

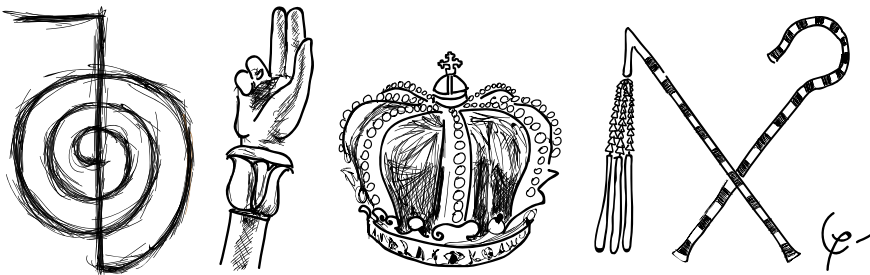
# échange

MENSUEL DE LA VIE ASSOCIATIVE  
Pays du Grand Briançonnais, des Écrins au Queyras

N° 205

AVRIL 2017 / GRATUIT

## Gouvernance associative : comment décider ?



ÉLECTION SANS CANDIDAT, TIRAGE AU SORT  
VOTE AU 2/3 DE LA MAJORITÉ, VÊTO, ...?

Comment choisir son fonctionnement interne :  
classique, pyramidal, expérimental, collégial ?  
Quels en sont les atouts, les inconvénients ? Un  
leader fort est-il un atout pour l'action collective ?  
Et pourquoi se poser la question ?

---

**a**ssociation du mois

Les Croquignards

---

**a**ctualités  
de l'ADSCB

Formations d'avril :

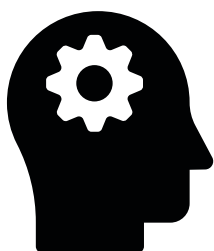
- Le B.A.BA de l'employeur associatif,
- Les droits d'auteurs,
- La mise en page avec le logiciel libre Scribus,
- droits et statuts.

# Une association se dirige-t-elle ? Et si oui, comment ?



Comment choisir son fonctionnement interne : classique, pyramidal, expérimental, collégial ? Quels en sont les atouts, les inconvénients ? Un leader fort est-il un atout pour l'action collective ? Et pourquoi se poser la question ?

## POURQUOI SE POSER LA QUESTION ?



C'est l'époque de transition qui le veut ! L'ambiance grise

mine de notre époque vire aujourd'hui à une euphorie exploratoire où tout nouveau chemin vaut la peine d'être exploré. Dix ans après la première crise financière des subprimes, nous voyons fleurir, au fil des permanences pour associations, des projets plus innovants les uns que les autres dans leur organisation : des projets de plus en plus nombreux, qui souhaitent être véritablement

collectifs et partagés. Et des personnes qui se posent des questions sur leur fonctionnement et leur organisation : mais comment font les autres ?

À ces questions, l'ADSCB en tant que fédération d'associations propose, avec certains de ses adhérents (Tous Migrants, le SEL, Quai 9, Les Décablés, Un temps Festif, la MJC), un espace de réflexion sur la gouvernance sur trois temps : la place du leader dans une association (début mars), la dynamique collective et la question de la transmission (en juin), la relation bénévoles et salariés (septembre), et un dernier atelier avec : la question inattendue !

Le premier atelier a posé la question suivante : « un leader fort est-il un atout

pour l'action collective ? ». Cet atelier-débat a été l'occasion d'échanger sur les pratiques des uns et des autres, d'apporter de l'eau au moulin de nos réflexions personnelles et associatives.

“ Des projets de plus en plus nombreux, qui souhaitent être véritablement collectifs et partagés ”

Une chose est certaine : à chaque association correspond un modèle de gouvernance qui lui est propre. Il n'existe pas de bon ou mauvais modèle, mais on peut se demander s'il est adapté au projet et aux personnes. On peut également se poser la question des statuts : l'association peut inventer son propre modèle de gouvernance, mais pour créer des statuts adaptés c'est un travail qui nécessite de dépasser l'unique

modèle existant jusqu'à présent. Reste donc à envisager, peut-être un jour, un autre modèle de statuts...



## QUIZZ LÉGAL



### 1 - Un collectif ou association de fait est une association loi 1901.

OUI : la loi 1901 reconnaît le droit d'association d'au moins deux personnes : cette association peut ou non être déclarée.

### 2 - Une association loi 1901 est une association déclarée en préfecture.

NON, pas forcément. La loi 1901 reconnaît les associations de fait dites collectifs et les associations déclarées en préfecture. La déclaration en préfecture permet l'acquisition de la personnalité morale, soit d'avoir une assurance propre, un compte en banque et d'ester en justice. L'association de fait n'a pas la capacité juridique, et elle ne peut pas être une personne morale. C'est un collectif de plusieurs personnes physiques ou morales. Chacun prend ses responsabilités. Dans le cadre de relation partenariale (accès à une salle, actions, etc.) c'est la personne qui est en relation avec le partenaire qui prend des responsabilités.

### 3 - Dans une association déclarée en préfecture, le président est obligatoire.

Non ! La loi 1901 exige au moins un représentant légal. Elle ne pose aucune limite en nombre. Toutefois, en cas de contentieux, c'est la première personne nommée officiellement qui sera considérée comme représentant de l'association.

### 4 - Une association collégiale peut être déclarée en préfecture.

Oui ! La loi n'impose rien en terme de fonctionnement. Ce sont les statuts (voir le règlement intérieur ou tout autre document) qui précisent qui fait quoi et comment, qui définit la méthode de choix de ses représentants, leur rôle et leur mission.

### 5 - Dans une association déclarée en préfecture, il faut au moins un représentant légal quelle que soit sa fonction.

Oui ! Dans tous les cas il n'y a pas d'obligation. La loi 1901 n'impose pas

un type d'organisation particulière. L'usage a fait que le modèle Président-Trésorier-Secrétaire est aujourd'hui majoritairement utilisé et reconnu notamment par les partenaires. Mais les membres de l'association choisissent le fonctionnement qui leur convient, et qui leur permet de mettre en place leur projet.

Le partenariat, notamment avec les institutions publiques, va nécessiter une organisation particulière, notamment démocratique, de ne pas fonctionner en cercle restreint de personne. Pour qu'une réunion collective soit démocratique et efficace, plusieurs rôles et missions sont importants et varient selon l'objet de la réunion. A minima : la prise de note, l'animation de la séance, le respect du temps ou de la parole, une proposition de méthode de travail pour aboutir, etc.

Une ou plusieurs personnes peuvent être missionnées dans ce cadre, et pour une période à définir ensemble, par exemple pour la réunion ou pour l'année.

### 6 - La tenue d'une assemblée générale ordinaire annuelle est imposée par la loi 1901.

Non, ce sont les statuts qui précisent le fonctionnement de l'association. La loi 1901 n'impose rien contrairement aux partenaires institutionnels qui demandent une validation annuelle des comptes.

### 7 - Le conseil d'administration est l'organe de décision d'une association

Non, ce sont les statuts qui fixent les organes de décisions. Ils peuvent prendre les formes et les noms que l'on souhaite. L'important est que notre organisation permette d'être efficace et fidèle à notre projet associatif.

### 8 - Peut-on avoir trois assemblées générales dans l'année ?

Oui, certaines associations, le plus souvent avec peu d'adhérents, fonctionnent en assemblée générale permanente. Dans ces cas, il n'y a pas de conseil d'administration. On peut aussi choisir d'invoquer l'assemblée générale plusieurs fois dans l'année par souci de transparence et de

transmission de l'information.

### 9 - Le vote à main levée est l'unique moyen démocratique pour valider des décisions

Non, il existe plusieurs formes de vote connues : à main levée, à bulletin secret, etc. et d'autres encore inconnues. La loi 1901 vous laisse la possibilité d'en inventer de nouvelles.

### 10 - On peut être élu représentant légal sans se présenter

Oui c'est possible si vos statuts le précisent. Dans tous les cas vous aurez le droit de refuser cette décision... Il existe d'autres méthodes pour prendre des décisions et élire des personnes. Il ne faut pas oublier que la prise de décision fait partie d'un processus qui prend du temps. Pour décider nous devons par exemple disposer d'une information claire. La sociocratie propose des méthodes encore peu connues, comme la gestion par consentement ou l'élection sans candidat, qui permettent de trouver une solution acceptable pour tous et de renforcer la dynamique de groupe. Ces méthodes ne prennent pas forcément plus de temps si on les pratique régulièrement. D'autres méthodologie proposent d'innombrables outils pour décider à plusieurs.

### 11 - Ce sont les statuts qui définissent le fonctionnement de l'association

Oui ! Le règlement intérieur peut détailler le fonctionnement de l'association, tout comme une charte ou un projet associatif qui définiront les valeurs, la philosophie de votre projet. C'est l'occasion de poser aussi le cadre des relations au sein de l'association.

**Conclusion :** Peu de choses sont imposées par la loi 1901 ! Même la comptabilité n'est pas obligatoire, sauf en cas de demande de subvention. Le champ est libre pour expérimenter et mettre en pratique d'autres techniques d'animations et d'élections. Bien sûr, si la loi 1901 laisse une grande liberté d'organisation aux associations, ces dernières seront soumises à minima au droit des contrats, au droit du travail si elles sont employeuses, à la fiscalité si elles ont une activité marchande, etc.

# Témoignages

## « Pyramidal ou collégial, ce sont les excès qui ne fonctionnent pas »

Témoignage de Carine Grégoire, pour la ludothèque «Au coin du jeu» et l'Amap « Le Bonheur est dans le panier»

### Comment fonctionnent les associations auxquelles tu participes ?

LA LUDOTHÈQUE « Nous sommes une équipe d'une douzaine de bénévoles impliqués, qui ne se connaissaient pas auparavant, avec des profils très différents, ce qui rend les échanges très riches. Sur la petite dizaine de membres présents au départ du projet, initialement mobilisés par une personne qui a fédéré son réseau d'amis, très éparés, cinq sont encore très investis.

Nous sommes organisés autour d'une co-présidence, avec un noyau de six à sept personnes actives (dont les membres du bureau) autour desquelles se greffent, en

fonction des besoins et de leurs disponibilités, trois à quatre autres bénévoles. La co-présidence a été mise en place pour éviter la surcharge « psychologique » qui incombe à la fonction, mais dans les faits nous partageons les tâches à réaliser en fonction de nos disponibilités. On retrouve une fonction de secrétariat (envoi des convocations aux réunions et écriture des compte-rendu), une fonction trésorerie répartie entre deux bénévoles, l'un étant chargé de la partie devis/facturation et l'autre de la saisie comptable et de

la gestion sociale des salariés, une fonction de présidence qui supervise l'ensemble, organise le travail des salariés, joue le rôle de

porte-parole...

Ensuite vient l'articulation entre le noyau et le reste du groupe de bénévoles. Entre les membres du noyau, nous communiquons beaucoup. Nous avons un vrai échange sur des idées que nous ne partageons pas tous, mais nous ne prenons que les décisions qui recueillent le suffrage de tous. Si nous avons des désaccords, nous en parlons entre nous en développant nos arguments, puis nous le soumettons au groupe plus large. Par ailleurs nous ne prenons aucune décision seuls.

Et puis, même si la ludothèque est notre «bébé», nous avons conscience qu'il n'y a pas

d'enjeux fondamentaux. Nous avons tous une famille et des satisfactions personnelles en dehors de l'associatif, ce qui fait que nous sommes capables de lâcher sans difficulté. Nous sommes complètement dans le consensus. Ce fonctionnement est efficace.

Lors du départ d'une des fondatrices de la ludothèque, qui assurait beaucoup de tâches et qui avait une solide formation dans l'animation, s'est posée la question du renouvellement. Et en fait, c'est quand on est au pied du mur que les choses évoluent, et nous avons su accueillir

des personnes qui étaient prêtes à s'associer à notre beau projet. Je suis certaine qu'on trouvera toujours des personnes prêtes à s'investir, et si ce n'est pas le cas, on peut

« Si nous avons des désaccords, nous en parlons entre nous en développant nos arguments, puis nous le soumettons au groupe plus large. »

interroger la raison d'être de la ludothèque ! L'AMAP «LE BONHEUR EST DANS LE PANIER» « L'Amap s'est montée il y a 8 ans en trois semaines.. Pour dire que l'objet était pertinent et que tous les feux étaient au vert. Nous avons été trois, Sonia Audo, Denis Blanchon et moi-même, à être à fond sur ce projet, et nous nous sommes répartis les tâches en fonction de nos compétences, de nos qualités propres et de nos envies respectives ; des savoir-être et des savoir-faire que nous avons reconnus et mobilisés. Aujourd'hui, c'est une association qui fonctionne car elle est auto-organisée en quelque sorte : la présidence veille au bon déroulement global, la comptabilité est simple car les amapiens payent directement les producteurs. Chaque producteur a un référent, avec qui il entretient un contact privilégié, et qui se charge de son contrat, et du S.A.V. En tout, une dizaine de personnes portent le projet, avec un binôme qui chapote le tout. La préparation de la nouvelle saison (l'ampap fonctionne de mai à octobre) et l'assemblée générale mobilisent un peu plus de temps, mais ça n'occupe finalement qu'un gros mois dans l'année.

### Un conseil pour les associations qui réfléchissent à leur gouvernance ?

Je me suis rendue compte qu'il faut se méfier des excès : le « tout collégial » comme réponse au « tout pyramidal » ne fonctionne pas mieux. À trop vouloir ménager la chèvre et le chou, on se perd dans des discussions sans fin et on fait du sur-place. Qui a le temps pour ça aujourd'hui ?

En fonction de la situation, et peut-être aussi selon le caractère de chacun, nous sommes plutôt « meneurs » ou plutôt « suiveurs ». Il me semble important de l'accepter et de rester fidèle à soi-même : si on impose à ceux qui mènent de laisser la place aux suiveurs, cela ne signifie pas que ceux-ci se transformeront en meneurs. Il est nécessaire, quand on a un objectif d'action, de savoir se positionner pour permettre au projet d'avancer. Pour moi le risque est que le collégial pur se transforme en immobilisme.

### Qu'est-ce qu'un bon meneur selon toi ?

Un meneur donne des idées, sait écouter et échanger, et est capable de trancher dans le respect des opinions d'autrui.

## La méthode AGILE

Il était une fois une personne qui travaillait dans l'informatique aux Etats-Unis dans les années 90. Son travail consistait à créer des produits pour des clients. Les clients formulaient leurs demandes dans un « cahier des charges ». La personne, avec d'autres personnes de l'entreprise, s'efforçaient de travailler du mieux qu'ils pouvaient, mais, souvent, la réalité ne permettait pas de répondre totalement au cahier des charges. Lorsqu'elles montraient le produit fini, les clients n'étaient jamais satisfaits ! Ce qui peut se comprendre, car ils s'imaginaient obtenir un produit précé-

sément décrit dans le cahier des charges, et se retrouvaient avec quelque chose d'autre.

Comme il se passait toujours la même chose, la personne se demanda « pourquoi tant d'insatisfaction ? Les clients sont mécontents, l'entreprise peste après les clients qui ne comprennent rien ». Après avoir beaucoup réfléchi, la personne prit conscience que ce n'était pas forcément son travail qui devait être remis en question, mais cette histoire de cahier des charges, et elle proposa de changer de logique : si les clients et l'entreprise travaillent mieux ensemble, se voient régulièrement pour mieux se comprendre et faire des points réguliers, tout ira mieux !

Quatre valeurs fondamentales constituent la méthode AGILE : l'équipe, l'application, la collaboration et l'acceptation du changement.

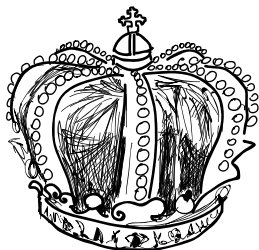
« Les méthodes Agiles ont pour origine le manifeste Agile, rédigé en 2001, et se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles. (...) Elles impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Les méthodes agiles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif. » (wikipédia)



## « Si l'organisation collégiale est légale, elle est loin d'être reconnue par les institutions »

L'association les Croquignards a choisi de travailler de manière collégiale, c'est-à-dire que les responsabilités et les fonctions dirigeantes sont partagées. Isabelle Plume a répondu à nos questions.

### Quelle organisation ?



Pour impliquer de nombreuses personnes ainsi que des personnes morales légalement constituées dans son fonctionnement et ses instances de

décisions, l'association s'est dotée de trois "outils":

- **L'Assemblée générale** : (tous les 3 mois pour favoriser l'implication et la co-construction), elle rassemble tous les adhérents (hors journaliers) pour approuver les rapports de gestion, débattre des lignes philosophiques et politiques, discuter des questions posées par les adhérents, déterminer les collectifs, leurs missions, valider leurs programmes et budgets pour le trimestre à venir.

- **Le Groupe coordonnateur** est le représentant légal de la structure. Il est composé d'au moins 7 personnes (dont au moins 1/3 de membres fondateurs, les autres étant nommés parmi les adhérents par l'AG). Il se réunit chaque mois. En plus de la responsabilité solidaire de l'asso, son rôle est d'assurer le suivi administratif et financier, gérer les affaires courantes, résoudre les problèmes, etc.

- **Les Collectifs** sont des entités autonomes thématiques pour faire vivre leur activité. Ils se composent d'adhérents qui proposent leurs programmes trimestriels, organisent les actions, gèrent les budgets et fonds de roulement du collectif.

Nous voulons une gouvernance horizontale où chacun puisse s'exprimer, être entendu, proposer et participer aux décisions. Nos décisions sont prises par consensus (vote

à la majorité des 2/3 possible si urgence). Seul "bémol", une part de membres fondateurs participe obligatoirement au 'groupe coordonnateur', afin de nous prémunir contre un éventuel 'dévoiement' de l'asso et de ses objectifs. Nous prévoyons toutefois de coopter de nouveaux membres fondateurs pour assurer la relève et donner aux adhérents une autre place, s'il la souhaite.

### Concrètement, comment sont prises les décisions ?

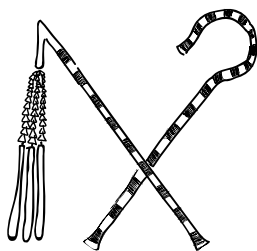
« Nous fonctionnons par consensus, c'est-à-dire que nous discutons, et nous devons arriver à un accord partagé par tous. Si on n'est pas d'accord, deux solutions s'envisagent :

- soit la décision à prendre n'est pas urgente, dans ce cas on diffère la décision à un moment ultérieur,
- soit la décision est urgente, et dans ce cas nous prévoyons, même si nous ne l'avons encore jamais utilisé, un vote par majorité des deux tiers.

Jusqu'à présent, un désaccord exprimé finit par se ranger à l'avis général. C'est là qu'intervient un autre principe fondamental de notre fonctionnement : la confiance dans le groupe. Et la confiance aussi dans l'expression de tous et l'échange, chacun peut s'exprimer et doit être écouté. »

## « La gestion partagée nous apprend à savoir lâcher prise »

Stéphanie Besson, qui a pris part à l'atelier début mars « un leader fort est-il un atout pour l'action collective ? » fait partie de l'équipe des fondateurs de l'association Tous Migrants.



« Tous Migrants fonctionne, aujourd'hui, avec près de 80 bénévoles et quatre personnes plus investies, profondément concernées par la question

des migrants, avant même que cela ne soit un sujet d'actualité. Nous avons officialisé notre mouvement citoyen en association plus d'un an après sa création, pour des questions de levée de fond et d'assurance, même si nous tenions à garder ce côté informel de toute mobilisation citoyenne.

Nous nous sommes assez naturellement répartis les tâches entre nos compétences et nos envies, qui étaient complémentaires. La communication, les relations institutionnelles, l'organisation d'événements, la coordination inter-collectifs. Nous disposons d'une seule adresse mail

(collective) et d'un drive (espace de stockage partagé en ligne). Au moment où nous recevions beaucoup de mails, nous nous sommes organisés en « permanences mails », activité assez chronophage que nous occupions les uns après les autres.

Comme nous avons chacun des vies assez mouvementées, il arrive souvent que l'un de nous s'absente pour des temps assez longs. Dans ce cas, une personne reprend le dossier en cours, et, grâce au mail, a accès à tous les échanges concernant n'importe quel sujet. Evidemment cela implique que la personne qui reprend un dossier ne prenne pas obligatoirement les décisions que tu aurais prises... Et à vrai dire c'est très dur de lâcher ! Mais face à nos désaccords, la raison d'être de notre combat l'emporte toujours très vite. Lorsqu'on est confronté aux problématiques de vie des migrants, cela relativise énormément nos différents internes de fonctionnement.

Pour décider, nous avons choisi deux règles, voire trois, la première étant la place de la discussion, entre nous, autour du sens de Tous Migrants.

- la non objection : un des membres n'est pas franchement d'accord avec ce qui se décide, mais ne s'y oppose pas. Cette situation a permis de reconsidérer certaines manières de faire des choses.

- Le véto : que nous n'avons encore jamais utilisé.

Recueil des propos et arrangements par Virginie Grimm (ADSCB).

Sources : l'intelligence collective du débat du 9 mars « Un leader fort est-il un atout pour l'action collective ? ». Merci à Carine, Isa et Stéphanie pour leur collaboration.

Le pictogramme page 3 est de Freepik et se trouve sur le site [flaticon.com](http://flaticon.com)