

Compte Rendu du Work-Café

« Agir au sein de nos associations »

Preamble

Lors de cet atelier, les participants de l'université d'été 2017 ont pu s'interroger sur les modes d'organisation interne des associations notamment en faisant part de leurs expériences et de leurs questionnements.

Introduction

La question de la répartition des pouvoirs et des modes de gouvernance dans une association est primordiale. Cela va déterminer la vie associative et la place de ses membres. « Implicitement, sinon explicitement, dit Jean-Pierre Worms, nous continuons à nous référer à des principes de gouvernance, hérités tant des institutions publiques que des entreprises privées, selon lesquels la légitimité du pouvoir de décision ne se partage pas : elle appartient exclusivement, dans le public, aux élus du peuple et, dans le privé, aux représentants des actionnaires. Nous savons tous que, dans les deux cas, il s'agit d'une fiction et que ne l'avoir pas reconnue ni traitée entraîne de graves dysfonctionnements et, à terme, une disqualification de la légitimité des décisions. Et pourtant il en va de même au sein du monde associatif ! ». L'article suivant fait le tour des difficultés que peuvent engendrer les modes de gouvernance associative : <http://fonda.asso.fr/Associations-et-gouvernance-quel.html>

Faire évoluer les modes de gouvernance revient à rendre nos associations plus égalitaires dans son partage du pouvoir. Ainsi, cette évolution passe par un questionnement sur la place de chacun (et de toutes les parties prenantes : CA, bureau, bénévoles, salariés, volontaire, etc.), les rôles des membres, les méthodes d'animation de la vie associative (réunion, prise de parole, etc.), l'accueil des nouvelles personnes, etc.

Depuis quelques années il y a une émergence du modèle sociocratique. Celui-ci est défini comme « un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de fonctionner efficacement sans structure de pouvoir centralisée selon un mode auto-organisé et de prise de décision distribuée. Son fondement moderne est issu des théories systémiques et date de 1970. La sociocratie s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité ».

La mise en place de ce modèle nécessite d'une part d'auto-analyser les comportements à l'œuvre au sein de son association, et d'autre part, une application des outils de la participation. En effet, l'auto-analyse des comportements permet de mieux repérer ce que peut créer du désengagement dans son association et de voir quels outils pourra créer de la cohésion au groupe.

Donner une place à chacun

Les failles démocratiques peuvent prendre la forme de laissés pour comptes. Les causes sont variées comme un investissement en temps inégal, une connaissance sur le sujet inégale (ex. novice), un non-suivi des propositions (ex. des idées émissent en réunion qui ne sont pas réalisées par la suite), une aisance à l'oral inégale (ex. timidité dans la prise de parole), des rôles déséquilibrés, la perception de son rôle par rapport à l'action (ex. l'adhérent vue comme une ressource financière, le bénévole qui se voit uniquement comme un exécutant), etc.

Ces failles démocratiques peuvent être atténuées notamment par une réflexion sur le sens de la vie associative, par la mise d'une politique d'intégration des membres, et par la mise en place d'outils d'animation.

La transmission du projet associatif aux nouvelles personnes arrivant dans une association leur permet de mieux appréhender les logiques internes (et donc de créer une meilleur cohésion de groupe). Certaines associations accueillent les nouveaux bénévoles par la création d'un binôme avec quelqu'un de plus expérimenté ou encore par la mise en place de réunion d'informations pour les nouveaux.

Le mode d'animation peut être pensé de façon à améliorer la participation de tous les membres. Par exemple, la MJC de Saumur fait des ateliers « récolte » où les projets sont choisis en groupe. D'autres associations font appel à une SCIC pour aider au développement de la vie associative et ne pas trop rester centré sur les missions. Cela leurs permettent d'articuler le travail bénévole et salarial.

Face à un investissement en temps inégal des membres, notamment dû à des statuts différents comme le salarié et le bénévole, certaines associations travaillent sur l'amélioration de la collaboration entre les professionnelles et les bénévoles. Par exemple, une crèche parentale construit leur démarche pédagogique en impliquant les parents. Ainsi, les professionnels ont en charge l'animation de commissions de parents afin que les parents s'impliquent. De plus, ils ont mis en place des universités populaires pour les parents avec des programmes de recherche-actions dans lesquels les parents peuvent être entendus.

Il existe beaucoup d'outils pour favoriser la communication de tous au sein des associations comme les word café, les forums ouverts, les décisions par consentement/consensus, la méthode Alinsky, le théâtre des opprimés, l'entraînement mental, la communication non-violente, les tours de parole (avec une attention particulière à la prise de parole des femmes et des personnes s'exprimant le moins). Le site de l'éducation populaire <http://www.education-populaire.fr/methodes-en-vrac/> donne des outils pour accueillir les nouvelles personnes, libérer la parole et favoriser l'échange de savoirs, analyser les contradictions, prendre des décisions collectives et construire de la mobilisation collective.

Dans chaque groupe social, il peut émerger des tensions et/ou conflits. Afin d'y faire face, certaines associations prévoient un plan de gestion des conflits, notamment en utilisant le système restauratif ou le cercle restauratif. Pour aller plus loin, voici le site suivant.

http://cerclesrestauratifs.org/wiki/Syst%C3%A8mes_et_Cercles_Restauratifs

L'organisation structurelle

Afin d'encreer durablement le fonctionnement sociocratique dans l'organisation associative, il est possible de créer une association à responsabilité collective¹, qui aura un statut d'association collégiale. Ainsi, le bureau est composé de membres sans titre : lors de l'enregistrement en préfecture

¹ http://www.passerelleco.info/article.php?id_article=103

les membres du bureau seront désigner mais aucun titre ne leur sera assigné. Pour plus d'information sur les associations collégiales :

https://www.ffec.asso.fr/download.php?file=actu/2017/seminaire_2017/lagouvernancecollective.pdf

D'autres associations choisissent d'avoir un bureau 'symbolique' : le bureau est enregistré juridiquement mais dans les faits les décisions sont prises pendant les temps forts de la vie associative.

Il y a aussi les élections sans candidat. Les tâches à faire sont définies collectivement, puis les membres de l'association votent pour la personne qui leur paraît plus en mesure d'accomplir ses tâches. La personne élue peut refuser le mandat, si elle le souhaite. Les bénévoles peuvent recevoir une formation à leur nouvelle fonction.

Afin de se détacher du pouvoir économique qu'exerce les collectivités et la philanthropie sur les associations, certaines d'entre elles choisissent d'adopter un modèle économique indépendant ou autonome. Les subventions sont parfois utilisées comme le bâton ou la carotte par les financeurs.

Par exemple, l'association L'ACLE a interdit dans ses statuts de solliciter des subventions. Ainsi, le financement de l'association est porté au trois quart par ses adhérents et le quart restant par des entreprises qui peuvent mettre un peu de pub dans leur magazine de leur journal.

Une autre association a décidé d'impliquer les financeurs dans le projet. Elle a fait une réunion avec les financeurs pour leur expliquer le projet en détail et leur demander de s'investir dans l'action autrement que financièrement. Ainsi, cette démarche a créé de l'engagement chez eux et leur a permis de vivre le projet de l'intérieur. Il y a eu moins de contraintes de leur part sur le projet.

D'autres associations font appel à un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) pour réorganiser leur finance (même si différence dans les approches). Pour plus d'information sur ce dispositif : <http://www.info-dla.fr/>

Il est aussi possible d'obtenir des financements via les réserves parlementaires. Il arrive souvent que les parlementaires donnent des subventions sans imposer de contrainte.

La politisation des associations permet d'avoir plus de poids face aux financeurs, et donc d'avoir plus de marge de manœuvre face aux collectivités.

Conclusion

La question de l'autonomie et de la participation de toutes les parties-prenantes au sein des associations vient interroger la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'association, comme à l'extérieur. Il s'agit d'auto-analyser la place donnée à chacun, et d'éviter l'accaparement de zones de pouvoir (décisionnelle, financière, opérationnelle, etc.). Rendre les associations plus autonomes, passe par la mise en place de modèles, méthodes, outils plus sociocratiques.