

Mode de gouvernance des associations

Basile Trentesaux

PETR de l'Ariège

Novembre 2024

4 modèles de gouvernances sont présentés dans ce travail de veille :

- Hiérarchique
- Collégiale
- Holocratie
- Modèle Teal

I - Gouvernance hiérarchique classique

La gouvernance représente la structure qui détermine comment une entité est dirigée et gérée. Dans une association, les fondateurs peuvent créer un modèle de gouvernance adapté aux besoins spécifiques de leur organisation.

AG annuelle ou bi-annuelle : réunion d'information entre toutes

Dans une structure classique, on retrouve souvent :

le conseil d'administration chargé de définir les grandes orientations,

- le bureau exécutif, qui inclut généralement le président (représentant légal), le trésorier et le secrétaire.

Ce modèle hiérarchique offre une gestion efficace pour de nombreuses associations.

Avantages :

- Modèle connu
- Relations facilitées avec la préfecture
- Efficacité

Limites :

- Très vertical
- Repose beaucoup sur le bureau
- Exclu les cotisants du rôle décisionnel final
- Peu d'autonomie

II - Gouvernance collégiale

Une gestion sans hiérarchie claire nécessite une organisation rigoureuse.

Il est essentiel de :

- définir précisément le **projet associatif**,
- répartir clairement les **missions et responsabilités**,
- établir une méthode de communication efficace,
- désigner des **responsables** pour chaque activité afin de garantir un bon fonctionnement.

Toutefois, la gouvernance collégiale peut parfois réduire la flexibilité et entraîner des déséquilibres de leadership si certains membres s'investissent plus que d'autres. Ce modèle de gestion participative repose sur la confiance, une communication fluide et le respect des processus établis

C'est un mode de gouvernance horizontal dans lequel le lien hiérarchique entre les membres est moins important que dans une organisation traditionnelle.

- **Collégialité** : décisions prises par un collège élu tous les ans par tous et qui représente la responsabilité de l'association aux yeux de la loi. Ils ont le même rôle qu'un CA et un bureau additionné.
- **Collégialité intégrale** : Pas d'élection en tant que telle mais tout le monde s'investit en plusieurs commissions (sans vote)

Avantages :

- Renforcement de la démocratie : la décision est partagée
- Meilleure répartition de la responsabilité
- Diminution de la charge de travail pour les bénévoles
- Meilleure gestion du temps
- Fonctionnement simplifié

Limites :

- Prise de décision ralentie
- Lien avec le service public possiblement complexifié car moins habitués

III - Holacratie ou sociocratie :

Les mécanismes de prise de décision sont disséminés via une autorité distribuée et des équipes auto-organisées. La constitution détient le pouvoir pas les membres.

Chaque sous-système est conjointement autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère.

4 grands points : gouvernance par cercles, double lien (dans chaque cercle une personne est chargée d'être présente de le cercle supérieur), gestion par consentement et élection sans candidat (le choix des personnes dans une fonction ou une tâche précise se fait de la manière suivante : Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, puis justifie son choix. Le facilitateur du cercle propose alors un candidat qui est accepté ou non par consentement)

Mode d'emploi pour l'appliquer :

1. Identification de la **raison d'être** de l'organisation. La raison d'être est décrite comme étant « le potentiel créatif le plus profond que l'Organisation peut durablement exprimer dans le monde, compte tenu de toutes les contraintes auxquelles celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose. » L'organisation va se structurer en cercles, chacun ayant lui-même une raison d'être contribuant à la raison d'être globale tout en restant autonome dans son fonctionnement. Chaque cercle comporte également des rôles qui portent aussi une raison d'être. La raison d'être est ainsi déclinée à tous les niveaux : organisation, cercle, rôle.
2. Un « **Rôle** » est une entité organisationnelle dotée d'un nom descriptif et d'une ou plusieurs caractéristiques suivantes :
 - la « Raison d'Être », qui désigne une capacité, un potentiel ou un but inaccessible que le rôle va poursuivre ou manifester au nom de l'organisation.

- un ou plusieurs « Domaines », qui sont des choses que le rôle est le seul à pouvoir contrôler et réglementer comme sa propriété, au nom de l'organisation.
 - une ou plusieurs « Redevabilités », qui désignent des activités dans la durée de l'organisation que le rôle va mettre en œuvre. Si pas de raison d'être rôle disparaît.
3. S'assurer que les **tensions** (l'écart ressenti entre ce qui est et ce qui pourrait être) soient rapidement transformées. Le but ultime de l'holocratie est que *toute tension ressentie par toute personne, où qu'elle soit dans l'organisation, peut être transformée de façon rapide et fiable, en évolution de l'organisation qui ait du sens, dans la mesure où cela reste pertinent par rapport à la raison d'être de l'organisation*

Deux types de réunions :

- de **gouvernance** (on y utilise le processus de prise de décision intégrative, décision adoptée si pas d'objection à la décision : prise de petites décisions rapides qui font progresser vers la raison d'être)
- des réunions de **triage** (par le processus de triage) : pour avancer sur les projets.

Les modèles de réunions sont donnés en pièce-jointe.

Ces deux réunions sont organisées par le rôle de secrétaire et facilitées par le rôle de facilitateur. Chaque cercle est autonome pour organiser ses réunions de gouvernance et de triage et a donc son propre secrétaire et facilitateur, élus par les membres du cercle. C'est à l'occasion des réunions de gouvernance que de nouveaux cercles et rôles sont définis ou supprimés

Avantages :

- Modèle existant très bien documenté (fiches de réunions)
- Horizontal !
- Pas de chef, responsabilité partagée

Limites

- Vocabulaire à installer
- La hiérarchie peut subsister à cause de certaines personnalités
- La disparition brutale des cercles peut dresser un sentiment d'insécurité
- Nécessité de maintenir le droit à l'autonomie
- Long processus de mise en place

IV - Modèle Teal : Reinventing organizations (Frédéric Laloux)

Le livre Reinventing Organizations de Frédéric Laloux propose un modèle de gouvernance radicalement différent des structures hiérarchiques traditionnelles.

Structures "Teal" : introduit la gouvernance la plus évoluée et la plus flexible, fondée sur trois principes clés :

- **Autogouvernance** : Les équipes sont autonomes, et les décisions sont prises par ceux qui sont directement concernés. Cela élimine la hiérarchie traditionnelle et favorise une organisation horizontale.
- **Plénitude** : Les membres sont encouragés à être eux-mêmes, à intégrer leur dimension personnelle et émotionnelle dans l'organisation, et non pas seulement leur "persona professionnelle".

- **Évolution de l'organisation** : L'organisation est vue comme un organisme vivant qui évolue et s'adapte de manière organique aux besoins de ses membres et du monde extérieur, plutôt qu'une machine figée.

1. Le Conseil d'Administration (CA)

Dans notre exemple de CCAMPA, il n'y aurait donc pas un CA centralisé qui prend des décisions stratégiques de manière unilatérale. Au lieu de cela, l'organisation aurait des facilitateurs de processus qui soutiennent les équipes dans leur autonomie, en s'assurant que les décisions respectent les valeurs de l'organisation. Chaque équipe pourrait être en charge de son propre domaine, comme la gestion des fonds, des partenariats, ou de la logistique, et tous ces aspects seraient décidés de manière collaborative au sein des équipes plutôt que par une instance centrale.

- Facilitation du processus décisionnel : L'organisation pourrait choisir de désigner des facilitateurs de type "modérateur" ou "catalyseur", plutôt que des administrateurs classiques. Leur rôle serait de s'assurer que les principes d'autogouvernance et de prise de décision par consentement sont bien respectés, et non de prendre des décisions imposées.

2. L'Assemblée Générale (AG)

- Réunions régulières : Au lieu d'une AG annuelle où les décisions se prennent par un vote majoritaire, l'organisation fonctionnerait sur la base de réunions continues où tout le monde est invité à discuter et à participer à la définition des priorités et des décisions.

- Prise de décision par consentement : Plutôt que de suivre un système de vote classique où une majorité impose sa décision, la prise de décision par consentement permet à chacun d'exprimer ses préoccupations. Si une personne n'a pas de problème majeur avec la proposition, celle-ci peut être adoptée. Cela garantit que la décision est collective et que chaque membre a son mot à dire.

3. Le Bureau

Dans la CCAMPA, au lieu d'un Bureau centralisé, les responsabilités seraient distribuées entre les équipes selon les projets et les besoins. Par exemple, la gestion des finances pourrait être gérée par une équipe dédiée, la logistique par une autre, la communication et les relations publiques par une équipe encore différente, et ainsi de suite.

- Leadership partagé : Chaque équipe serait responsable de ses propres décisions concernant ses projets, sa gestion et ses priorités. En cas de besoin, des facilitateurs (qui ne sont pas des dirigeants) seraient là pour aider à la coordination et à la bonne marche des processus internes. Ils faciliteraient la communication entre les équipes et aideraient à la résolution de conflits, mais ne prendraient pas de décisions par eux-mêmes.

4. Le processus d'Assemblée et de Gouvernance

- Assemblées ouvertes : Contrairement aux AG classiques où les membres votent sur des décisions proposées par le Bureau ou le CA, dans une organisation Teal, il pourrait y avoir des assemblées régulières ouvertes à tous les membres où l'on discute des grandes orientations, de la stratégie, des problèmes éventuels, des nouvelles propositions. Ces assemblées sont plutôt des lieux d'échange, de réévaluation de la mission, et de feedback collectif.

- Cercle de décision : Dans certains cas, des cercles de décision seraient formés pour des sujets spécifiques (par exemple, l'allocation des fonds pour un nouveau programme alimentaire). Ces cercles peuvent être ouverts à tous ou restreints aux personnes ayant un rôle

spécifique, mais les décisions seraient toujours prises par consentement et non par un processus de vote majoritaire.

5. Le rôle de la "Cohésion" organisationnelle

- La vision partagée : Le « bureau » de l'organisation, dans ce modèle Teal, n'est pas une petite équipe qui impose sa vision, mais plutôt une vision collective qui émerge des échanges continus entre les membres de l'organisation. Cette vision est régulièrement réajustée et définie par l'ensemble des participants.

- Réflexion commune et évolution continue : La direction (ou les facilitateurs) serait moins impliquée dans une gestion centralisée, et plus dans un processus d'évolution commune où les membres sont invités à revisiter constamment les objectifs, les stratégies et les pratiques.

Avantages :

- Modèle documenté
- Horizontal !
- Pas de chef, responsabilité partagée

Limites :

- Modèle hybride pensé pour des entreprises et non des associations
- Peu clair pour des gens peu sensibilisés

V - Pour approfondir :

<https://fonda.asso.fr/ressources/la-sociocratie-un-mode-de-gouvernance-participatif>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Holacratie>

"Réinventons le faire ensemble : l'intelligence collective et la gouvernance partagée au service d'une transformation individuelle et sociale" - L'Université du Nous

- "Reinventing Organizations" - Frédéric Laloux

Une vidéo explicative par Frédéric Laloux : <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

<https://universite-du-nous.org/ressources/facilitation>

GOVERNANCE HIERARCHIQUE

- Le CA et le Bureau ont le pouvoir



- Président
- Secrétaire
- Trésorier

Bureau

*rôle exécutif
défini par les
statuts*

*contrôle,
orientations et
vote du budget*

- Bureau
- Producteurs et épiceriers
- Financeurs (CPAM, Etat, Région...)
- Structures tierces (collectifs SSA, communes, PETR...)

Conseil d'Administration

*information,
consultation
pour la vie de la
CCAMPA*

- Bureau
- Producteurs et épiceriers
- Cotisants
- Adhérents

Assemblée(s) Générale(s)

Documents

- Statuts
- Annexes
- (Projet stratégique)

GOUVERNANCE HIERARCHIQUE

Avantages

- Modèle connu
- Relations facilitées avec la préfecture
- Efficacité

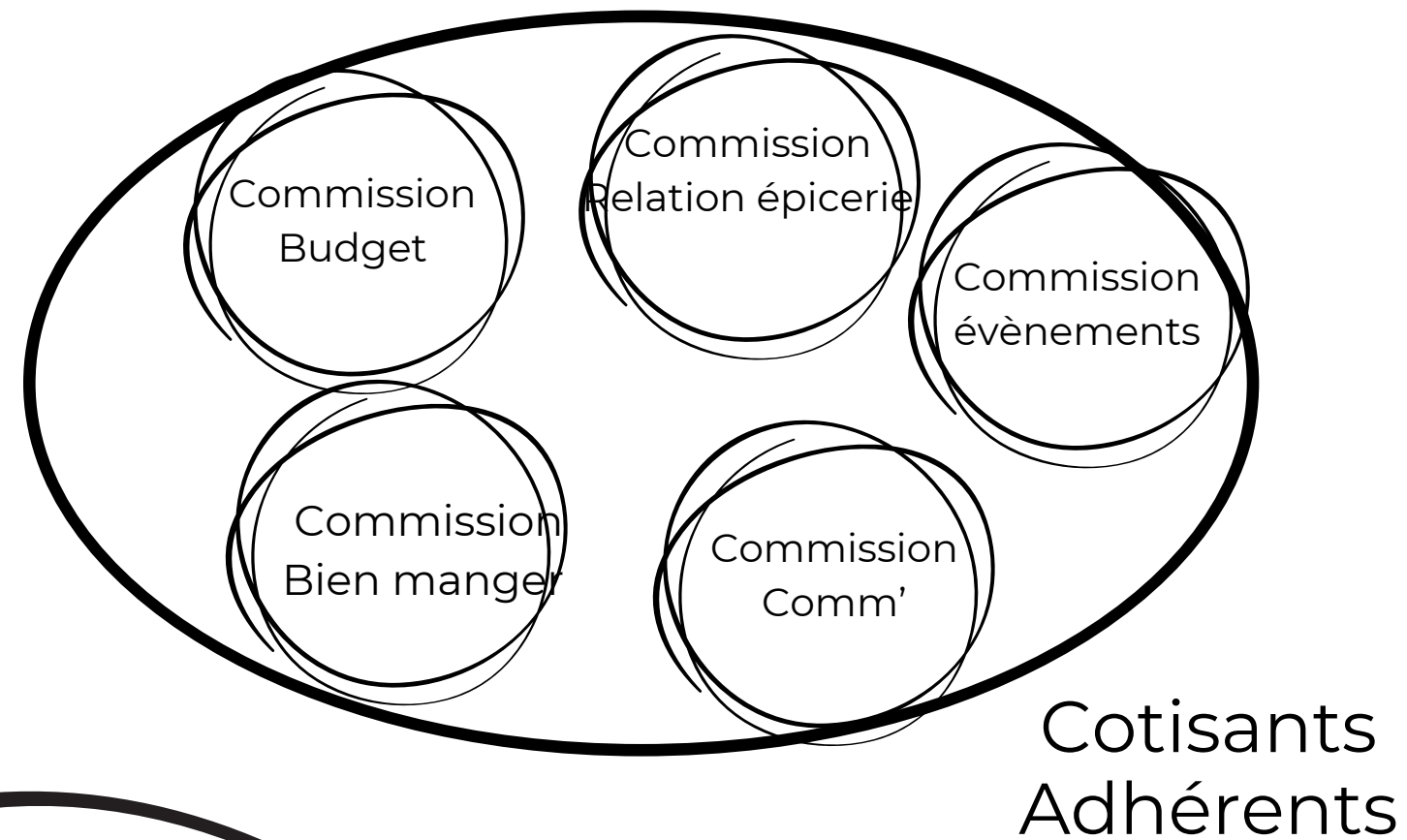
Limites

- Très vertical
- Repose beaucoup sur le bureau
- Exclu les cotisants du rôle décisionnel final
- Peu d'autonomie

GOVERNANCE COLLEGIALE

- Les membres ont tout le pouvoir

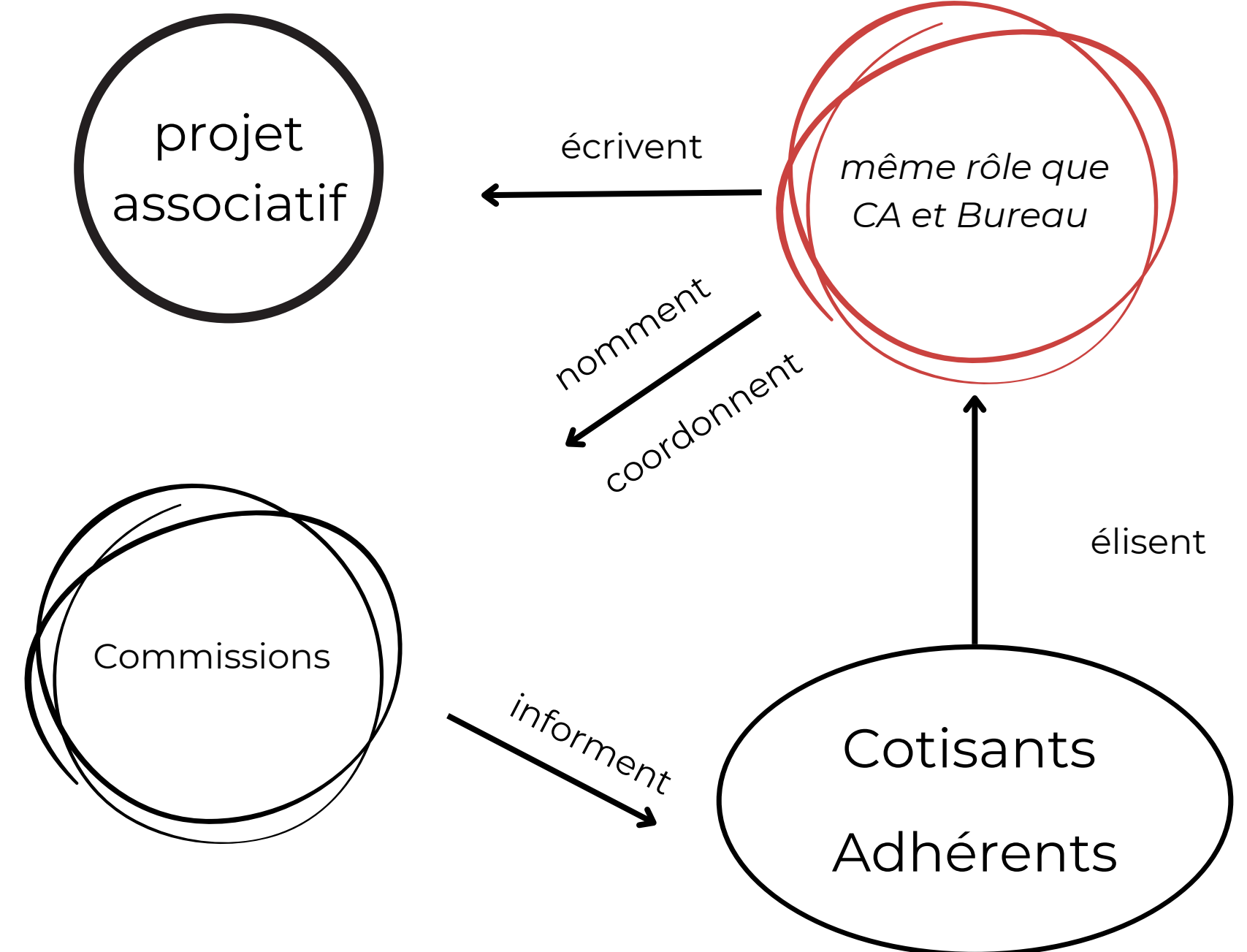
INTEGRALE



Outils

- Projet associatif
- Communication forte

DIRECTION COLLEGIALE



GOUVERNANCE COLLEGIALE

Avantages

- Renforcement de la démocratie : la décision est partagée
- Meilleure répartition de la responsabilité
- Diminution de la charge de travail pour les bénévoles

Limites

- Prise de décision ralentie
- Lien avec le service public possiblement complexifié car moins habitués
- Pas forcément accessible à tout le monde de faire partie d'une commission

HOLOCRATIE/SOCIOCRATIE

- Autorité distribuée
- Equipes auto-organisées
- La constitution détient le pouvoir et pas les membres

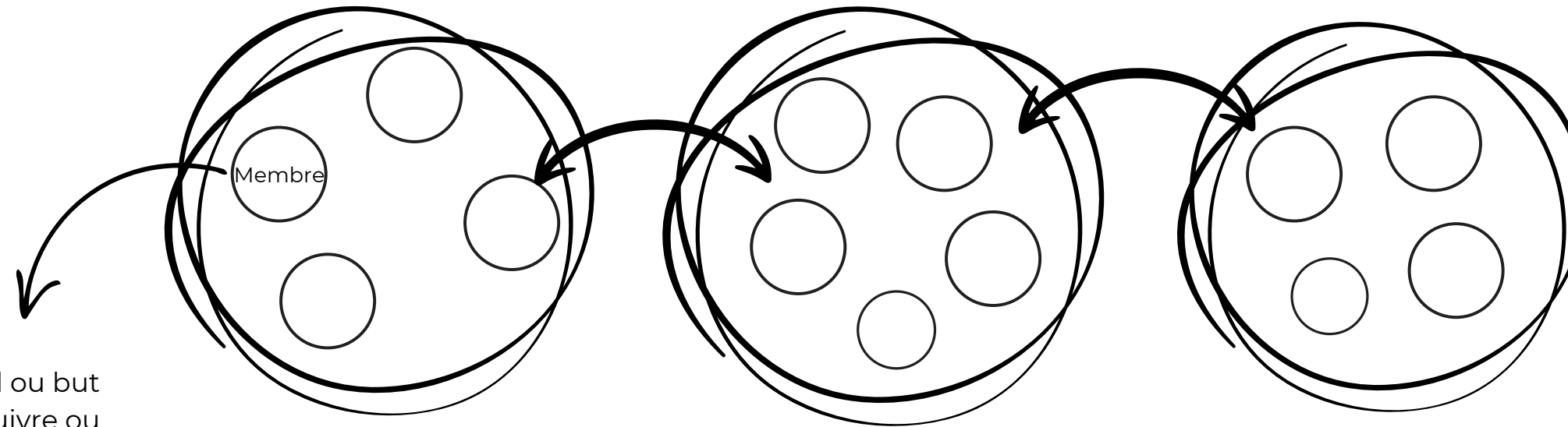


Rôle

Raison d'être: capacité, potentiel ou but inaccessible que le rôle va poursuivre ou manifester au nom de l'asso

Domaines: contrôlés et réglementés par le rôle lui-même

Redevabilités: actions mises en place par le rôle



Cercle 1
Raison d'être 1

Cercle 2
Raison d'être 2

Cercle 3
Raison d'être 3

Tensions

Ecart entre ce qui **est** et ce qui **pourrait être**

>> doivent être le plus rapidement transformées

De gouvernance

Par prise de décision intégrative:

La décision est adoptée si pas d'objection à la décision.

Petites décisions rapides qui font progresser vers la raison d'être

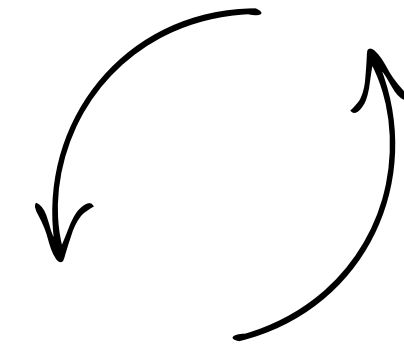
2 types de réunions



de nouveaux cercles et rôles sont définis ou supprimés

état des lieux des projets

De triage



HOLOCRAITIE/SOCIOCRATIE

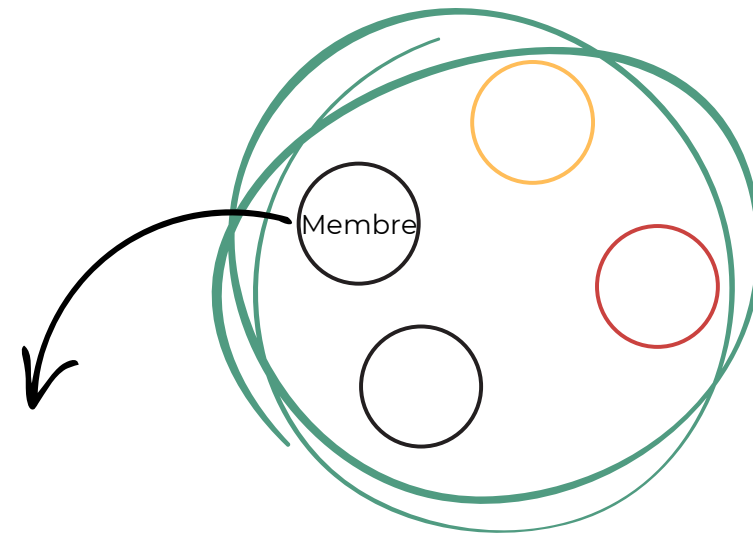
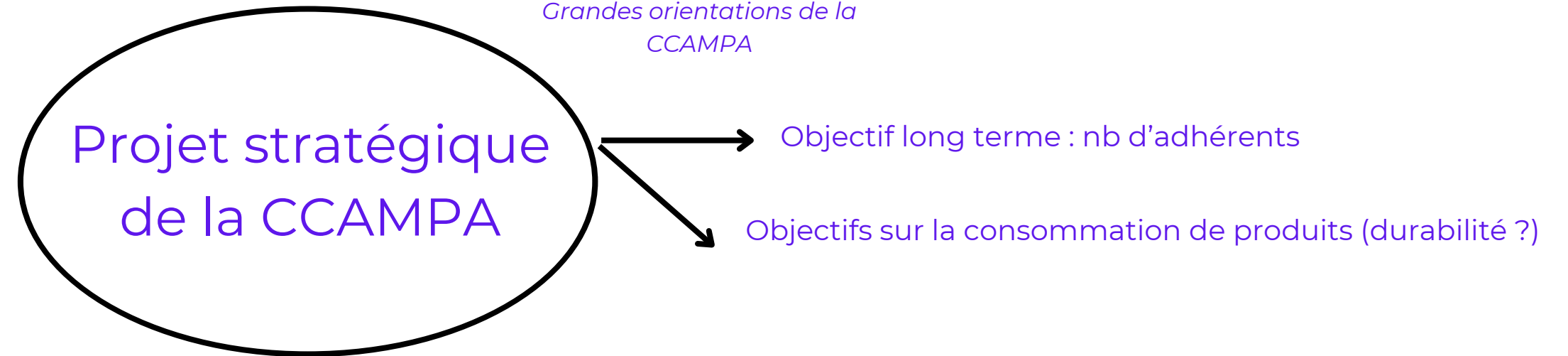
Avantages

- Modèle existant très bien documenté (fiches de réunions)
- Horizontal !
- Pas de chef, responsabilité partagée

Limites

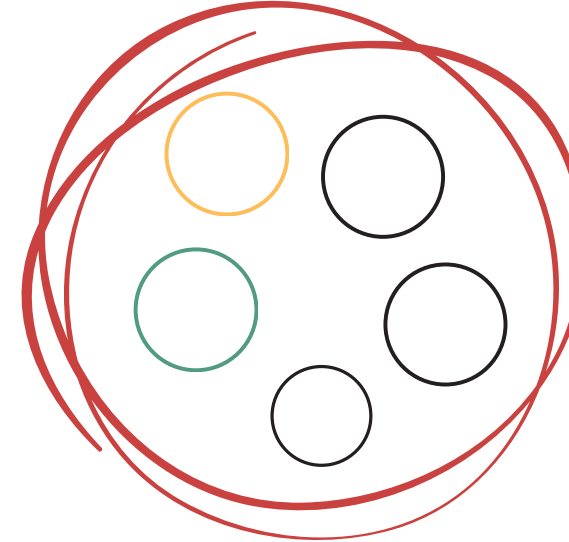
- Vocabulaire à installer
- Peut être dur de conserver le lien entre les cercles sans “supérieur”
- La disparition brutale des cercles peut dresser un sentiment d’insécurité
- Long temps de mise en place
- Nécessité d’éclaircir ses propres responsabilités en autonomie

HOLOCRA Tie/SOCIOCRATIE



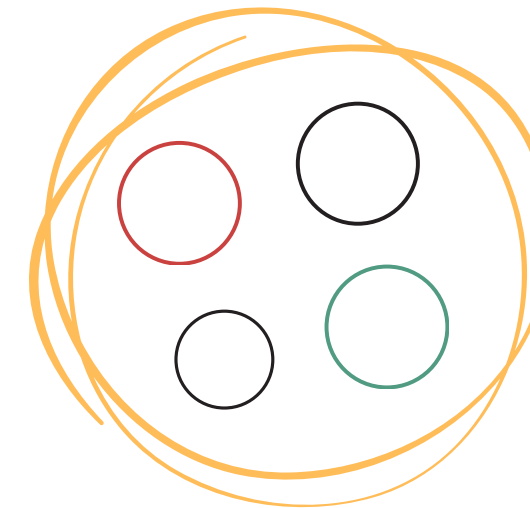
Cercle fonctionnement administratif et financier de la CCAMPA

Suivi économique de la CCAMPA



Cercle Mieux manger

S'assurer que les cotisants mangent de qualité



Cercle Territoire

S'assurer du lien des cotisants avec les acteurs du territoire

[...]

Rôle : Secrétaire

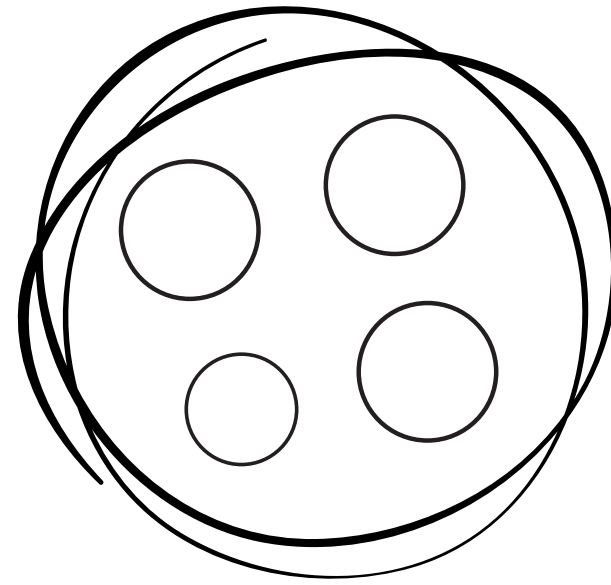
Raison d'être : Assurer le suivi de toutes les actions du cercle

Domaines : mission de rédactions et de communication

Redevabilités : Prises de notes pendant les réunions, compte-rendus, communication avec les autres cercles, ...

MODELE TEAL

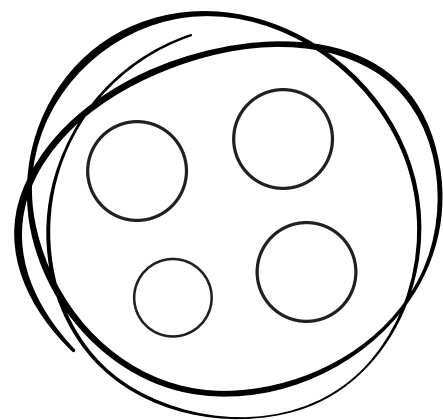
Facilitateurs



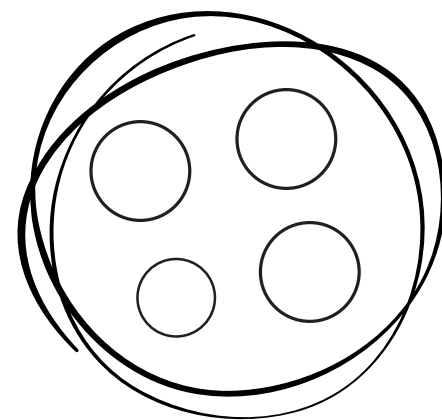
S'assurent que les actions suivent l'orientation stratégique

S'assurent que l'autogouvernance fonctionne et que le vote par consentement est appliqué

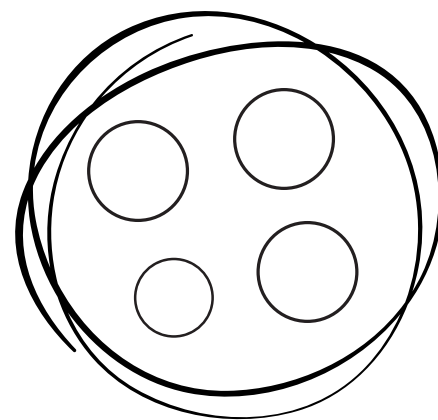
Organisent des réunions très régulières dans lesquelles tous les adhérents investis se réunissent pour suivre le développement des projets et faire des choix stratégiques profonds



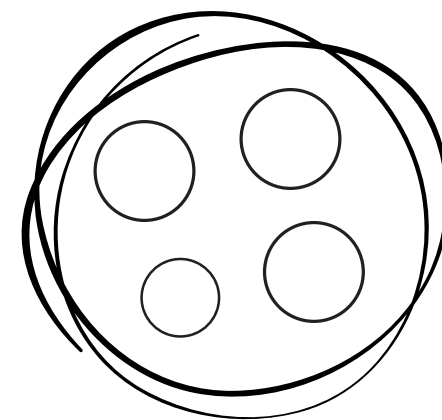
Cercles de décisions



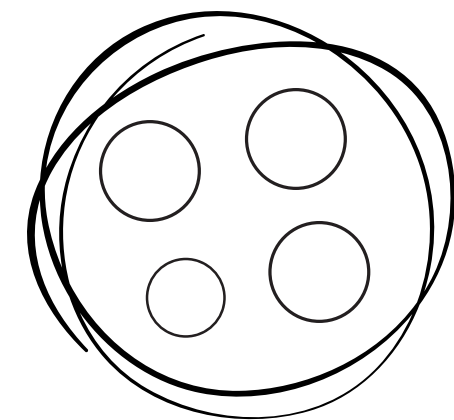
Equipes projets



Equipes fonctionnement



[...]



MODELE TEAL

Avantages

- Modèle documenté
- Horizontal !
- Pas de chef, responsabilité partagée

Limites

- Modèle hybride pensé pour des entreprises et non des associations
- Peu clair pour des gens peu sensibilisés

RÉUNION DE GOUVERNANCE

1

TOUR D'INCLUSION

Chacun son tour
Pas de discussion

2

POINTS ADMINISTRATIFS

Aborder toute préoccupation
d'ordre logistique

3

ÉTABLIR L'ORDRE DU JOUR

Un ou deux mots
par sujet

4

TRAITER L'ORDRE DU JOUR

Traiter les points
de l'ordre du jour,
un à la fois



PROPOSEUR

Présenter la Proposition

Le proposeur énonce sa proposition et peut éventuellement décrire la tension. Les autres peuvent aider si le proposeur le demande (et que le facilitateur l'autorise), mais seulement pour élaborer une proposition de départ, et non pour l'améliorer ou rechercher un consensus.



N'IMPORTE QUI

Questions de Clarification

Tout le monde peut poser des questions au proposeur, pour mieux comprendre mais pas pour influencer ; aucune réaction ou discussion n'est autorisée. Le proposeur peut répondre "cela n'est pas précisé" à n'importe quelle question.



TOUT LE MONDE

Tour de Réaction

Chacun parle à son tour, sauf le proposeur. Pas de discussion. Les réactions sont adressées à l'espace et non aux individus.



PROPOSEUR

Clarifier et Modifier

Le proposeur peut clarifier l'intention ou modifier la proposition, mais n'a aucune obligation de le faire. Personne d'autre ne peut parler, pas même pour aider.



TOUT LE MONDE

Tour d'Objection

Le facilitateur demande à chaque personne à tour de rôle "**Voyez-vous une raison qui fait que l'adoption de cette proposition cause du tort ; objection ou pas d'objection ?**". Chaque objection est énoncée et éventuellement testée, sans discussion.

Voir au dos de la carte les indications pour tester les objections.

Intégration

(En cas d'objection(s) valide(s))

(S'il n'y a pas
d'objection valide)

Accepter la
Proposition



SURTOUT LE
PROPOSEUR ET
L'OBJECTEUR

L'objectif est d'arriver à une proposition modifiée qui ne causerait plus l'objection et qui répondrait encore à la tension du proposeur.

- Intégrer une objection à la fois
- Commencer avec l'objecteur, mais autoriser les contributions des autres
- Le facilitateur demande : "**Qu'est-ce qui pourrait être ajouté ou changé pour régler la question ?**"
- Ne pas attendre le consensus. Interrompre et tester chaque idée :
 - Demander à l'objecteur : "**Cela résoudrait-il votre objection ?**"
 - Demander au proposeur : "**Cela résoudrait-il encore votre tension ?**"

Une fois toutes les objections intégrées, refaire un tour d'objection.

5

TOUR DE CLÔTURE

Chacun son tour. Partager ses réflexions. Pas de discussion.



Holacracy® v 4.3

©2019 iGi Partners - Tous Droits Réservés - iGi Partners is a Licensed Holacracy® Premier Provider

www.igipartners.com

TESTER LES OBJECTIONS

Voyez-vous une raison qui fait que l'adoption de cette proposition cause du tort ; objection ou pas d'objection ? Quel est le tort créé ?

Les questions qui suivent peuvent être posées dans n'importe quel ordre.

La Proposition dégrade la capacité du Cercle à exprimer sa raison d'être ou l'une de ses redevabilités, si elle est adoptée.

Votre objection, c'est que la proposition cause du tort...

ou

que la proposition n'est pas utile ou est incomplète ?

NON VALIDE



La Proposition introduit une nouvelle tension si elle est adoptée.

Le tort est-il créé par cette proposition...

ou

si on retire la proposition, vous avez toujours ce souci ?

NON VALIDE



L'Objection est fondée sur des données connues à ce jour, ou est nécessairement prédictive parce que nous ne pourrions pas nous adapter plus tard.

Si la proposition est adoptée, êtes-vous sûr que cela va se produire...

ou

est-ce quelque chose que vous anticipez ?

Si anticipé...

Un tort significatif peut-il se produire avant de pouvoir s'adapter...

ou

pouvons-nous prendre le risque d'essayer sachant qu'on peut y revenir à tout moment ?

NON VALIDE



La Proposition limite la raison d'être ou l'une des redevabilités de votre rôle.

Cette proposition limite l'un de vos rôles...

ou

essayez-vous d'aider un autre rôle ou le cercle en général ?

NON VALIDE



OBJECTION VALIDE

Une Objection est automatiquement valide si la Proposition enfreint les règles de la Constitution Holacracy

par ex. : "Résultat de gouvernance non valide (RGNV)", "En dehors de l'autorité du cercle".



Holacracy® v 4.3

©2019 iGi Partners - Tous Droits Réservés - iGi Partners is a Licensed Holacracy® Premier Provider

www.igipartners.com

RÉUNION DE TRIAGE

PARTAGE D'INFOS

1 TOUR D'INCLUSION

Chacun son tour. Exprimer ce qui vous distrait, se rendre plus présent. Pas de discussion.

2 REVUE DE LA CHECK-LIST

Le Facilitateur lit la check-list des actions récurrentes ; pour chacune, les participants répondent "check" ou "non check" pour la période précédente (par ex. la semaine passée).

3 REVUE DES INDICATEURS

Tout rôle en charge d'un indicateur partage brièvement les données les plus récentes.

4 PROGRÈS RÉALISÉS

Le Facilitateur lit chaque projet et demande : "Y'a t-il du nouveau sur ce projet ?". Le porteur du projet répond "pas de nouveau" ou partage ce qui a évolué depuis la dernière réunion. Questions de clarification autorisées, pas de discussion.

5 ÉTABLISSEMENT DE L'ORDRE DU JOUR

Dresser l'ordre du jour des tensions à traiter. Un ou deux mots par point.

6 TRIAGE DES TENSIONS

Pour traiter chaque point de l'ordre du jour :
(voir le dos de la carte pour plus de détails)

A	B	C	D
Le Facilitateur demande : "De quoi avez-vous besoin ?"	Écouter la demande de la personne qui a apporté le point	Noter toute prochaine-action ou tout projet accepté	Le Facilitateur demande : "Cela répond-il à votre besoin ?"

7 TOUR DE CLÔTURE

Chacun son tour. Partager une réflexion de clôture. Pas de discussion.



TRAITER CHAQUE POINT DE L'ORDRE DU JOUR

À la personne qui a apporté le point :

A DE QUOI AVEZ-VOUS BESOIN ?

Celui qui a apporté le point engage la conversation avec les personnes concernées.

B ÉCOUTER SA DEMANDE

Utiliser les pistes ci-dessous en fonction des besoins...



VOULEZ-VOUS QUE QUELQU'UN FASSE QUELQUE CHOSE ?

- Demander : “**À quel rôle voudriez-vous faire cette demande ?**”. Si la personne ne sait pas, demander de l'aide au groupe et/ou consulter la gouvernance pour faire la recherche
- À la personne à qui est destinée la demande : “**Cela servirait-il la raison d'être ou l'une des redevabilités de votre rôle de prendre cette action ou ce projet (résultat à atteindre) ?**”

SURVEILLER toute tentative de création d'attentes implicites. Si la demande ne correspond pas à la raison d'être ou aux redevabilités d'un rôle, aller au bas de cette carte, c.-à-d., demander : “**Est-ce quelque chose sur lequel vous voudriez pouvoir compter dans la durée ?**”



VOULEZ-VOUS DE L'INFORMATION OU DES AVIS ?

- Demander : “**De quelle(s) information(s) avez-vous besoin ?**”. Prévoir de l'espace pour le partage.

SURVEILLER toute tentative de recherche de consensus. Leur rappeler. “**Vous avez l'autorité pour prendre toute action ou toute décision au service de vos rôles, tant que celle-ci n'enfreint pas de règle explicite. De quoi avez-vous besoin pour prendre cette décision ?**”



VOULEZ-VOUS DONNER VOTRE AVIS OU PARTAGER DE L'INFORMATION ?

- Prévoir de l'espace pour le partage
- Vérifier : “**Cela répond-il à votre besoin ?**” avant d'autoriser des réponses.

SURVEILLER toute autre chose que du partage d'information (p. ex. une demande implicite).



Y A-T-IL QUELQUE CHOSE SUR LEQUEL VOUS VOUDRIEZ POUVOIR COMPTER DANS LA DURÉE ?

- Expliquer : “**Les attentes ne peuvent être définies qu'en réunion de gouvernance, voudriez-vous avoir un rappel pour l'apporter à une réunion de gouvernance ?**”
- Demander ensuite : “**D'ici là, y'a-t-il quelque chose à faire sur le plan opérationnel ?**”

Pour clore chaque point, demander :

C SAISIR LES RÉSULTATS QUI SONT ACCEPTÉS

(par ex. : prochaine-action, projets, etc.)

D CELA RÉPOND-IL À VOTRE BESOIN ?

Dans le cas contraire, inviter la personne à faire une autre demande.



Holacracy® v 4.3

©2019 iGi Partners - Tous Droits Réservés - iGi Partners is a Licensed Holacracy® Premier Provider

www.igipartners.com