



## **Nouvelles formes de gouvernance : utopie ou nécessité ?**

Sous la présidence de

**Hervé GARRAULT**

Président de l'Association pour le développement du management associatif (ADEMA)

avec

**Stéphane PUECHBERTY**

Délégué Général Adjoint Emmaüs France

**Coralie GAUDOUX**

Co-fondatrice de MakeSense

**Sophie FELTRIN**

Directrice de l'association Hand-AURA

**Emma RIBÈS**

Membre du comité de pilotage du Mouvement Les Colibris

**Cécile CHASSEFEIRE**

Avocate spécialisée OSBL (organismes sans but lucratif)  
Secrétaire et intervenante de l'ADEMA

Séance animée par

**Céline CIÉPLINSKI**

Administratrice de l'ADEMA

École des Mines de Paris

11 juin 2024

Synthèse rédigée par Élisabeth BOURGUINAT

\*

**Cette synthèse a été rédigée dans le cadre de la table ronde organisée par l'Adéma – Association pour le développement du management associatif à l'école des mines de Paris le 11 juin 2024 et de la cérémonie de remise du Certificat « Management des associations » de la promotion 2023 – 2024.**

**Céline Ciéplinski :** La *gouvernance* désigne la manière dont le pouvoir est structuré et exercé au sein d'une organisation. Les associations loi 1901 ont longtemps pratiqué une gouvernance classique, avec un conseil d'administration, élu par les adhérents, qui désigne un bureau parmi ses membres. Dans les associations employeuses, cette pyramide devient un "sablier", avec une équipe de salariés animée par un directeur ou une directrice. Comme en témoigne la floraison d'associations dans tous les domaines (social, culturel, sportif...), ce dispositif fonctionne très bien.

Toutefois, lors de la conférence organisée par l'ADEMA en 2023 sur la professionnalisation des associations, l'un des intervenants, Floriant Covelli, avait signalé « *une évolution dans la gouvernance des associations, soumise à deux injonctions contradictoires. L'aspiration à davantage d'horizontalité se traduit par une participation accrue des bénéficiaires, le principe de la coprésidence ou encore l'ouverture de la gouvernance aux partenaires extérieurs. Inversement, l'évolution d'un environnement qui ne cesse de se complexifier, de se techniciser et de se judiciaireiser pousse à la professionnalisation, à la spécialisation et, ainsi, d'une certaine façon, à la verticalisation.* » De fait, depuis la création de l'ADEMA, il y a 21 ans, le séminaire sur la gouvernance des associations est celle de nos formations qui a le plus évolué.

Pour la conférence de ce soir, nous avons souhaité interroger quelques associations sur les raisons pour lesquelles elles s'étaient lancées dans l'expérimentation de nouvelles formes de gouvernance et quelles leçons elles en tiraient.

### **Fédération Emmaüs : horizontaliser la gouvernance pour recruter**

**Stéphane Puechberty :** La Fédération des groupes Emmaüs comprend 125 communautés de compagnes et compagnons, 18 structures d'hébergement, 61 structures SOS Familles, 51 structures d'insertion, 43 comités d'amis d'Emmaüs. Ils représentent au total 33 000 acteurs, dont 15 000 bénévoles, 11 000 salariés et 7 000 compagnes et compagnons.

La demande de nouvelles formes de gouvernance s'inscrit dans deux grandes tendances. La première concerne des groupes déjà anciens, en particulier les entreprises à but social, qui représentent les trois quarts de nos membres. Pour ce type de structures, qui se sont fortement développées et ne reçoivent plus de subventions, nous avons du mal à attirer de nouveaux administrateurs car, parmi nos bénévoles, la proportion des seniors diminue et les jeunes sont moins intéressés par la gouvernance. La difficulté à trouver des bénévoles acceptant de prendre la responsabilité globale de ces structures se traduit par la multiplication des vice-présidences, co-présidences, délégations, etc. Des commissions sont également mises en place pour travailler en amont des conseils d'administration, et ces commissions intègrent de plus en plus des compagnes et compagnons, ainsi que des salariés.

La deuxième tendance est celle des nouveaux groupes souhaitant rejoindre la fédération. Nous en accueillons environ cinq par an, souvent porteurs de projets d'agroécologie (création d'une ferme-boulangerie pour d'anciens détenus, production de briques de terre crue pour des constructions alternatives...). En général, ces groupes recherchent des modes de gouvernance alternatifs (cercles de décision, roulements dans les responsabilités...) et demandent que les personnes hébergées puissent y prendre une plus grande part.

Ces nouvelles formes d'organisation nécessitent un accompagnement car elles sont souvent sources de tension. Pour aplanir les conflits, nous cherchons à formaliser clairement leur

fonctionnement et nous mettons en place des “accords de groupes”, “alliances” ou “cadres de sécurité” consistant à définir de quoi chacun a besoin pour se sentir bien. Il peut s’agir, par exemple, de « *se parler avec bienveillance* », « *savoir que ce qui est dit dans les réunions restera confidentiel* », « *limiter la parole à trois interventions par participant afin que personne ne monopolise le débat* », « *terminer à l’heure, sinon on est épuisés* ».

Nous encourageons aussi les groupes à définir leur projet associatif, indispensable pour créer de la confiance et fédérer les nouveaux arrivants autour d’un objectif partagé.

Enfin, nous souhaitons développer l’accompagnement des nouveaux administrateurs, qui n’est pas encore optimal, afin de leur laisser le temps d’observer, de comprendre, de poser des questions, même naïves. Vouloir passer trop vite la “patate chaude” à un nouvel administrateur risque de le mettre en difficulté.

Outre l’accompagnement des équipes sur le terrain et la formation des nouveaux administrateurs, la fédération Emmaüs assure l’animation du réseau pour que les conseils d’administration puissent se rencontrer et partager leurs joies, leurs peines, ainsi que les résultats de leurs expérimentations.

### **MakeSense : expérimenter une gouvernance décentralisée**

**Coralie Gaudoux :** L’association MakeSense est née, il y a une dizaine d’années, d’un mouvement citoyen de jeunes ayant envie de s’engager sur des sujets sociaux et environnementaux pour construire une société inclusive et durable. Au sein de cette communauté initiale, la dimension de la confiance était très importante. Elle permettait à ses membres de s’emparer de la marque et des méthodes de MakeSense pour lancer leurs propres initiatives. Aujourd’hui, l’association emploie 150 salariés, est présente dans cinq pays et mobilise quelques milliers de bénévoles chaque année en les accompagnant dans la réalisation de projets à impact social ou environnemental.

L’association s’étant développée autour d’un collectif d’entrepreneurs plutôt que d’un président fondateur, elle avait mis en place, dès le départ, une gouvernance décentralisée. En 2018, nous avons décidé de formaliser cette organisation. En nous inspirant du modèle Opale, proposé par Frédéric Laloux, ou encore de la sociocratie, nous avons instauré une organisation horizontale, reposant sur des processus de décisions plutôt que sur une structure en pyramide ou en sablier. Chez MakeSense, il n’existe ni de N+1 ni de N+2, les décisions se prennent par consentement ou après sollicitation d’avis et chacun décide de sa propre rémunération.

Ce type d’organisation ne peut être mis en œuvre sans un préalable indispensable, le fait de construire la confiance et d’aligner les équipes sur la raison d’être et les valeurs de l’association, ainsi que leur déclinaison dans des comportements. Le partage du pouvoir crée souvent des conflits et il faut également s’équiper d’outils permettant de les résoudre. Tout cela doit être mis en place avant de commencer à pratiquer des processus de décision partagée.

Cette nouvelle organisation suppose aussi d’adopter de nouvelles postures de travail, comme le fait de désapprendre l’obéissance et de prendre des initiatives, ou de désapprendre qu’il faut éviter le conflit. Une gouvernance partagée ne peut fonctionner que si chacun est autorisé à exprimer son désaccord. Une dimension très importante est celle de la communication avec les personnes avec qui l’on travaille, qui doit se faire de façon empathique et dans une démarche d’intelligence collective.

Une fois ces aspects mis en place, on peut instaurer un processus de décision tel que la sollicitation d'avis. Chez MakeSense, la quasi-totalité des décisions sont prises de cette façon, indépendamment de tout bureau ou comité de direction ou de pilotage. N'importe qui peut prendre n'importe quelle décision, à partir du moment où il a demandé leur avis aux personnes impactées par cette décision ainsi qu'à celles qui possèdent une expertise sur la question. L'objectif n'est pas de parvenir à un "consensus mou", mais de trancher de manière éclairée. Donner cette possibilité de prendre des décisions au plus près du terrain, sans avoir à en référer à une structure pyramidale, permet de gagner en agilité, en réactivité et en résilience.

## Hand-AURA, l'expérience d'une triple co-présidence

**Sophie Feltrin** : L'association Hand-AURA, basée en Seine-et-Marne, assure la coordination entre les professionnels du secteur sanitaire et médico-social et les personnes en situation de handicap et leurs familles. Les membres de son conseil d'administration, répartis en trois collèges (sanitaire, médico-social et représentants des personnes concernées), souhaitaient s'assurer qu'aucune de ces trois entités ne prenne le pouvoir sur les autres. Ils ont prévu pour cela, dans les statuts, l'élection de trois co-présidents représentant chacun son propre collège.

Au fil des années, l'association a développé ses activités et elle gère aujourd'hui 30 salariés et 300 prestataires, avec des objectifs et des échéances plus contraignants qu'auparavant. Des difficultés ont surgi et nous avons proposé à l'ensemble des administrateurs, salariés, associations de familles et responsables d'établissements sanitaires et médico-sociaux de réfléchir ensemble à quatre grandes questions : « *Comment l'association doit-elle évoluer pour, au-delà de la gouvernance du réseau, parvenir à assumer son rôle d'organisme gestionnaire ?* », « *Comment faire en sorte que la directrice puisse être à la fois contrôlée et soutenue par l'association ?* », « *Comment éviter que l'association devienne seulement un organisme gestionnaire et comment conserver la dynamique qu'elle a su créer autour de la volonté d'accompagner au mieux les personnes en situation de handicap ?* », « *Comment faire en sorte que les salariés puissent s'identifier aux valeurs et aux projets portés par l'association ?* »

Personnellement, j'avoue que j'aurais préféré que ce travail aboutisse à une recentralisation de l'organisation autour d'un(e) président(e), ce qui aurait été plus confortable pour moi, car cela m'aurait permis de n'avoir qu'un seul interlocuteur. De façon surprenante, le groupe a préféré conserver les trois co-présidents, avec plusieurs objectifs : conserver un lien avec l'histoire du réseau et la volonté d'agir tous ensemble ; préserver, au sein du département de Seine-et-Marne, un espace où tous pouvaient effectivement travailler ensemble ; continuer à bénéficier de la technicité des uns et des qualités et compétences des autres.

Il a également été décidé d'attribuer des délégations en fonction des compétences de chacun : le co-président des ESSMS (établissements et services sociaux et médico-sociaux) exerce la responsabilité administrative et gestionnaire ; le co-président des services sanitaires a pour mission d'améliorer l'accès au soin ; le co-président des personnes concernées et de leurs familles a la responsabilité de veiller à la qualité des prestations délivrées aux personnes en situation de handicap.

Les salariés ont été associés au projet associatif et ont pu ainsi s'approprier les valeurs de l'association. Désormais, ils se sentent davantage soutenus par la gouvernance dans leur travail de coordination.

Nous sommes maintenant en train de construire ensemble la feuille de route de notre projet associatif, avec des rendez-vous très réguliers jusqu'à 2028, afin de nous assurer de la bonne mise en place de cette nouvelle gouvernance.

## **Les Colibris, vers une gouvernance en cohérence avec une société plus écologique et solidaire**

**Emma Ribès :** L'association Les Colibris, fondée en 2007, encourage les citoyens à passer à l'action, de façon individuelle et collective, pour promouvoir une société plus écologique et plus solidaire. Nos trois mots d'ordre sont *inspirer, relier, soutenir*. L'association fédère cinquante groupes locaux qui gèrent des habitats partagés, des jardins partagés, des écoles alternatives, etc.

Très vite, nous avons souhaité nous doter d'une gouvernance en cohérence avec la société que nous appelons de nos vœux. La gouvernance partagée consiste, pour nous, à "ressentir et ajuster" plutôt qu'à "prévoir et contrôler", comme dans les gouvernances classiques. Elle exige de chacun une démarche d'introspection pour comprendre quel est son rapport au pouvoir et comment il peut mettre son individualité au service du collectif.

Comme MakeSense, nous expérimentons de nouveaux modes d'organisation que nous faisons évoluer au fur et à mesure de nos apprentissages. Une des particularités de notre organisation est que les élections de représentants se déroulent sans candidats. Autre spécificité, à l'exception de décisions telles que l'approbation du rapport d'activité ou du rapport financier, soumises au vote, les grandes décisions se prennent par consentement. Ce terme signifie qu'au terme du processus, qui repose sur l'intelligence collective, aucun participant ne doit être opposé à la décision prise ou se sentir frustré par cette décision. La contrepartie est que cela prend davantage de temps que les modes de décision classiques et nous confronte au PFH, le « *putain de facteur humain* », que nous essayons de transformer en « *précieux facteur humain* ».

En dehors de ces grandes décisions, chacun dispose d'un périmètre d'autorité au sein duquel il prend ses propres décisions, éventuellement après avoir sollicité l'avis d'autres personnes.

## **Se saisir des marges de liberté offertes par la loi de 1901 mais prévenir les risques de conflits**

**Cécile Chassefeire :** C'est souvent lorsque les associations se retrouvent en situation de blocage qu'elles consultent une avocate spécialiste du droit des associations comme moi. C'est pourquoi, si je les encourage à se saisir de toutes les marges de liberté offertes par la loi 1901 et à s'appuyer sur leur histoire, le profil de leurs adhérents et leur objet social pour définir la gouvernance la plus opportune pour elles, je les incite également à formaliser cette gouvernance afin de prévenir les risques de conflits.

En particulier, même si cela peut être jugé un peu fastidieux, il me paraît indispensable de définir par écrit ce que j'appelle "la chaîne du pouvoir", c'est-à-dire la répartition des périmètres de responsabilité et des rôles de chacun, en n'oubliant aucun maillon. Du point de vue juridique, il faut en effet s'assurer que chaque salarié ou bénévole qui engage l'association, surtout auprès de tiers, soit réellement fondé à le faire d'après les documents officiels de l'association.

Inversement, il faut veiller à ne pas aller trop loin dans la description de "qui fait quoi", de peur d'introduire des contradictions et de perdre la cohérence du texte.

## DÉBAT

### La levée des objections

**Un intervenant :** *Dans les décisions par consentement, comment évitez-vous le "consensus mou" ?*

**Emma Ribès :** La décision prise ne traduit pas la "préférence" du groupe. Une décision est considérée comme valide dès lors qu'elle ne soulève pas ou plus d'objections, et une objection n'est valable que si le participant explique, par exemple, qu'il « *ne pourra pas vivre avec ce qui est proposé* » ou que la décision « *met la structure en danger* ». Ces objections sont considérées comme des cadeaux pour le collectif parce qu'elles permettent d'aller plus loin dans l'élaboration de la décision : « *Et si on rajoutait ceci ? Et si on enlevait cela ?* » Si les objections ne sont pas levées, la décision est reportée et la proposition retravaillée.

### Le rapport au temps

**Int. :** *Cette façon de prendre les décisions doit être très consommatrice en temps...*

**Coralie Gaudoux :** Dans ce mode de fonctionnement, on consacre plus de temps à la prise de décision mais on en gagne beaucoup, ensuite, dans l'implémentation de la décision, car les éventuelles résistances ont déjà été levées au début du processus.

### La formalisation des statuts

**Int. :** *Avez-vous modifié vos statuts pour les mettre en cohérence avec vos pratiques ?*

**Emma Ribès :** Nos statuts sont révisés chaque année, en fonction de l'évolution de notre gouvernance. Nous avons, par exemple, décrit le fonctionnement de notre "cercle d'orientation" (l'équivalent de l'assemblée générale), avec les différents collègues qu'il comprend, les modalités des élections, etc.

**Int. :** *Avez-vous conservé un "bureau" classique ?*

**Emma Ribès :** Nous avons un fonctionnement collégial mais, pour nos démarches officielles, nous disposons effectivement d'un bureau, conformément à la loi. En particulier, dans la mesure où nous sommes une association d'intérêt général, nous avons besoin d'un représentant légal pour signer certains documents. J'ai exercé ce rôle par le passé, et je suis aujourd'hui la trésorière de l'association.

**Cécile Chassefeire :** La loi n'exige pas précisément la désignation d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier, mais seulement de représentants légaux, c'est-à-dire de personnes physiques chargées de représenter la personne morale. Cela dit, il est parfois plus simple, vis-à-vis de l'extérieur, de reprendre les appellations classiques.

**Sophie Feltrin :** Les statuts de l'association Hand-AURA vont être révisés prochainement, en indiquant les différentes délégations que nous avons définies. Pour le moment, la représentation de l'association est assurée de façon conjointe par les trois co-présidents. Lorsque l'un des trois ne peut pas être présent pour une signature, cela pose des problèmes.

### Un bureau qui prend très peu de décisions

**Int. :** *Chez MakeSense, comment se fait la répartition des rôles entre administrateurs et non administrateurs ?*

**Coralie Gaudoux :** Comme je l'ai indiqué, le bureau est élu sans candidats, et c'est lui qui porte la responsabilité légale de l'association. Nous avons défini des critères pour caractériser le type de décision susceptible de « *mettre l'association en danger* », et le bureau a la responsabilité de se saisir des décisions répondant à ces critères. Cela dit, au cours des cinq dernières années, notre bureau a pris entre 7 et 10 décisions par an seulement, ce qui montre la part importante laissée à la décision par consentement.

### Les relations entre salariés et bénévoles

**Int. :** *La question de la participation des salariés à la gouvernance n'a guère été évoquée au cours de ce débat. En France, 70 % des travailleurs sociaux sont employés par le secteur non lucratif. Ils sont relativement maltraités, aussi bien sur le plan de la rémunération (qui est passée de 1,6 SMIC il y a vingt ans à 1,1 aujourd'hui) que sur celui de la gouvernance. En effet, ils sont confrontés à la fois à la figure du bénéficiaire, qui tend désormais à occuper la place centrale dans les organisations, et à celle de l'administrateur bénévole, qui a le pouvoir de décision alors que, généralement, il méconnaît les missions et les conditions de travail des travailleurs sociaux.*

**Emma Ribès :** Au sein des Colibris, l'équivalent du conseil d'administration comprend plusieurs collèges (groupes locaux, bénévoles, fondateurs, donateurs et salariés), ce qui, en principe, nous permet de donner la parole à tous ceux qui font vivre la structure.

**Stéphane Puechberty :** Pour éviter les tensions entre administrateurs et professionnels, l'une des solutions consiste à élire des administrateurs qui ne sont pas "hors sol", c'est-à-dire qui sont également bénévoles de terrain – en sachant que, sur le terrain, un président est un bénévole comme les autres et ne doit pas chercher à régler les problèmes à la place des salariés.

Chaque fois que possible, et surtout quand les structures deviennent plus importantes en termes de budget et sont soumises à davantage de contraintes règlementaires, il est très important que les salariés puissent participer à la gouvernance, et pas seulement en tant qu' "invités" au conseil d'administration. Dans certaines de nos structures, notamment celles qui ont un statut de SCOP (sociétés coopératives et participatives) ou de SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), ils ont vraiment leur place dans la gouvernance.

## Le mot de la fin

**Céline Ciéplinski** : Pour finir, quel conseil donneriez-vous aux associations désireuses d'expérimenter de nouvelles formes de gouvernance ?

**Sophie Feltrin** : J'insisterais sur l'importance de travailler tous ensemble, administrateurs, salariés (cadres et non cadres), parties prenantes, mais en veillant à ce que ce travail en commun soit bien structuré, afin que chacun y trouve sa place et puisse y investir ses compétences.

**Stéphane Puechberty** : Je rappellerais deux formules de l'Abbé Pierre, l'une pour encourager les associations à passer à l'action – « *Quand chacun de nous attend que l'autre commence, il ne se passe rien* » – et l'autre pour insister sur l'importance du bonheur et même du plaisir au sein d'une organisation : « *Nous sommes ensemble dépositaires et responsables de la paix et du bonheur* ». Il est essentiel, pour la réussite des modes de fonctionnement et de gouvernance choisis, que les participants y prennent du plaisir.

**Cécile Chassefeire** : Il n'existe pas de modèle unique de gouvernance, ni de recette garantissant le succès. Chaque association doit définir la sienne, en allant chercher de l'inspiration ailleurs mais aussi et surtout en l'adaptant à sa propre histoire et aux personnes participant au projet.

**Coralie Gaudoux** : Plutôt que de vouloir tout changer instantanément, ce qui serait un chantier énorme et décourageant, je recommande de procéder à des tests de partage du pouvoir sur des périmètres limités de l'organisation, par exemple au sein d'une équipe ou du comité de direction.

**Emma Ribès** : On peut également tester le pouvoir partagé au sein de sa propre famille... Cela fonctionne aussi ! Voici un dernier conseil, très pratique : expérimenter les réunions en cercle – mais en "vrai" cercle, où l'on voit tout le monde, et non en ovale ou en patateïde – et observer ce que cela provoque chez les participants !