donc certains y sont allés pour porter un projet très fortement, d'autres y sont allés parce qu'ils étaient co-présidents d'un réseau national c'est plutôt intéressant comme posture, je pense qu'évidemment on ne s'extrait pas des enjeux du pouvoir.	ce n'est pas tant quelqu'un du pouvoir qu'il faut, mais peut-être des animateurs et des coordinateurs
faire fonctionner les équipages c'est chronophage, mais au moins ça produit plutôt des trucs sympas, ça agrandi les cercles d'acteurs Nous arrivons au RNMA et c'est une belle rencontre, un réseau convivial et actif quand il est tourné vers ses adhérents	il y a eu une forme de distance, de recul de certains membres les coprésidents n'ont pas fait leur rôle d'accueil, d'intégration, de transmission du projet, des valeurs, de la stratégie, des bouts d'histoire qui permettent de se repérer et d'avancer dans le réseau	ne manquons-nous pas de visibilité transversale de ce qu'est le réseau ? ne manquons-nous pas d'animateur général ? ou alors il y en a eu un ou une et nous ne le disons pas L'esprit d'équipe du Bureau n'est pas au rendez-vous alors que c'est une marque de fabrique du RNMA
Il y a un décalage entre les mythes collectifs autour de la structuration collective et la réalité On a voulu graver dans le marbre des façons de fonctionner qui ne correspondent pas à la réalité - on vit un peu une dissonance collective.	au-delà d'une méthode, consensus, consentement, c'est avant tout un état d'esprit, une manière « d'être » on a pu constater différentes façons de s'investir de la part des co-présidents	difficulté de faire une co-présidence à 5. Mais même à 4 ou trois, il faut toujours un animateur et un moteur Au sein du bureau, un groupe de coprésidents qui n'a pas su faire équipe
	Des attentes différentes, des niveaux d'engagements et de conviction très différents, un manque d'affinité certain entre les individus même si le respect et la courtoisie sont restés de mise	chacun doit pouvoir s'investir en fonction de ses compétences et de son temps

La collégialité dans les écrits au sein du RNMA (version commentée)

Document consolidé par Carole Orchamp, à l'occasion de la réalisation de ce mémoire et annoté pour mettre en exergue les écarts entre usages, textes fondateurs et réalités des pratiques.

Coprésident au RNMA, c'est quoi ?

Rappel des statuts : « Le conseil d'administration désigne pour la durée du mandat un bureau ayant pour fonctions l'animation, la gestion courante et la représentation du Réseau. Il est composé de 3 à 5 coprésidents dont les missions sont décrites au règlement intérieur. »

Les points clés :

- Des responsabilités partagées
- Une équipe, une ambition collective pour le projet du RNMA (représentées à l'occasion des vœux de janvier 2015, par l'image de la main et de ces cinq doigts – la main comme objet pensant et agissant)

État d'esprit de l'engagement tel que souhaité collectivement avant sa mise en œuvre :

Le mandat de coprésident s'exerce au service du réseau dans un état d'esprit d'interdépendance avec les autres membres du bureau. La réussite ou l'échec du fonctionnement collégial est une responsabilité morale collective. Chaque co-président a conscience d'engager l'image et la crédibilité du réseau à travers son engagement, il s'assure donc d'exercer son mandat en cherchant à servir au mieux les intérêts du réseau et de ses membres, sans chercher à tirer profit de son mandat au bénéfice de sa maison ou d'un quelconque intérêt personnel¹¹⁸.

Comment ça fonctionne ?

a/ mise en place « d'équipages » : création a minima de binômes (coprésident/salarié), de trinômes (coprésident/salarié/administrateur ou membre), ou de groupes de pilotage (le binôme + xxx administrateurs ou membres) pour soutenir les actions du réseau et porter ses missions. Ce modèle de fonctionnement est pensé et cadré en amont de chaque mise en place pour permettre la concertation, la réflexion, la construction d'une décision collective entre les différents acteurs du réseau.

b/ mise en place d'un pilotage polycéphale : répartition des responsabilités concernant des missions thématiques ou transversales (1 pilote coprésident + 1 pilote salarié + le bureau + administrateurs + membres) pour assurer la collégialité du fonctionnement et le partage des tâches.

¹¹⁸ Reprise des écrits de Grégory Autier dans son mémoire « « la coprésidence d'une association : c'est agir en équipe ou partager le mandat de président ? »

c/ participation active du plus grand nombre : interpellations collectives auprès des administrateurs, des membres pour composer des groupes projets et impliquer les membres en fonction de leurs attentes, de leurs besoins, de leurs envies et capacités.

Je formule cette proposition lors d'un Conseil d'administration début 2016 pour donner du pouvoir d'agir aux membres et palier à l'enfermement du bureau sur lui-même.

Procédures définies dans le règlement intérieur du RNMA (validé en AG le 23 mars 2017) :

Les engagements des membres en Assemblée générale de juin 2016

La gouvernance collégiale est l'affaire de tous : membres du bureau, mais également membres du CA et membres du RNMA. Ainsi, chaque membre peut d'une part, se voir confier des missions par le CA, et d'autre part, proposer de suivre un dossier, ou encore de réaliser une mission.

En tant que membre, chacun se doit de mobiliser ses compétences en fonction de ses disponibilités (groupes de travail...) au bénéfice du RNMA. Les membres peuvent également demander à être associés ou se voir proposer d'être associés, à la représentation institutionnelle du RNMA (à côté par exemple d'un coprésident).

Mode de convocation et d'envoi des documents préparatoires

Le CA se réunit autant que de besoin (entre 3 et 5 fois dans l'année en moyenne). Les réunions se déroulent majoritairement sur Paris. Les invitations et documents préparatoires à chaque séance sont envoyés aux participants environ une semaine avant la réunion par voie électronique.

Le fonctionnement du bureau

Le bureau collégial (coprésidents et DG) se réunit autant que de besoin. Les réunions se déroulent majoritairement à distance (en conférence téléphonique ou en visioconférence) ou en réunion physique. Un membre du Conseil d'Administration (en rotation) est invité à participer à chaque réunion des coprésidents et de la DG afin de s'approprier les modes de fonctionnement et connaître les dossiers débattus. Les invitations et documents préparatoires à chaque séance sont envoyés aux participants 2 jours au plus tard avant la réunion de bureau par voie électronique. Il n'est écrit clairement nulle part, si je la DG prend part aux décisions en bureau.

Chaque réunion fait l'objet d'un mémo ou compte rendu, rédigé par la DG, où sont consignés les différents points et décisions des séances.

Procédure de décision dans la collégiale :

Les décisions sont prises autant que possible à l'unanimité ou par consensus. C'est-à-dire que tout le monde doit être d'accord, s'abstenir ou s'opposer sans bloquer. Je n'ai pas le souvenir que nous ayons été amenés à voter en bureau.

Si un ou plusieurs des participants conteste la légitimité de la décision, celle-ci est soumise à discussion et décision en CA.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la collégialité statutaire déterminée par l'association, une fonction d'animateur est définie pour faciliter son organisation interne et faire du lien entre les parties prenantes afin que la gestion du RNMA soit efficiente. Cette fonction, non hiérarchique, est exercée par année civile par un coprésident mandaté par le bureau. Cette fonction n'a jamais été exercée telle que définie, par les co-présidents en charge de l'animation.

Pour permettre de rendre visible les délégations faites par le CA au bureau et à la DG, un tableau des délégations en date du 2 mars 2016 (CA de Lille) est joint au présent règlement intérieur pour renforcer la connaissance et la compréhension du fonctionnement interne du réseau par ses membres (annexe 2, cf. point 4 du présent document). Les répartitions telles que définies ne correspondent pas à la réalité. Elles ont constamment fait l'objet d'exceptions, celles-ci devenant la règle. De plus initialement, elles n'ont été pensées qu'au niveau du bureau, sans prises en compte, ou à la marge, des administrateurs.

Le fonctionnement des équipages¹¹⁹

Afin de valoriser et consolider le fonctionnement collégial du RNMA et dans l'objectif d'associer l'ensemble des membres aux travaux du RNMA, des « équipages » peuvent être constitués pour traiter des dossiers/chantiers en cours au sein du Réseau. C'est le mode de création d'intelligence collective utilisé dans le réseau

Pour une meilleure lisibilité, la création des équipages est validée par le bureau (Coprésidents et DG). Ce qui dans la réalité des faits, n'est pas le cas.

Les équipages ont pour objectifs la concertation, la réflexion, la construction d'une décision collective entre les différents acteurs du réseau. Ce qui là non plus n'est pas le cas. Le dossier de l'équipage doit être porté par le coprésident référent (relativement à ses attributions par portefeuilles) auprès du conseil d'administration, que celui-ci soit impliqué ou pas dans l'équipage, ce qui n'a que rarement été le cas. De plus à ce jour, les équipages ne sont pas maîtres des décisions qui relèvent de leurs travaux, bien qu'ils soient maintenant invités à participer aux conseils d'administration qui traitent de leurs sujets. Ils peuvent être également créés pour soutenir les actions plus concrètes du réseau. Ils rendent compte de leur action auprès du CA pour prise de décision "stratégique, politique" éventuelle.

Ces groupes de travail, pérennes ou plus éphémères en fonction du dossier porté, regroupent membres adhérents, administrateurs volontaires /intéressés /compétents sur le sujet et salariés du réseau ; ils fonctionnent de façon collégiale mais sont coordonnés par un administrateur référent et/ou un salarié (hormis 2 équipages sur 37 créés depuis 2016, tous les équipages sont animés et portés par des salariés) afin de garantir la communication sur l'avancée des travaux du groupe au sein du CA. Le référent de l'équipage devra également être en liaison avec le coprésident et/ou le salarié référent/pilote.

Ces équipages, dans le cadre d'un fonctionnement souple, privilégieront les moyens de communication dématérialisés pour mener leurs travaux à bien (réunion téléphonique, web conférence,...). Si cela est nécessaire, un regroupement physique peut être envisagé, avec l'approbation du bureau (pour éviter trop de déplacements / coût financier pour le réseau).

¹¹⁹ Les équipages relèvent de la pratique. Actuellement, ils ne sont présents ni dans nos statuts, ni dans le règlement intérieur du RNMA

Les frais de déplacement de tous les membres d'équipages sont pris en charge depuis 2016, ce qui a également une incidence sur le modèle économique du RNMA.

Régulièrement, les référents ou membres des différents équipages devront communiquer sur la newsletter et la BOCA ¹²⁰ pour informer l'ensemble des membres et pour impliquer/solliciter de nouveaux membres sur leurs travaux. Dans la pratique, seuls les salariés communiquent les avancées des équipages via la BOCA, la newsletter des membres, des mailings ciblés pour partager et valoriser les travaux en cours au sein du RNMA.

La fonction d'animateur du réseau

L'animateur est en charge de former les décisions qui doivent être prises sur le plan politique ou stratégique. Les interpellations sont transmises à l'ensemble des coprésidents. Chacun formule son avis, sa décision. Charge à l'animateur de consulter les coprésidents afin de finaliser la décision et de la transmettre ensuite au DG pour mise en œuvre et suivi. Très majoritairement, cette fonction a été assurée par la DG, et très à la marge par certains coprésidents en charge de l'animation.

L'animateur n'a pas pour fonction de représenter le RNMA auprès de ses partenaires ou lors des rencontres annuelles du réseau. Celle-ci est répartie sur l'ensemble des coprésidents en fonction des portefeuilles, liens avec les thématiques, connaissances, et disponibilités, mais également au-delà si nécessaire (administrateurs, membres) par mandat. Comment ? Son organisation est décidée par le bureau. Ce qui a été le cas et qui était en phase avec une recherche de mobiliser les bonnes personnes (ayant des pratiques, expériences, compétences), sur le bon sujet, au bon moment.

L'animateur est l'interlocuteur privilégié de la DG pour tout ce qui touche à la vie courante de l'association et aux questionnements, interpellations d'ordre global. Charge à eux ensuite de convenir du mode d'interpellation interne des coprésidents, du CA ou des membres le plus approprié. Ils définissent ensemble leur mode de dialogue. Ce qui a été plus ou moins le cas. Cela a été fonction du coprésident en charge « officielle » de l'animation. En fonction de la personne, les échanges étaient doublés avec le co-président incarné par le membre « historique » du RNMA avec lequel l'histoire du RNMA et les valeurs sont partagées, ce qui m'assurait en tant que DG, d'un garde-fou.

En cas de difficulté majeure, de situation bloquante, constatée par l'un ou l'autre dans l'exercice de ses délégations, le bureau en est informé pour prise de décision. Ce qui a été le cas dès juin 2015. J'ai alerté le bureau des dysfonctionnements vécus avec le coprésident en charge de l'animation. Les coprésidents ont pris la décision de changer de coprésident en charge de l'animation.

L'animateur peut interpeller ou être interpellé par les coprésidents pour tout ce qui touche à l'exercice de leur mandat. Cette interpellation ne se situe pas dans un rapport hiérarchique mais bien dans un rapport humain de soutien, de bienveillance pour répondre à des questions en cours, faire le point pour permettre à chacun d'avancer dans ses démarches respectives. Ce qui a été le cas à plusieurs reprises, la recherche de dialogue étant quand même préservée. En cas de difficulté majeure, de situation bloquante, le bureau doit en être informé par une communication à tous (la messagerie étant à privilégier) afin qu'une solution soit trouvée rapidement. La messagerie, forme de communication froide, a de temps en

¹²⁰ Réseau collaboratif interne du RNMA

temps été efficace dans ce type de situation, provoquant des échanges téléphoniques, ou dans d'autres, a cristallisé le problème existant.

L'animateur est l'interlocuteur des membres du CA pour toute question d'ordre global liée à l'organisation de l'association et à la conduite de son projet. Charge à lui ensuite d'orienter la demande vers le bon interlocuteur au sein de l'association. Les administrateurs ne s'adressent pas à l'animateur, mais à la DG ou aux chargés de mission. Si un questionnement exprimé devait être abordé plus collectivement, le bureau en sera informé par l'animateur pour suite à donner.

La grande difficulté vécue, a été que les coprésidents n'ont pas partagé entre eux. Ils ne s'appelaient pas, n'appelaient pas les membres, qui eux-mêmes ne les contactaient jamais. La mise en lien, la mise en communication s'est faite essentiellement sur des initiatives lancées par les salariés (DG et chargés de mission). De plus, au fil du temps et de leurs propres identifications des dysfonctionnements, de leurs incapacités à mettre en œuvre la collégialité telle que définie statutairement, les relations entre coprésidents se sont crispées entraînant une perte de plaisir à se retrouver, une perte de convivialité dans le groupe.

L'éloignement géographique, ajouté aux différences de capacités, niveaux et formes d'engagement n'a pas aidé le « faire ensemble ».

Guide d'entretien et méthode

RAPPEL DU CADRE DU SUJET : "La gouvernance collégiale : quelles initiatives ? Quelles mises en œuvre ? Quels incidences/effets sur les cercles d'individus ? Quelles incidences sur le projet de l'association ?"

Rappels des questionnements identifiés : pourquoi ce modèle de pilotage ? À quel moment s'est-il mis en place ? Et comment ? Qu'est-ce qui a marché ? Pourquoi ça a fonctionné ? Comment ça se concrétise dans l'association ? Comment ça évolue ? (Et/ou comment ça meurt ?), qu'est-ce que ça produit ? Comment ça fait écho au projet ? Quelle incidence ça a sur lui ?

Cadre du déroulement des entretiens collectifs :

Les entretiens collectifs sont filmés (après demande d'accord) pour capter les relations interpersonnelles

Les vidéos et retranscriptions dans leur ensemble sont confidentielles

Durée : 1h30 à 2h00 en fonction du nombre de personnes + des entretiens individuels complémentaires

Des règles de prises de paroles ont été données : un gestionnaire de temps – diversité des points de vue recherchée - animation de groupe (relance)

Les entretiens individuels complémentaires ont permis de creuser certaines questions ou d'en aborder d'autres connexes aux questions posées.

Questions posées en collectif :

1. Pour commencer pourriez-vous me présenter votre association, son histoire, son projet ?

Votre association a organisé sa gouvernance/son pilotage de façon collégiale

2. Sauriez-vous me dire depuis quand ?
3. Et pourquoi ce choix ?
4. Comment s'est-il mis en place à l'origine ?

Pouvez-vous me présenter comment cette gouvernance collégiale vit dans votre association ?

5. Comment la vie statutaire est-elle organisée ? (Et comment a-t-elle évolué ?)
6. Comment fonctionnez-vous au quotidien ?
7. Quels rôles ont les membres de l'association dans la collégialité ? Quelle organisation ? Quel est leur pouvoir d'agir ? Quel est leur pouvoir de décision ?

Vous avez des salariés et des bénévoles :

8. Comment ce système de gouvernance les impacte-t-il ?
9. Quel est leur rôle réciproque ? Est-ce que cela change quelque chose pour eux ? (Par rapport à un mode de gouvernance classique).
10. Quelles articulations avez-vous mises en place entre élus/membres et salariés ?
11. Les salariés participent-ils aux décisions statutaires, aux décisions stratégiques pour votre association ? (Oui/non – pourquoi ? comment).

Ce que produit ce modèle de gouvernance :

12. Qu'est-ce qui fonctionne bien dans ce modèle collégial ?
13. Pourquoi selon vous ?
14. Voyez-vous des améliorations possibles ? Lesquelles ?
15. Qu'est-ce qui pourrait fragiliser votre modèle ?
16. Ce modèle présente-t-il des faiblesses/des points de vigilance à avoir ? Lesquels ?

Selon vous, votre mode de gouvernance a quel effet sur votre projet, vos membres, vos salariés ?

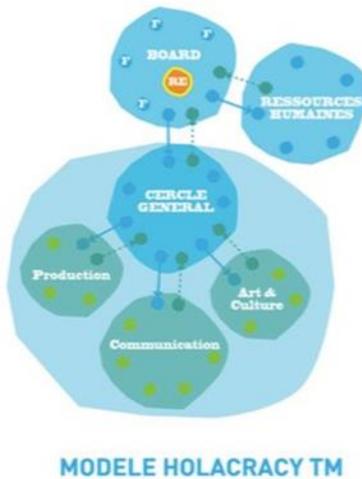
Pouvez-vous développer ?

Auriez-vous d'autres remarques, suggestions, avis à partager avant de conclure ?

Merci à vous pour le temps pris dans le cadre de cet échange et sa richesse.

Glossaire

Holocratie



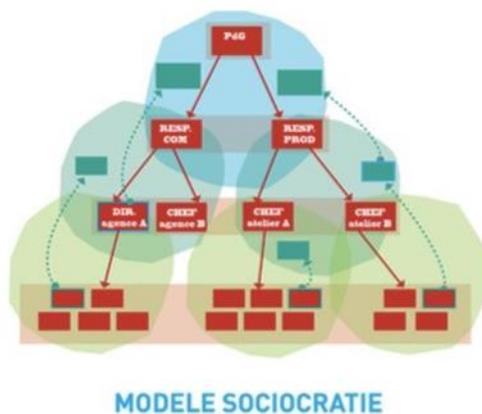
L'holocratie est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

Le système holocratique fut développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles.

Le fondement de la théorie holocratique repose sur la raison d'être de toute organisation humaine. L'holocratie distingue donc la raison d'être (superordonnante) des personnes qui vont apporter leurs contributions au travers de leurs compétences, aptitudes et potentiels en vue de satisfaire cette raison d'être. En vue de répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Holocratie>

Sociocratie



La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation.

Née de Gerard Endenburg [nl] [1933-] ingénieur hollandais en électrotechnique qui en 1968, prend la direction de l'entreprise familiale Endenburg Elektrotechniek en remplacement de son père. En 1970, atterré par les conflits permanents au sein du comité d'entreprise, il décide de stopper le développement économique de l'entreprise pour se consacrer à améliorer son organisation. Il invente alors la méthode sociocratique fondée sur le concept «plus aucune objection argumentée d'aucune personne».

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

Stigmergie

Définition de la stigmergie par Wikipédia :

La stigmergie est une méthode de communication indirecte dans un environnement émergent auto-organisé, où les individus communiquent entre eux en modifiant leur environnement. La stigmergie a d'abord été observée dans la nature – les fourmis communiquent en déposant des phéromones derrière elles, pour que d'autres fourmis puissent suivre la piste jusqu'à la nourriture ou la colonie suivant les besoins, ce qui constitue un système stigmergique.

Des phénomènes similaires sont visibles chez d'autres espèces d'insectes sociaux comme les termites, qui utilisent des phéromones pour construire de grandes et complexes structures de terre à l'aide d'une simple règle décentralisée. Chaque termite ramasse un peu de boue autour de lui, y incorporant des phéromones, et la dépose par terre. Comme les termites sont attirés par l'odeur, ils déposent plus souvent leur paquet là où d'autres l'ont déjà déposé, ce qui forme des piliers, des arches, des tunnels et des chambres.

Bibliographie

Livres

BAILLY Frédérique Alexandre, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre, RAULET-CROSET Nathalie, ROLAND-LEVY Christine, Comportements humains et management - 5è édition – Person, 2016

BECHTOLD-ROGNON Evelyne, Pourquoi joindre l'inutile au désagréable ? - En finir avec le nouveau management public, Editions de l'Atelier, 2018

BOFFA-COMBY Paule, Le leader collectif, Dunod, 2017

BOYER Robert, ORLEAN André, Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes, Les limites de la rationalité. Tome 2, La Découverte, 1997

BUCKLEY P.J, CASSON M.C, A theory of cooperation in international business, Lexington Books, 1988

CARDON Dominique, La démocratie internet – promesses et limites, Seuil, 2010

CASTORIADIS Cornelius, Autogestion et hiérarchie, éditions Grains de sable, 1979 (*brochure*)

CHANLAT Jean-François, Sciences Sociales et Management, Eska, 1998

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, Edition du Seuil, 1977 – Le Seuil, Points Essais N°248, Paris, 2000.

DEWEY John, Le Public et ses problèmes, Gallimard, 2010

DURKHEIM Emile, De la division du travail social, PUF, 1996

EYNAUD Philippe, La gouvernance entre diversité et normalisation, hors-série Juris Associations, 2015

GUERRIEN Bernard, La théorie des jeux, édition Economica coll. Économie poche, 2010 (4e éd.)

HABERMAS Jürgen, Droit et démocratie, entre faits et normes, Gallimard, 1997

HABERMAS Jürgen, L'intégration républicaine. Essais de théorie politique, Fayard, 1998

HATCHUEL Armand, Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription, Octares Editions, 1996

ENRIQUEZ Eugène, De la horde à l'État : essai de psychanalyse du lien social, coll. Connaissance de l'inconscient, Gallimard, 1983

HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis, La gouvernance des associations, économie, sociologie, gestion, Eres, 2008

ION Jacques, La fin des militants ? Editions de l'atelier, collection enjeux de société, 1997

- APPERT Etienne, LALOUX Frédéric, Reinventing Organizations, Diateino, 2017
- LALOUX Frédéric, Reinventing organizations, éditions Nelson Parker, 2014
- LAVILLE Jean Louis, SAINSAULIEU Renaud, L'Association, sociologie et économie, Fayard, 2013
- LAVILLE Jean-Louis, Politique de l'association, 2010
- MACHADO Antonio, Champs de Castille, précédé de Solitudes, Galeries et autres poèmes, et suivi des Poésies de la guerre, Gallimard, 1981
- MALO Marie-Claire, AUDEBRAND Luc, CAMUS Annie, Gestion stratégique des organisations du commerce équitable, Gestion, vol. vol. 33, no. 1, 2008
- MAYER Charles Léopold, La Démocratie en miettes, pour une révolution de la gouvernance, Descartes & Cie/Éditions, 2003
- MINTZBERG Henry, Le management - Voyage au centre des organisations, traduction : Jean-Michel Béhar, Guide Poche, 2004
- MONTESQUIEU, De l'esprit des lois, livre XI, chap. IV
- OSTROM Elinor, Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action, éditions Cambridge University Press, 1991
- OSTROM Elinor, HESS Charlotte, Understanding Knowledge as a Commons – From Theory to Practice, éditions Cambridge, Press, 2006
- SENNETT Richard, Ensemble. Pour une éthique de la coopération, deuxième volet de la trilogie « Homo Faber », Albin Michel, 2014
- THEVENET Maurice, Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes, Editions d'Organisation, 2007
- WEBER Max, Économie et Société, University of California Press, 1921

Articles, revues, études et rapports

Articles

Gouvernance collégiale : les modalités de fonctionnement, Association Mode d'Emploi <https://www.associationmodeemploi.fr/article/gouvernance-collegiale-les-modalites-de-fonctionnement.62818>, 2016

La coopération est l'art de vivre dans le désaccord, site Philomag.com, 16 février 2015

Le management n'est pas compliqué, il est ... complexe, blog Questions de Management, <https://www.questions-de-management.com/le-management-nest-pas-complique-il-est-complexe/>

LREM, Castaner met sa démission dans la balance, site web de Libération, article du 14 septembre 2018, <https://www.liberation.fr>

LAZEGA Emmanuel et WATTERBLED Olivier, deux définitions de la collégialité et leur articulation : le cas d'un diocèse catholique
<https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/7o52iohb7k6srk09n20kgj2c2/resources/2010-lazega-watterbled-deux-definitions-de-la-collegialite-et-leur-articulation-vauteur.pdf>

MARSH Heather, Stigmergie, 2012, <https://georgiebc.wordpress.com/2012/12/24/stigmergy-2/>

THIERRY Dominique, les relations entre les salariés et les bénévoles dans les associations, août 2012
<https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/249df0030b3ea1754b81c80d0f674bccc4b7c0cb.pdf>

Revues

CHANTEAU Jean-Pierre. ET LABROUSSE Agnès, L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses, Revue de la régulation, 14, 2e sem., automne 2013, Maison des sciences de l'Homme, 2014

FRIEDBERG Erhard, POUR n°28, L'analyse sociologique des organisations – les modes d'organisation

MALO Marie-Claire, Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers, les cahiers du CRISES – Collection études théoriques, 2003

PEREZ. R., L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? Revue Française de Gestion, n°140, 2002

Tribune Fonda N°224 - Gouvernances des associations : éclairages pour penser le changement - Décembre 2014

Etudes et rapports

Associations et l'entrepreneuriat social, HCVA, 2017
https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_hcva_asso_entrep_ess_adopte_en_seance_pleniere_le_28_mars_2017-2.pdf

La Gouvernance des associations en pratiques, Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud, Joseph Haeringer, 2014
https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-_la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf

Etude Paysage Associatif, comparaison INSEE, Viviane Tchernonog, 2016,
https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/etudes/Avis_dexpert_Viviane_Tchernonog_Comparaison_INSEE_

Mémoire de MMA, Grégory Autier, « La coprésidence d'une association : c'est agir en équipe ou partager le mandat de président ? », promo 2016/2017

HEDOUX Jacques, Définir et dénombrer des acteurs associatifs, Revue de l'économie sociale n°14, avril 1988

LAVILLE Jean-Louis, Décider en association, Connexions n°101, 2014

SINTOMER Yves, Délibération et participation : affinité élective ou concepts en tension ? Participations, vol. 1, no. 1, 2011

Sites internet, ressources vidéo et audio et guides pratiques

Associations reconnues d'utilité publique – modèle de statuts types : <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R34366>

Blog du Projet La Tête Ailleurs : <https://medium.com/la-tete-ailleurs/une-d%C3%A9finition-de-la-gouvernance-partag%C3%A9e-9713a5e63357>

Boussole stratégique : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_boussole_strategique.pdf

Cap Berriat : <http://www.cap-berriat.com/lequipe/>

Circulaire du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre pouvoirs publics et les associations :

<https://www.associations.gouv.fr/la-circulaire-du-premier-ministre-les-nouvelles-relations-entre-les-pouvoirs-publics-et-les-associations.html>

Code Civil Local sur le site : <https://www.alsacemouvementassociatif.org/index.php/toutes-les-fiches-pratiques/cadre-juridique/125-code-civil-local-art-21-a-79-iii>

Collectif PMAE, référentiel de pratiques « Accompagner les petites et moyennes associations employeurs »,

http://www.maisonsdesassociations.fr/uploads/pages_articles/mda-0/30/pjs/REF_PMAE_-RNMA.pdf

Collectif Tomahawk, présentation, <https://www.facebook.com/associationtomahawk/>, les statuts du Collectif Tomahawk :

<http://www.espace29.asso.fr/uploads/bodies/15/docs/471/Annexes.pdf>

Conférence YouTube du 20 janvier 2016 organisée à l'occasion de la parution du livre « La gouvernance entre diversité et normalisation » publié chez Juris Editions sous la direction de Philippe Eynaud, en présence de certains des auteurs du livre dont Sylvain Baruel-Bernicot, Maité Juan, Jean Louis Laville, Damien Mourey, et Nathalie Raulet-Croset

Emission « La fabrique de l'humain » du jeudi 4 mars 2010, consacrée au « Politique de l'association ». Une émission proposée par Philippe Petit, avec, comme invité, Jean-Louis Laville, professeur du Conservatoire national des arts et métiers et chercheur au Lise (CNRS-Cnam). Coordinateur européen du Karl Polanyi Institute of Political Economy.

Institut des Territoires Coopératifs, <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/>

Loi 1901 sur le site [associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)

<https://www.associations.gouv.fr/liberte-associative.html>

Outil d'autodiagnostic à la gouvernance, la Fonda, <http://gouvernance.fonda.asso.fr/>

SCIC : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

Université du Nous, <http://hum-hum-hum.fr/>