

SYNTHESE

Enjeux et perspectives du renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles

Etude 2014

AVEC LE SOUTIEN DE

GRUPE



Le CRDLA est
cofinancé par
l'Union européenne





Cette étude a été réalisée avec le soutien du ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports

Cette étude a été menée dans le cadre thématique d'analyse sur la place de nouveaux publics, notamment des jeunes, dans le renouvellement des instances de gouvernance, avec le soutien du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)

Table des matières

I. INTRODUCTION	4
II. SYNTHÈSE COMPARATIVE DES MODES DE GOUVERNANCE DES QUATRE ASSOCIATIONS.....	7
III. RENOUVELLEMENT DE LA GOUVERNANCE : ENTRE INNOVATION ET NORMALISATION	8
1.1. LA PROFESSIONNALISATION ET LA PROTECTION DU COLLECTIF	8
1.2. LA TRANSMISSION ET L'ÉCHANGE DES CULTURES DE TRAVAIL.....	8
1.3. UNE RECOMPOSITION INTERNE PERMANENTE QUI INTERROGE LA GOUVERNANCE	8
1.4. UN IMPÉRATIF DE LISIBILITÉ : CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC LES PARTENAIRES.....	9
1.5. LA PLACE DES SALAIRES, UNE QUESTION CRUCIALE.....	9
<i>Un outil de travail vivrier.....</i>	9
<i>La transparence au cœur du fonctionnement.....</i>	9
<i>La combinaison des règles de fonctionnement à l'aune des impératifs éthiques.....</i>	10
IV. UNE RECHERCHE EXPERIMENTALE D'OUTILS ET DE METHODES	11
1.1. L'AMBITION D'EXPRIMER UNE COMPREHENSION PARTAGEE	11
1.2. LE RÔLE DE LA COORDINATION : L'APPRENTISSAGE DU CONSENSUS ET L'IDÉAL D'UNANIMITÉ	11
1.3. GOUVERNER LA POLYVALENCE DES EMPLOIS ET DES STATUTS, L'HYBRIDATION DES RESSOURCES ET DES REVENUS : UN ENJEU DEMOCRATIQUE ET DE JUSTICE	12
V. PERSPECTIVES THEORIQUES.....	13
1.1. UNE GOUVERNANCE A PENSER DANS UNE ÉCONOMIE RE-ENCASTRÉE.....	13
<i>L'économie à l'épreuve d'une reformulation théorique.....</i>	13
<i>La réaffirmation des liens économiques inscrits dans les rapports sociaux, politiques, et de territoire.....</i>	14
1.2. LE FACTEUR HUMAIN AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE	14
<i>Les conditions générales de la gouvernance dans la vie des personnes.....</i>	14
<i>La volonté d'éducation populaire et l'attention aux ressources sociales et informationnelles</i>	15
<i>La dialectique permanente entre intimité, équité et organisation démocratique</i>	15
1.3. LE RÔLE DE LA COORDINATION ET LA THÉORIE DE L'INTENDANCE.....	15
<i>Une vision globale des activités au quotidien.....</i>	16
<i>(Re)Nommer le travail pour définir la gouvernance.....</i>	16
1. VI. LES ENJEUX D'ACCOMPAGNEMENT	17
1.1. AU NIVEAU MICRO-ORGANISATIONNEL - L'ACCOMPAGNEMENT DES MÉCANISMES D'AJUSTEMENT ET DE NÉGOCIATION AU NIVEAU INTERNE	17
1.2. AU NIVEAU MESO-ORGANISATIONNEL – LES ENJEUX DE RÉGULATION ET DE NÉGOCIATION AU NIVEAU TERRITORIAL	17
1.3. AU NIVEAU MACRO-ORGANISATIONNEL - LES ENJEUX DE CONCEPTION DE LA RICHESSE ET DU DÉVELOPPEMENT	18
MISE EN PERSPECTIVE DE L'ÉTUDE SUR LA GOUVERNANCE COLLECTIVE DE L'UFISC.....	19
<i>Quelques repères sur la gouvernance associative.....</i>	19
<i>Des modalités de gouvernance singulières.....</i>	19
<i>Des enjeux et instances de gouvernance rythmés par les évolutions et recompositions de dynamiques collectives fortes.....</i>	20
<i>Une gouvernance collective qui interroge le référentiel associatif traditionnel.....</i>	21
<i>La formalisation progressive d'espaces partagés de représentation, de décision et de gestion au croisement des dynamiques interne et externe de la gouvernance.....</i>	22
<i>Faire de l'économie sociale et solidaire sans l'afficher.....</i>	22

Nous adressons nos vifs remerciements aux associations qui ont bien voulu s'associer à cette démarche de recherche action, s'impliquant dans les travaux d'observation et partageant généreusement leurs analyses et problématiques.

L'étude a été conduite par Laura AUFRÈRE, chargée de mission pour l'UFISC, sous la coordination et relecture de l'UFISC, du CRIDA et d'Opale-CRDLA Culture.

I. Introduction

L'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) mène avec ses organisations membres des travaux au long cours qui reflètent et analysent les pratiques des associations artistiques et culturelles employeurs du champ de l'économie solidaire.

Comme analysé dans l'ouvrage "Pour une autre économie de l'art et de la culture" réalisé par Bruno COLIN et Arthur GAUTHIER (édition Éres, 2008), à partir notamment de la déclaration solidaire proposée par l'association Opale-Culture Proximité et du Manifeste de l'UFISC, ces associations artistiques et culturelles s'inscrivent dans une économie plurielle, hybridant les ressources. Elles affirment un mode d'organisation collectif et citoyen, fondé sur la primauté de la diversité culturelle et des droits fondamentaux, la non lucrativité et la solidarité démocratique.

Investissant le champ de l'utilité sociale, de l'organisation collective et de la coopération, impliquées sur les territoires de vie, elles doivent aujourd'hui relever le défi d'un développement complexe qui prend en compte l'évolution des pratiques sociales et l'aspiration aux pratiques culturelles, l'organisation par projets, l'inscription dans un environnement local parfois concomitante d'une présence au niveau national ou international, l'implication de multi-parties prenantes...

S'inscrivant dans une démarche en tension entre, d'une part le renforcement des logiques d'administration publique et de marché public, et de marché privé concurrentiel d'autre part, elles travaillent, pour ne pas se perdre et pour se renouveler, à définir et mettre en œuvre les pratiques, processus et outils conformes à leur objet et à leur système de valeurs. Entre engagement citoyen et professionnalisation des structures, nombre d'entre elles sont amenées à s'interroger sur la manière de construire puis de conduire leur projet collectif.

C'est ainsi que la gouvernance du projet associatif, compris comme « l'articulation des différents mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »¹, devient un enjeu essentiel pour les associations artistiques et culturelles employeurs.

La gouvernance travaille des espaces et des processus cognitifs, assis sur des valeurs collectives. Elle s'identifie alors à un exercice de fin équilibre étant donné le caractère souvent multidimensionnel des projets et des processus complexes qui y sont à l'œuvre². En ce sens, elle tend à sortir d'une vision classique représentative et hiérarchique de la décision et de la responsabilité pour progresser vers une logique horizontale et partagée, multi-partie prenante. Elle s'appuie sur des processus participatifs et permet l'implication d'une plus large diversité de personnes.

Le nombre important de création de nouvelles initiatives associatives dans la culture semble témoigner de l'intérêt des jeunes générations pour le modèle associatif et sa capacité à créer des formes innovantes d'activités et de fonctionnement. L'enjeu du renouvellement pose ainsi, entre autres, la question de la transmission des projets défendus par ces associations, et donc le compagnonnage et le relais de gouvernance nécessaire, en particulier avec la jeune génération. Cette problématique recouvre des enjeux divers de passation allant de l'essence du projet aux savoir-faire qui en garantissent l'accomplissement.

Cette étude vise à porter un regard sur les formes collectives de la gouvernance associative dans leur capacité d'implication des personnes dans une logique horizontale, participative et accompagnée. C'est pourquoi, il a été choisi un cadre réflexif, participatif et impliquant de recherche-action, qui a associé des démarches de sensibilisation des réseaux associatifs culturels et des temps d'échanges et de réflexions collectifs ouverts, à quatre études de cas approfondies et à un partenariat entre trois entités complémentaires, l'UFISC, réseau d'acteurs associatifs culturels, l'association Opale Centre de ressources pour la culture dans le cadre du dispositif d'accompagnement DLA et le CRIDA, Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie.

¹ Jean Louis Laville et Christian Hoarau, « *La gouvernance des associations* », ouvrage collectif, Erès, 2008

² Chatelain-Ponroy, P.Eyraud, S.Sponem, « *Enquête gouvernance CPCA/CNAM: les premiers résultats* », Juris Associations n° 447, 2011

Nous avons pu observer que la gouvernance est à la croisée d'enjeux de développement d'activité et d'objectifs politiques étendus, qui dépassent amplement la question des modes « orthodoxes » de structuration des instances associatives.

Alors que nombre de structures signalent leur souhait de travailler la question de la gouvernance, nous avons constaté une difficulté à s'accorder uniformément sur sa définition, en tenant compte de façon exhaustive de l'expression de ces modes d'organisation, sans un travail fin d'analyse comparative.

A travers les premiers échanges avec les réseaux membres de l'UFISC et les adhérents ayant sollicité un travail collectif pour éclairer et se saisir des enjeux de la gouvernance collective, il a été défini un périmètre relativement souple d'observation. Il importe notamment de souligner les pistes de travail identifiées par les associations participantes au travail d'observation.

1/ La recomposition progressive du collectif à la faveur de l'entrée de nouvelles personnes, souvent plus jeunes s'agissant de l'équipe salariée, et du départ ou retrait d'autres membres « historiques » – notamment ceux ayant participé à l'aventure de fondation du collectif – implique la réaffirmation des principes éthiques qui guident la gouvernance à travers des processus de structuration continus. Elle se confronte aux objectifs démocratiques comme autant d'épreuves à surmonter pour maintenir la cohérence du groupe, de la démarche et de ses projets. **Le renouvellement des gouvernances collectives s'avère ainsi souvent correspondre, au moins en partie, à un moment de transition générationnelle.** Une nouvelle génération arrive avec un engagement éthique et une volonté d'investissement.

2/ **De plus, la pluriactivité développée par les structures, la diversité des démarches artistiques et actions culturelles de territoires, questionnent sans cesse le fonctionnement de l'association comme outil collectif et de production.** Elle interroge nécessairement l'articulation des prises de décisions, au-delà de la responsabilité identifiée dans l'élection d'instances de gouvernance classiques et de directions hiérarchiques verticales. Les différentes parties prenantes nourrissent en effet différentes légitimités, entre élus bénévoles, salariés de différents métiers, bénévoles actifs, usagers, habitants, partenaires...

3/ **Un autre enjeu identifié est celui de l'organisation formelle des rapports entre instances associatives statutairement dirigeantes et salariés artistes porteurs des projets artistiques qui bénéficient par nature d'une autonomie certaine dans la direction de leurs projets.** Il suffit parfois d'une formulation banale mais inadéquate pour que soit remis en cause le caractère désintéressé de la gestion d'une association ou la qualité de travailleur salarié d'un porteur de projet employé à ce titre par une association.

Dans le cadre de la recherche-action, nous avons choisi d'étudier plus particulièrement le cas de quatre associations, organisées en collectifs. Elles se sont montrées riches d'expériences en matière de gouvernance et étaient déjà activement en travail sur ces sujets. Toutefois, il faut noter que chacune porte ses d'expériences singulières et qu'elles ne sauraient être regardées comme un échantillon représentatif, dont on pourrait tirer des conclusions généralisables.

Ces collectifs associatifs émergent d'un idéal comparable d'auto-gestion non-contestataire mais volontairement et activement alternatif. Ils ont la particularité d'être organisés à l'origine autour d'un compromis intellectuel, politique et organisationnel qui réunissait dans une même structure des principes auto-gestionnaires et des instances associatives classiques. Ils ont ainsi pu faire fi pendant un temps de la formalisation des chaînes de décision qui entourent les instances de gouvernance.

C'est progressivement qu'ils se sont conformés à une structuration des activités, jusqu'à atteindre un stade relativement sophistiqué d'organisation associative formalisée, tout en accueillant une pluralité de projets. Les pratiques issues de l'auto-gestion et les pratiques associatives formelles se rejoignent progressivement à mesure que se diversifient les activités et que s'entérine la volonté de faire vivre le collectif durablement. Ces collectifs associatifs se trouvent ainsi confrontés à un fonctionnement qui a du élargir la prise en compte de ses parties prenantes. L'hybridation réciproque des deux principes organisationnels - autogestionnaire et associatif - dans une même structure, semble s'être traduite par une formalisation des échanges et une adaptation des instances classiques de gouvernance collective. C'est alors en observant les différentes logiques d'action à l'œuvre dans le collectif en tant qu'outil de production collectif, mais aussi en tant qu'espace d'expérimentation de participation

démocratique directe, qu'apparaissent la myriade des processus de décisions informelles, des sentiments et convictions qui les animent.

Partant de cette observation, la présente recherche-action a inclus dans l'observation et l'analyse du renouvellement des gouvernances collectives une conception étendue de la notion de gouvernance. Celle-ci inclut à la fois les instances formelles, les espaces informels nommés, mais aussi les logiques individuelles de construction de son parcours propre et donc d'une certaine sociabilité professionnelle et personnelle traversant en permanence le collectif et influant sur la prise de décision.

C'est une notion de gouvernance hybride qui est ici prise en compte, dans la mesure où, tout en s'attachant à la notion de gouvernement, de pouvoir et de modalité de prise de décision, elle prend en considération de façon non exhaustive la somme des interactions individuelles qui composent le collectif.

La gouvernance telle qu'étudiée ici a trait à ce que Marcel Mauss dénomme la triple obligation, universelle, de donner, recevoir et rendre.

II. Synthèse comparative des modes de gouvernance des quatre associations

En plus des espaces de travail collectif, la recherche-action a porté sur quatre études de cas : nous avons pu observer et interroger le processus de renouvellement de la gouvernance de quatre associations artistiques et culturelles constituées par des collectifs d'artistes. Nous vous proposons ici la synthèse des modes de gouvernance identifiés suite au processus de renouvellement, né à chaque fois de contexte particulier.

GOUVERNANCE COLLECTIVE	Association 1	Association 2	Association 3	Association 4
Assemblée générale	Séminaire annuel	Les séminaires	Principe fédéral de réunion permanente via la Boussole (CA)	- Collège centrale des gestionnaires – noyau artistique 50 %
CA	Oui	Oui	Oui (La Boussole)	- Travailleurs associés 15 %
Bureau	Oui	Oui		- Associations partenaires 10 % - usagers et bénévoles possèdent 15 % - personnalités qualifiées 10 %
Espace de coordination	Conseils de coordination / réunions hebdomadaires / Tontons	réunions de co-ordination, entre les chargés d'administration et les artistes référents	Les « Cap » et la Boussole	Couple fondateur / Collège central des gestionnaires – noyau artistique
Espaces de gestion de projet	Cellules de portage de projet	« Les Cellules »	Les « Cap »	Collège central de la SCIC / AMACCA
Pôle(s) artistique(s)	Noyau historique augmenté des rencontres au fil de l'histoire du collectif	Noyau historique augmenté des rencontres au fil de l'histoire du collectif	Système fédéral réunissant différentes associations artistiques	Le pôle administratif et le pôle artistique se recouvrent globalement dans le collège central
Pôle(s) administratif(s)	- un coordinateur central - gestion administrative par cellule	- plusieurs co-coordonateurs - gestion administrative par cellule	Une coordinatrice et administratrice de l'association centrale	

III. Renouvellement de la gouvernance : entre innovation et normalisation

L'étude réalisée en recherche-action permet d'identifier les processus et étapes de renouvellement de la gouvernance ainsi que les pratiques qui s'inventent entre innovation et normalisation.

1.1. La professionnalisation et la protection du collectif

Le pari initial de l'auto-organisation instinctive et volontaire du groupe sur des principes de bienveillance réciproque, d'équité et d'amitié/amour peut être remis en cause par une volonté collective de structuration.

Ainsi, l'arrivée au sein de l'équipe d'un administrateur ou administratrice pose le problème de la responsabilité partagée, entre collaborateurs, de l'emploi d'un(e) salarié(e) à travers la structure commune. De plus, les missions d'organisation interne de ce salarié questionnent directement les différents processus d'improvisation.

Au delà des savoir-faire, ce sont alors des méthodes et des principes d'organisation - différentes culture du travail en somme - qui entrent en contact et qui, de façon cruciale, deviennent dépendantes les unes des autres. Les légitimités de ces méthodes sont alors moins attachées à des figures de travailleurs au sens étroit du savoir-faire, qu'à la place et à l'investissement de chacun. Chacun, dans ses missions, endosse le rôle d'un des gardiens du collectif. Chaque fonction légitime les différents points de vue en ce qu'ils convergent et participent de façon égale, via différents chemins, à la protection et au développement de la structure.

1.2. La transmission et l'échange des cultures de travail

La participation collective aux missions d'administration et de coordination du collectif ne peut être toute entière comprise dans des postes salariés correspondants. Dans ce contexte de structuration, il semble s'opérer un double processus de transmission entre les pôles d'activité artistiques et administratifs distincts.

Les artistes salariés, à la fondation de la structure, passent du rôle sur-déterminant d'acteurs fondateurs à usagers de la structure et s'impliquent dans les fonctionnements et les enjeux de sa gestion de façon plus lisible. Les salariés administratifs sont investis d'une mission de préservation de la structure - équivalent en légitimité - aux instances décisionnaires et aux fondateurs, élus et artistes.

Cela déclenche aussi une prise de conscience d'une responsabilité partagée entre travailleurs artistes d'une part, travailleurs administratifs et élus d'autre part. L'évolution de l'organisation collective de l'équipe salariée questionne sa relation aux instances de gouvernance, qui portent la responsabilité de l'association. En effet, le conseil d'administration et le bureau sont l'interface, juridiquement assise, entre l'organisation interne et le monde extérieur, celui porteur de règles strictes du point de vue du droit social notamment. En ce sens, les instances classiques de gouvernance, à travers leur regard de sages, sont des espaces d'articulation plus ou moins formels des désirs et mouvements internes d'une part, et des impératifs perçus comme extérieurs d'autre part : transparence de l'organisation et responsabilité employeur notamment.

1.3. Une recomposition interne permanente qui interroge la gouvernance

L'internalisation, par le noyau artistique fondateur, des impératifs de structuration et des modalités de sa réussite - via une prise de conscience collective de la nécessaire solidarité du noyau artistique avec le pôle d'activité administratif est identifié comme un levier pour la structuration à long terme.

L'enjeu semble être de rendre possible un triple mouvement :

- affermir la légitimité des salariés du pôle administratif ;
- une nécessaire absorption de certains impératifs de participation au bon fonctionnement administratif de la part des artistes fondateurs ;
- travailler la relation entre l'équipe salariée et les instances élues, responsables de l'association.

Peut alors se poser la question d'une seconde phase de la transmission, à la croisée des différents parcours et objectifs qui composent le collectif. Le périmètre global de la structure doit être défini à mesure que les projets naissent et meurent, et que de nouvelles personnes rejoignent ou quittent le collectif.

L'objectif de renouvellement de la gouvernance est alors double. D'une part, le mouvement de structuration professionnelle perdure à travers la clarification des missions. Il s'agit à la fois de pérenniser et d'améliorer l'articulation des différentes missions des travailleurs. D'autre part, la gouvernance associative classique peut être questionnée. Le Conseil d'administration et le bureau ne sont pas nécessairement à l'initiative des nouveaux projets mais ils portent pourtant la responsabilité induite par l'élargissement de l'activité de l'association à de nouveaux projets, l'intégration de nouveaux artistes usagers, l'étoffement de l'équipe administrative, l'achat de matériel, etc. Cette prise de responsabilité est assise sur un principe de transparence et de confiance qui seul rend l'associationnisme possible.

La ré-interrogation du rôle des instances classiques de gestion de l'association peut également se poser de façon accrue à un moment où les temps sociaux personnels évoluent. La nécessité d'articuler les différentes dimensions des parcours professionnels et personnels implique un état de transition quasi-permanent. C'est un élément central dans la réorganisation de la gouvernance : pour définir la place de chacun, l'identification des volontés et des forces en présence est nécessaire, or elles évoluent au gré des parcours individuels.

1.4. Un impératif de lisibilité : construire une relation de confiance avec les partenaires

Les associations composées en collectif doivent faire face à un certain nombre d'impératifs extérieurs, du point de vue de la lisibilité de leur actions et activités, et de la façon dont elles sont organisées.

Dans ce contexte, les administrateurs et coordinateurs peuvent jouer un rôle central : ils apportent une expertise sur la lecture institutionnelle classique d'une structure professionnelle associative. Un travail de médiation s'opère alors en direction des interlocuteurs extérieurs au collectif pour faire valoir le fonctionnement horizontal comme une forme légitime de structuration, fiable et transparente.

L'affirmation d'un fonctionnement collectif horizontal et partagé implique une acceptation et une reconnaissance de la part des interlocuteurs extérieurs de la capacité de gestion collective de ces associations. Elles obligent à reconnaître la validité et la fiabilité de décisions collectives qui sont le socle des échanges et des négociations avec les partenaires. Le professionnalisme du collectif peut donc être doublement évalué, d'une part à travers la parole collective organisée et d'autre part via sa traduction administrative normée à travers l'acquisition de compétences plus « classiques » de gestion de projets artistiques et culturels.

1.5. La place des salariés, une question cruciale

Un outil de travail vivrier

En tant qu'outil et projet professionnel vivrier, l'association est a priori plutôt conçue comme un outil dans lequel les artistes, acteurs fondateurs, tiennent une place sur-déterminante dans la prise de décision. Néanmoins, les valeurs ici exposées, qui irriguent la participation démocratique et le fonctionnement collectif - impliquent le plus souvent une conscience partagée que l'outil n'est pas une propriété mais un espace de travail et de circulation des individus, à différents titres. Toujours suivant ces valeurs partagées, la question des conditions de travail pour tous est au cœur des préoccupations collectives. La garantie de la bonne gestion est remise à l'entendement et à la pondération des instances de direction bénévoles qui observent, valident et aident à l'orientation et à la manipulation de l'outil de travail commun.

La transparence au cœur du fonctionnement

Les instances qui doivent gouverner cet outil de travail – le conseil d'administration, le bureau, l'assemblée générale – n'ont pas nécessairement vocation à être forces de proposition. Il leur est attribué plutôt un regard de « sages ». Considérant les principes de transparence et de transmission de l'information qui président dans la relation entre

salariés et instances bénévoles de gouvernance, ces dernières ont non seulement le pouvoir mais aussi la capacité instruite de valider ou de mettre un frein aux activités de l'association, ce qui constitue à maints égards un contrôle particulièrement conséquent comparé au fonctionnement d'entreprises participant de l'économie dite classique.

La place assumée par les fondateurs et salariés des associations artistiques et culturelles mériterait un ajustement réglementaire permettant de ventiler les responsabilités, à la mesure des réalités des associations, qui combinent des processus de décision à géométrie variable, articulés entre eux par la notion de responsabilité partagée. Chacun semble avoir conscience, élus et salariés, des responsabilités qui sont échangées dans le cadre de ces instances. Les logiques de circulation d'information, la place accordée aux débats, la réitération persistante des discussions et des argumentations sont des gages de confiance requis pour continuer d'avancer ensemble.

La combinaison des règles de fonctionnement à l'aune des impératifs éthiques

A côté de la première cellule artistique initiatrice de l'association, se construit le noyau administratif. Ce noyau, identifié comme tel du point de vue des activités, se compose de missions variées qui peuvent inclure des missions de coordination.

L'objectif n'est pas de dissocier de façon scientifique les deux pôles d'activité. Au contraire, l'observation révèle des liens complexes entretenus entre les pôles artistiques et administratifs – nourris d'allers-retours sur le plan des connaissances, de l'engagement, d'une sensibilité au collectif et aux individus. Cette observation devrait permettre de souligner l'impact, en terme de gestion des ressources humaines, des relations citoyennes entretenues dans le cadre professionnel, qui dépassent de beaucoup les représentations collectives nourries de la segmentation théorique scientifique des métiers et des compétences dans un environnement professionnel particulièrement sophistiqué.

Le travail n'est pas envisagé par l'angle scientifique des tâches, mais comme un mouvement global de l'individu dans le groupe pour participer à l'effort commun, en fonction de ses savoir-faire. La légitimité de toutes les parties prenantes au développement de l'activité associative forge ainsi une communauté professionnelle au sein d'un groupe de personnes liées par des relations qui dépassent le plan « strictement » professionnel du travail salarié, pour former une communauté d'attachement et de valeurs au-delà du projet.

La communauté professionnelle comporte des règles – parfois renommées « règles du jeu » - combinant les savoir-faire professionnels de chacun et des échanges pédagogiques de ces savoirs qui garantissent une entente mutuelle entre travailleurs. A ces règles internes s'ajoutent celles, globales, du droit social (incluant le droit du travail et les droits sociaux afférents).

Les applications quotidiennes de ces deux corpus normatifs – l'un interne propre à la structure et le second inscrit dans les lois et règlements - passent par des accords qui recomposent les modalités d'application de la norme. On observe donc une superposition des normes qui régulent les relations, depuis la loi jusqu'au règlement intérieur et aux règles éthiques communes.

Ce qui peut être observé ici dans le renouvellement de la gouvernance est une quête d'équilibre, de bien-être, de réciprocité égalitaire, et de liberté par l'atténuation des vicissitudes du collectif. Y participer doit permettre de forcer son parcours, de vivre de façon soutenable quelque chose qui ait du sens sans que cela ne se passe hors des normes qui garantissent le bien-être de tous.

IV. Une recherche expérimentale d'outils et de méthodes

1.1. L'ambition d'exprimer une compréhension partagée

Le renouvellement de la gouvernance, le retrait ou le départ de certains élus ou salariés, et la recombinaison ou l'élargissement éventuel de la communauté de bénévoles, l'intégration de nouveaux salariés, etc. amènent les associations observées à interroger les statuts de façon relativement radicale. Cette norme écrite doit composer avec les différentes injonctions extérieures et les objectifs éthiques internes identifiés plus haut. Ils jouent un rôle symbolique fort d'interface entre les membres du groupe entre eux, et avec leurs interlocuteurs extérieurs. Ils sont tout à la fois un gage et une démonstration du positionnement de l'association à l'égard de ceux qui la font vivre, et de ceux avec qui elle coopère. L'écriture d'un tel texte fait donc ressurgir de nombreux débats au détour du choix des mots. L'évaluation de sa justesse est faite à l'aune d'une éthique collective qui doit s'incarner dans un langage fixé. C'est l'exercice d'une prouesse d'expression d'une communauté qui se joue à cet endroit.

Le moment de transition des statuts illustre un moment de mue et donc d'une certaine fragilité. Pour prévenir la dissolution, pour garantir la pérennité de la structure à travers la transition, le recours à une réforme statutaire place les statuts dans le rôle de gardes des corps – des individus, des projets, des outils de travail. Ils ont pour mission de protéger la nature juridique et organique du projet, fragile, composé de différents métiers, de différents individus, de différents territoires. Ils sont la nouvelle enveloppe juridique pour interagir avec le monde, se faire reconnaître en positionnant le projet dans le paysage économique et professionnel. Tout autant, ils sont un outil qui doit permettre une certaine harmonie en interne et dans les interactions entre ceux du dedans et ceux du dehors. L'environnement juridique est ainsi abordé comme un outil pragmatique et contraignant de traduction des réalités et des utopies tout à la fois. Or il ne peut être porteur de trop nombreux paradoxes – il faut donc tenter de résoudre une partie des désaccords courants.

1.2. Le rôle de la coordination : l'apprentissage du consensus et l'idéal d'unanimité

C'est à travers les transformations permanentes et la négociation comme trame menant au consensus que le rôle de la coordination apparaît crucial. Avec la répartition et le partage des responsabilités liées à la structuration, il semble que se déploie une conscience collective de la nature même de la coordination et de son rôle indispensable au sein du collectif. La nécessité de faire synthèse dans l'orientation à donner à la structure (une fonction clef de la coordination) est assumée collectivement au moment des prises de décision collective. Avec la conscience que chacun est engagé dans le processus d'auto-préservation du collectif décrit plus haut, chacun en retour reconnaît en l'autre un gardien du temple.

L'idéal d'unanimité doit composer avec un quotidien fait de négociations et de processus amenant à convaincre l'un ou l'autre des membres. La construction des décisions émerge dans différents espaces, dans le cadre d'un processus long.

Depuis les élus jusqu'aux proches en passant par les équipes salariées, les collectifs disposent d'une ressource humaine plurielle qui permet potentiellement de déplacer les conflits depuis l'endroit où il s'enracine vers des instances de médiations plus ou moins improvisées ou formelles. Le principe d'information et de documentation circulant peut également permettre que chacun acquiert une légitimité objective dans sa participation à la discussion, améliorant par la même le sentiment de compétence

La notion de temps d'appropriation est également central dans la médiation. La maîtrise du temps concernant la circulation d'information semble ainsi être une des clefs de voûte du fonctionnement collectif. Il semble donc que l'enjeu de transparence soit intimement lié à cette maîtrise du temps, et donc à l'articulation des emplois du temps de tous dans l'emploi du temps commun, ce qui ne va pas sans difficultés. A cet endroit, la dématérialisation des échanges peut constituer un atout majeur. Le temps collectif se compose ainsi de temps rapides d'échanges au plus juste des agendas respectif, et d'un temps plus long de débat et de réappropriation collective des enjeux et des orientations.

1.3. Gouverner la polyvalence des emplois et des statuts, l'hybridation des ressources et des revenus : un enjeu démocratique et de justice

Différents montages sont à l'œuvre, traduisant les principes d'économie distributive et d'épargne solidaire par exemple. Ces dispositifs sont particulièrement intéressants en ce qu'ils proposent des mécanismes qui sont déclenchés à la discrétion des membres du collectif sur un principe de confiance et toujours suivant une logique de transparence entre les projets.

Les enjeux finalement considérés comme primordiaux sont la transparence des décisions et de la gestion budgétaire. Ces derniers, qui viennent nourrir la confiance réciproque des travailleurs entre eux, permettent à l'association de dépasser l'indépassable, à l'épreuve de la réalité : les besoins inégaux de chaque individus, les différences entre personnes en fonction du parcours, etc.

La question des salaires égaux ou équitable est en discussion de façon régulière, ou à tout le moins une interrogation récurrente. Plus généralement, il semble que les mécanismes de solidarité soient perçus par les membres des associations comme un indice hautement symbolique de la tendance générale du collectif à égaliser et organiser de façon horizontale les relations entre travailleurs.

V. Perspectives théoriques

Affirmer la complexité du réel, revendiquer toutes les dimensions humaines d'un projet, définir un positionnement juste dans un contexte économique contraint : voilà trois grands défis identifiés par les acteurs des projets, auxquels doit répondre une organisation adaptée de la gouvernance.

Les acteurs impliqués dans la gouvernance, élus et salariés des associations artistiques et culturelles affirment une responsabilité forte, tant à l'endroit de la fonction employeur qu'au regard du développement de l'activité de l'association sur un territoire, au contact des habitants, jeunes et moins jeunes, des élus, des publics éloignés ou encore des publics ponctuels en tournée. Ils se reconnaissent de l'économie sociale et solidaire et mettent en œuvre, au quotidien, une économie vivrière de territoire, organisée sur des principes distributifs et de réciprocité. Loin de se résumer à une économie de proximité qui se réduirait à son sens géographique, ils développent des actions qui composent un projet de vie commun, du « vivre ensemble » au sens fort, et non pas à un projet de conquête économique.

Leurs démarches sont des témoignages en acte de la réalité sociale et économique des territoires tels qu'ils sont vécus à travers les différentes expériences d'économie solidaire : des espaces de vie commune et d'engagement collectif emprunt d'une considération forte à l'égard des enjeux d'équité et solidarité.

Les démarches observées de renouvellement de la gouvernance participent de cette volonté de prendre en compte les différentes dimensions d'un projet collectif artistique et culturel. Ainsi par exemple, loin d'une fiction juridique qui mimerait à grands traits les facettes multiples des projets collectifs pour les schématiser, c'est plutôt la recherche d'un texte statutaire « sur-réaliste » qui se joue ici dans le renouvellement des gouvernances, réunissant les obligations d'une charte éthique et de statuts contraignants juridiquement.

A travers ces statuts, les acteurs s'efforcent de clarifier la lecture des échanges et responsabilités, et de constituer aussi un étendard, un signal symbolique fort du positionnement de l'association dans un environnement composé de représentations construites sur un idéal d'équité, de partage, de réciprocité, pour le collectif et les individus qui le composent.

De plus, les réflexions sur la gouvernance, et les tentatives de réforme observées dans les structures associées à cette étude, permettent de nourrir une réflexion plus globale sur les modalités de mise en œuvre des principes de solidarité et de dignité des personnes – à travers notamment la construction et la valorisation de leur capacité – au sein de structures appartenant au modèle associatif, fortement imprégnée d'une culture amicale et familiale.

Leurs réflexions sur la gouvernance s'inscrivent en effet dans le contexte contemporain d'une démocratie sociale malmenée, assujettie aux théories de l'agence et de la firme, et à une lecture économique néoclassique articulée en son cœur autour du principe de concurrence pure et parfaite, des esprits et des corps, des structures et des espaces.

Cette interprétation du réel induit une réglementation particulièrement agressive à l'endroit de l'exercice des droits fondamentaux, et plus globalement à l'égard de l'application des principes démocratiques d'égalité et de fraternité, en particulier dans le cadre du travail.

1.1. Une gouvernance à penser dans une économie ré-encadrée

L'économie à l'épreuve d'une reformulation théorique

Les apports des auteurs comme Karl Polanyi, Mark Granovetter, Alain Caillé, Jean-Louis Laville sont particulièrement utiles pour éclairer sous un jour critique les sous-entendus qui souvent « passent », au cours des entretiens et échanges avec les acteurs associatifs culturels.

Que le mode associatif d'organisation d'une activité puisse continuer d'être perçu comme un non-espace de « vrai travail », de « vraie activité », comme un espace plus « dilettante », impacte globalement les objectifs de

structuration de ces derniers, tout autant qu'il semble que cela puisse déstabiliser la démarche. Là où l'association pourrait potentiellement répondre aux besoins d'organisation, de clarification, de structuration des activités et de la gouvernance, le miroir tendu par un discours économique disqualifiant pousse les acteurs à migrer du statut associatif vers des statuts mieux identifiés et acceptés comme des cadres valables pour une activité professionnelle. Il est donc instructif de revenir à l'histoire du mouvement de l'économie dans le cadre de la modernité démocratique selon les travaux de Jean-Louis Laville et ses divers commentaires des travaux de Karl Polanyi. Il rappelle en effet, à partir de la distinction effectuée par K. Polanyi, entre sens formel et substantif de l'économie, les grandes évolutions des théories économiques qui ont abouti au désencastrement, au moins théorique, de l'économie avec la société, et, en retour, l'enracinement de la société dans le système économique marchand lucratif et concurrentiel.

C'est pourquoi se saisir a minima d'un cadre théorique économique et sociologique adapté est indispensable pour entendre et valoriser à leur juste valeur les efforts de mise en œuvre d'une gouvernance collective horizontale et équitable. Pensée hors d'un cadre intellectuel incluant toutes les dimensions substantives de l'économie, la démarche serait vidée de sa substance sous la houlette de l'observation et de l'analyse.

Il ne peut être fait « l'économie » d'aucune des complexités pointées par les acteurs dans la mise en œuvre de leur gouvernance sans que toute la démarche de recherche de leur gouvernance soit déstabilisée, ou au moins amputée du moteur humain qui lui donne sa force d'inertie : l'engagement et l'ancrage de chacun et du groupe dans un environnement « naturel » et social identifié, pris en compte comme tel, et source de revendications notamment éthiques.

La réaffirmation des liens économiques inscrits dans les rapports sociaux, politiques, et de territoire

On constate à travers les expériences participantes une double résistance, ou une double alternative, à la conception du marché concurrentiel comme souche de la société, des échanges humains et de la valeur travail : elles sont des espaces de déploiement d'un principe d'équité non concurrentielle entre les personnes, et se développent selon un principe d'organisation participative tendant à la transparence, tant du point de vue de l'organisation interne (salariés, élus, bénévoles...) que des liens entretenus avec les interlocuteurs extérieurs (partenaires publics, habitants etc.), parties prenantes.

On constate également le recours à des formes de propriétés autres que capitalistes, par le biais du statut associatif, d'une part, mais plus largement dans la conception de l'activité elle-même.

Ce sont ces différentes valeurs mises en œuvre qui sont le terreau d'une réflexion du renouvellement de la gouvernance dans le sens d'un élargissement de la participation, des salariés, des bénévoles et des élus.

Ainsi la participation des acteurs à la construction des liens entre l'économie et le vivant, comme dans le cas des expériences ici décrites, participe réellement d'une lecture économique solidaire de l'activité de l'association, et d'une volonté forte de ré-encastrement social et démocratique de l'économie pratiquée.

1.2. Le facteur humain au cœur de la gouvernance

Les conditions générales de la gouvernance dans la vie des personnes

En miroir de la recherche d'un équilibre à plusieurs, et dans une certaine proximité quotidienne pour certains collectifs, la réflexion portée sur la gouvernance permet de repenser l'espace de vie et le parcours des personnes.

En interne d'abord, les conditions générales de travail sont une des préoccupations majeure du renouvellement de la gouvernance : la prise en compte de l'environnement – amical et familial –, le soin apporté à certaines rétributions sociales (comme la valorisation des capacités des personnes), le positionnement de chacun dans la structure à une place qui le/la légitime, ainsi que les potentiels du choix de l'individu dans la construction de son parcours (mobilité, parentalité, etc.), sont autant de paramètres évoqués dans la construction d'une gouvernance qui ne s'appuie pas sur une théorie scientifique de la division du travail.

De façon à la fois plus générale et plus ponctuelle, ce sont également les conditions sociétales induites par les enjeux de rémunération, financière et sociale, qui sont évoquées. Les parcours des personnes ne sont pas nécessairement lus dans une dynamique « d'ascenseur » ou d'une progression pyramidale. Une gouvernance considérée par les membres comme équilibrée doit pouvoir permettre, idéalement, un peu de cette émancipation des individus.

La volonté d'éducation populaire et l'attention aux ressources sociales et informationnelles

Dans l'idéal de construire au sein du collectif un équilibre équitable, la gestion collective des ressources et sa répartition est également l'objet d'une tension permanente entre égalité et équité. Au delà de la question financière, la ressource sociale et intellectuelle fait l'objet d'une grande attention des acteurs. Elle est identifiée comme un atout majeur qui détermine la capacité de chacun à se positionner dans le groupe.

A cet égard, la construction plurielle des identités au sein du collectif, voulue comme telle, est souvent décrite comme une volonté d'éducation populaire des membres, qui permette à chacun un recul politique et un positionnement renseigné sur les problématiques sociétales globales qui sont approchées à travers notamment les discussions sur les valeurs. Les temps collectifs de séminaires s'apparentent ainsi souvent à des temps de formation citoyenne.

Plus globalement, l'accès à l'information, sa compréhension, la capacité de recherche et d'adaptation à certaines activités introduites au cours de la structuration sont également des paramètres qui participent à définir le positionnement des personnes dans la gouvernance, et leur capacité à influencer des décisions dans une direction ou dans une autre.

La dialectique permanente entre intimité, équité et organisation démocratique

En dehors d'un statut hérité de la personne par rapport à l'histoire du collectif – membre fondateur, élus et sympathisants depuis le début du projet, premier salarié, nouveau salarié, etc. - il semble que la personnalité sociale soit en premier lieu ce avec quoi il faille composer le plus délicatement lors du renouvellement de la gouvernance. L'infinie subtilité des rapports humains entretenus au sein du collectif semble insuffler à chaque décision une légère oscillation persistante, qui est la marque des débats parfois houleux qui l'ont précédé, aboutissant à un choix généralement issu du consensus. Cette trace, loin d'être une fragilité, est la marque de l'effort interne renouvelé de négociation qui suspend la prise de décision, comme un pendule, secoué par les différents apports, accords et désaccords.

Il semble en résulter un rapport au temps particulier, qui compose lui-même la gouvernance collective. A la fois saturée d'une multitude de décisions ponctuelles opérées par différents sous-groupes, les décisions d'orientations plus globales ont pour objectif de dessiner une trajectoire commune pour l'ensemble des parties prenantes et se prennent dans un temps long. La notion de « majorité », dans ce contexte, à peu de poids et peu de sens. C'est bien le mouvement global du groupe qui est mesuré – dans sa dimension intellectuelle et sensible -, cette oscillation qui peut être ample en début du débat et qui se réduit jusqu'à retrouver un centre de gravité collectif. La trajectoire des collectifs semble ainsi se dessiner comme la somme de ces différents points d'équilibre, renouvelés, mis les uns à la suite des autres et liés entre eux par le vécu quotidien et les avancées journalières.

1.3. Le rôle de la coordination et la théorie de l'intendance

La place de la coordination au sein du collectif est primordiale pour le fonctionnement de la gouvernance plurielle telle que celles observées ici. A cet égard, il nous a semblé intéressant de faire ponctuellement le parallèle avec ce qui est décrit par Nacer-Eddine SADI et Françoise MOULIN dans leur étude sur la gouvernance des coopératives, au sein de laquelle ils pointent la théorie de l'intendance comme une figure théorique possible, sans pouvoir la plaquer de manière univoque sur celle de l'administrateur/coordonateur associatif (pour plusieurs raisons et notamment hiérarchiques).

« Dans cette théorie, l'intendant et les coopérateurs sont des partenaires qui évoluent dans un cadre collaboratif, incitatif à l'innovation et à l'apprentissage mutuel. Sa motivation est d'ordre psychologique, au sens où son besoin de réalisation est fort, avec une parfaite adhésion aux valeurs et au projet organisationnel collectif. Son horizon de performance porte sur le long terme, avec un objectif central, et son apport à la maximisation du bien-être social repose sur la recherche de l'implication, de la coopération, de l'entraide et de la valorisation de l'effort, autant que sur le contrôle des coopérateurs et l'exercice du pouvoir hiérarchique. Dans l'intendance, le profil et le rôle du dirigeant intendant sont cohérents avec les valeurs et les principes de la coopération [...] »³.

Une vision globale des activités au quotidien

Les différentes étapes de structuration du projet, en particulier lors d'un renouvellement de la gouvernance et l'inclusion de nouvelles figures décisionnaires ou parties prenantes (bénévoles ou salariés), impliquent souvent l'apport d'une vision globale sur « l'ensemble de l'infrastructure économique subordonnée à la politique considérée, elle, comme primordiale »⁴. Souvent – mais pas toujours – dévolue à l'administrateur/trice(s) en charge de la gestion des productions des activités, celui-ci semble être ainsi au cœur de flux d'informations dont il ou elle doit s'assurer de la bonne distribution, et plus généralement d'un bon niveau général d'échanges.

(Re)Nommer le travail pour définir la gouvernance

Le rôle des salariés dans la gouvernance collective est un enjeu fort, identifié comme tel par les différents collectifs ayant participé à cette étude, en cohérence avec l'objectif de démocratie interne. C'est dans leur rôle au sein des instances décisionnaires, à mettre en balance avec l'autonomie quotidienne dans les décisions ponctuelles, que semble pouvoir être recherché un certain équilibre. La prise en compte de leur connaissance, de leur implication globale, de leur bienveillance et adhésion à l'égard du projet est nécessaire.

Cela permet en outre de nommer le travail et ses différentes formes au sein du collectif, au delà de la fiche de poste, plus généralement comme une dynamique de groupe. Au sein des collectifs, une multiplicité de décisions et de modes de décision peuvent se jouer tous les jours.

Les principes de la Déclaration de Philadelphie, adoptée à l'unanimité par la Conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le 10 mai 1944, trouvent une forme d'application dans les démarches observées en tant qu'alternatives à un modèle entrepreneurial lucratif et concurrentiel - via un renouvellement de la gouvernance, qui tend vers une horizontalité des prises de décision et un fonctionnement démocratique qui associe toutes les parties prenantes de travaux collectifs.

³ Nacer-Eddine SADI et Françoise MOULIN, *Gouvernance coopérative : un éclairage théorique*, in RECMA | Revue internationale de l'économie sociale | n° 333 | 93e année

⁴ Définition du Larousse en ligne pour le mot « intendance », paragraphe 1

1. VI. Les enjeux d'accompagnement

Le travail de recherche-action réalisé a permis d'identifier différents enjeux d'accompagnement du renouvellement de la gouvernance dans le sens des valeurs et objectifs communs défendus.

Nous avons privilégié une lecture en trois niveaux micro, méso et macro-organisationnel qui reflètent les trois niveaux nécessaires de régulation et d'organisation à articuler pour faire valoir les pratiques, protéger et accompagner les innovations sociales mises en œuvre, coconstruire les conventions réglementaires, sociales et politiques nouvelles.

1.1. Au niveau micro-organisationnel - l'accompagnement des mécanismes d'ajustement et de négociation au niveau interne			
Accompagnement des mécanismes d'ajustement et de négociation au niveau interne	Structuration des processus internes de décision : - Explicitation de la place et rôle des fonctions administratives - outils de gestion de la circulation de l'information	Médiation intentionnelle : négociation du consensus nourri par la circulation des informations en internes. Planification des temps d'échanges.	Coordination des différents pôles décisionnaires : construction des espaces de co-coordination
Cartographie des espaces de prise de décisions et de coopération entre les métiers et les fonctions	Écriture des statuts, règlement intérieur, charte	Co-écriture des fiches de postes et répartition concertée des responsabilités	Identités de projets respectées dans une démarche collective et partagée
Gouvernance de l'hybridation des emplois, des statuts et des ressources	- Structuration et permanence de la cellule salariée d'administration et de coordination	- Développement des cellules de projets - harmonisation budgétaire et de gestion entre les projets - gestion RH des travailleurs et répartition des compétences entre les projets et la structure centrale	- Périmètre de la structure : clarification des projets portés et animés par la structure / ceux qui sont développés à l'extérieur. - Articulation des cellules de projet entre elles pour une harmonisation du fonctionnement global de la structure et de son financement
1.2. Au niveau méso-organisationnel – les enjeux de régulation et de négociation au niveau territorial			
Compagnonnage, essaimage et transmission horizontale	Entre structures paires : - partage des parcours de renouvellement et de développement des activités de structures semblables - développement de ressources à partager qui valorisent et permettent de croiser les expériences (voir le CRDLA Culture)	Intégration de réseaux locaux - accompagnement à la réflexion sur la gouvernance à l'échelle locale, au sein de réseaux de coopération / valoriser les coopérations entre partenaires locaux - DLA individuel ou collectif autour des enjeux de la gouvernance - s'identifier comme un interlocuteur pour les espaces de ressources type CRESS	Croisement avec les réflexions et travaux des fédérations nationales : - qui peuvent accélérer l'interconnaissance - qui peuvent proposer des réponses adaptées aux particularités des disciplines ou du secteur d'activité.

Développement des coopérations territoriales	Valorisation de la démarche collective et de la gouvernance pluri-parties-prenantes auprès des partenaires institutionnels et des pairs (explicitation des fonctionnements et légitimité du collectif)	Accompagnement de coopérations territoriales autour de la pluriactivité des structures – valorisation des parcours artistiques et culturels développés par les structures en coopération (GPEC...)	Ecosystèmes solidaires : processus de solidarité et de mutualisme, renforcement des capacités de résilience du territoire
Affermissement d'un projet de territoire ouvert et participatif	Identification et participation à la création des ressources territoriales d'appui et d'accompagnement. Implication dans la chaîne de l'accompagnement, appuis juridiques et techniques ponctuels, etc.	- Valorisation de la dimension artistique et culturelle, évaluation de l'utilité sociale. - Participation aux processus de co-construction civile et politique du territoire.	Construction partagée d'une identité dynamique locale avec les habitants et autres initiatives : valorisation du territoire, revitalisation, animation et compréhension du territoire vécu.
1.3. Au niveau macro-organisationnel - les enjeux de conception de la richesse et du développement			
Participation, en tant que ressource territoriale ou de réseau, à la réflexivité fédérative et intégration dans des espaces entre pairs.	- Aménagement d'un espace réflexif et collectif entre pairs, protecteur de l'innovation et des pratiques solidaires. - Participation à l'interconnaissance et la capitalisation collective.	Participation à la construction collective d'un positionnement politique et socio-économique autour des économies développées. - Articulation des fonctions de recherche, d'accompagnement et de structuration.	Développement de logiques d'essaimage des pratiques favorisant l'horizontalité, l'ouverture, convergences...
Participation à la construction théorique des conceptions économiques	Participation aux travaux d'observation des initiatives non lucratives : illustration des principes de l'ESS par l'observation de la mise en acte des principes de solidarité à travers des règles d'organisation du travail et de l'économie hybride.	Mise en perspective des déplacements des catégories orthodoxes avec une conception alternative de l'économie et ses théorisations.	Participation aux espaces de recherche acteurs-chercheurs fondamentale et appliquée. Croisement des disciplines de recherche et dialogue avec d'autres secteurs d'activité au niveau local ou plus global dans une perspective de développement de l'économie solidaire.
Participation à l'élaboration des règles, normes et interprétation socio-économiques globales (code du travail, droit social, protection sociale, fiscalité, code de la propriété intellectuelle...)	Coopération avec les acteurs de l'accompagnement : réseaux d'acteurs, DLA, dispositifs d'accompagnement des entreprises, partenaires publics...	Coconstruction des politiques publiques, participation aux espaces de concertation, de négociation des conventions, d'élaboration des chartes et des normes	Mobilisation pour la reconnaissance des initiatives artistiques et culturelles alternatives à travers la valorisation des facteurs de transformation sociale sur un plan macro-économique.

Mise en perspective de l'étude sur la gouvernance collective de l'UFISC

Laurent FRAISSE, Socio-économiste, Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie

La participation du CRIDA à l'étude sur la gouvernance collective engagée par l'UFISC en collaboration avec Opale a consisté au cadrage problématique et thématique, notamment de la rencontre du 18 décembre 2014, à une relecture attentive du rapport ainsi qu'à la rédaction de cette note complémentaire.

S'il est difficile de généraliser des observations à l'ensemble du champ des associations artistiques et culturelles que couvre l'UFISC à partir de quatre études de cas, il est intéressant de souligner les originalités des pratiques de gouvernance sélectionnées et la manière dont elles interrogent tant les représentations dominantes que les prescriptions usuelles faites sur la gouvernance associative. Cette note (présentée ici en avant-propos) vise donc plus à situer la singularité des modes de gouvernance valorisés par rapport à d'autres travaux existants sur les associations plutôt qu'à décrire les pratiques bien analysées dans le rapport de l'UFISC.

Quelques repères sur la gouvernance associative

En s'inspirant du cadre proposé par Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J.⁵, il est possible de comprendre la gouvernance associative à la croisée (1) « d'un bien commun partagé » dont le projet associatif est normalement l'expression et (2) des modalités d'organisation interne des relations entre administrateurs, dirigeants, équipe salariée et usagers (adhérents/public). Cette articulation ne peut être durablement pensée sans prendre en compte (3) les modes de régulation avec les pouvoirs publics et les relations externes (partenaires, habitants).

Articuler ces trois dimensions de la gouvernance associative suppose d'explorer à la fois les conditions d'une gouvernance externe combinant rapport au pouvoir et à l'espace public, ainsi que le périmètre des partenariats, avec les modalités de la gouvernance interne qui suppose de comprendre les parties prenantes qui y participent, les compétences mobilisées et les instances de décision. La cohérence entre le projet associatif et les dispositifs internes et externes de gouvernance permet alors de caractériser la gouvernance associative de, plus ou moins, militante, professionnelle, resserrée ou externalisée.

L'intérêt de cette grille de lecture est de nous rappeler que la gouvernance ne se réduit pas à ses aspects juridique, administratif et gestionnaire. Elle vient également souligner que la dimension organisationnelle ne saurait être étudiée sans la dimension institutionnelle, c'est-à-dire les orientations politiques dominantes, les règles contractuelles et financières qui structurent l'environnement direct de l'association.

Le rapport UFISC aborde bien les trois dimensions de la gouvernance associative. Il souligne le caractère premier d'un projet collectif qui tire souvent sa force de la combinaison d'une expression artistique revendiquée avec des projets de vie communs ancrés territorialement. La formalisation des règles de gouvernance internes se fait dans un second temps, parfois « par à-coup », au fur et à mesure de l'intégration de parties prenantes « non artistiques » (proches, administrateurs, habitants, collectivités locales...) à la dynamique initiale. La gouvernance se met également en place pour prendre en compte les regards et des exigences croissants des partenaires et financeurs publics et privés dont les formes de soutien (politique, technique ou financier) viennent interroger la légitimité et la lisibilité, non seulement des créations et activités artistiques et culturelles mais aussi leurs conditions d'administration et de financements.

Des modalités de gouvernance singulières

Pour autant, les associations valorisées dans le rapport UFISC échappent à la typologie des formes de gouvernance associative repérées². Elle est très éloignée d'une « gouvernance externalisée » où la prégnance des modes contractuels et financiers (gouvernance externe) façonne en retour le projet associatif et les règles de fonctionnement interne. Le souci de continuité, de maîtrise et d'actualisation de la dynamique collective s'exprime justement par une certaine défiance des acteurs associatifs rencontrés vis-à-vis des cadres institutionnels

⁵ Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J., *La gouvernance des associations en pratique*, rapport pour la CPCA, 2014, p.20

dominants. De même, les associations étudiées sont à mille lieues de la gouvernance de certains grands établissements artistiques et culturels sous statut associatif où les financeurs publics siègent au conseil d'administration.

Cette continuité dans les formes d'engagements individuel et collectif ne permet pas pour autant de parler de « gouvernance militante » au sens de la construction d'une capacité d'action et d'expertise collective à même d'influencer le cadre institutionnel. Les modalités de prises de décision et d'administration animent souvent les discussions à l'interne mais elles sont trop singulières, évolutives et bricolées pour être revendiquées telles quelles dans l'espace public. Du moins, c'est la reconnaissance de la spécificité du projet et des fonctionnements collectifs par les partenaires publiques qui est localement recherchée. Pour cela, les registres de l'action collective mobilisés relèvent plus de la résistance ou du détournement que de la revendication et la confrontation directes avec les institutions.

Le rapport UFISC montre bien les étapes d'émergence, de légitimation et de professionnalisation d'une fonction d'administration qui concourt à la formalisation progressive de règles collectives au sein de l'association. Pour autant, la division du travail et la spécialisation des tâches ne permettent pas de qualifier les pratiques discutées de « gouvernance professionnalisée » qui induirait une dichotomie entre membres experts et non-experts au sein de l'organisation. Bref, il n'y a pas de situations de captation du projet associatif par les professionnels-salariés ou du fait de l'emprise croissante de compétences gestionnaires. Si les professionnels, au sens d'un noyau d'artistes fondateur, sont bien au cœur de la gouvernance et veillent à maintenir vivant le projet collectif, c'est en ouvrant la prise de décision à de nouveaux acteurs.

Des enjeux et instances de gouvernance rythmés par les évolutions et recompositions de dynamiques collectives fortes

Les dynamiques associatives débordent souvent les cadres statutaires qui tentent de les structurer et de les légitimer. C'est particulièrement le cas des associations impliquées dans l'étude réalisée par l'UFISC dont l'une des singularités partagées, par au moins trois des quatre cas présentés, est de faire d'abord valoir des dynamiques collectives fortes et complexes. D'une certaine manière, les enjeux d'administration et de gestion ne sont pas premiers dans le récit des acteurs mais apparaissent comme un mouvement progressif et réflexif d'adaptation au fur et à mesure de l'actualisation du projet commun.

Il est beaucoup question de « collectifs » dans le rapport de l'UFISC avec toutes les ambivalences que revêt ce terme notamment le risque d'une vision homogénéisante d'un ensemble de valeurs, pratiques et intérêts de personnes soumises par ailleurs aux forces centrifuges de l'individualisation. Pourtant, il y a bien du « collectif », certes mouvant et fragile mais durable, puisque plusieurs des initiatives présentées s'inscrivent dans des histoires relativement longues d'une dizaine d'années.

Comment donc expliquer la relative longévité de collectifs qui ne revêtent pas le caractère temporaire de certains projets artistiques où la création d'une association n'est qu'un moment, collectif certes, mais circonscrit, souvent facilitateur et révélateur de parcours professionnels en construction ? Le rapport met en évidence plusieurs ingrédients combinés qui constituent le ciment du collectif.

D'abord, un « noyau artistique » de fondateurs qui, au-delà de l'engagement autour d'une création, partagent un parcours de vie. Le projet artistique fondateur s'inscrit donc fortement dans une dynamique collective qui dépasse le strict cadre du réseau professionnel ou d'un parti pris esthétique. Les relations affectives qui relient les fondateurs sont ainsi soulignées à plusieurs endroits renvoyant à des amitiés étudiantes, des liens de parenté et familiaux, voire des histoires conjugales qui induisent parfois dans l'organisation des associations des articulations fines entre vies professionnelle et personnelle. S'il s'agit d'abord de créer et de travailler ensemble, les acteurs se côtoient aussi hors des espaces professionnels, notamment lorsqu'ils sont amenés à vivre à proximité dans un même territoire.

Reste que la force du projet artistique est un arrière fond déterminant. Les enjeux de gouvernance repérés se situent dans des associations en développement dont la légitimité et la qualité des créations artistiques sont reconnues. Dit autrement, nous n'avons pas affaire à des situations de renouvellement de la gouvernance en temps de crise où la production et la diffusion des créations sont fragilisées au point de mettre en péril les conditions de travail et de rémunération des membres du collectif. Le souci de formalisation progressive de la gouvernance répond donc à un

processus de déploiement et de diversification croissante des activités, non seulement artistiques et culturelles, mais aussi territoriales conduisant à prendre en compte de nouveaux participants dans la conduite des projets associatifs : artistes, administrateurs, proches, élus, habitants, sympathisants...

Autre ingrédient repérable, l'importance accordée à la discussion et à la délibération collective comme valeur et éthique partagées. La description des fonctionnements de ces associations mentionne un nombre important de moments collectif et réflexif où il s'agit de se mettre d'accord sur les valeurs, les principes, le projet ou l'organisation que l'on porte ensemble. Si la participation est à géométrie variable et l'effectivité des décisions prises plus ou moins suivie d'effets, ces temps ponctuent et ritualisent l'existence du collectif. On ne peut donc qu'être frappé dans certains cas par l'importance de la « palabre » et de la culture orale dans la recherche de consensus. Là où dans d'autres organisations, y compris associatives, ces moments seraient perçus comme les signes d'un amateurisme et d'une inefficacité organisationnelle, ils participent souvent à la réaffirmation périodique de la raison d'être et des contours du collectif, bien au-delà des seuls enjeux de la bonne gouvernance. L'importance accordée à ces réunions collectives contraste avec l'attention secondaire portée aux instances classiques de gouvernance (bureau et conseil d'administration) qui peuvent être dans les premières années considérées comme des espaces formels d'enregistrement et de gestion.

Loin d'être aspirée par des logiques communautaires, la longévité de ces aventures tient aussi à la souplesse des modalités d'appartenance et de participation aux dynamiques collectives qui prennent en compte les aspirations personnelles et projets professionnels de chacun en tenant compte de périodes de mise à distance ou d'éloignement considérées comme des respirations individuelles nécessaires. Le tout fonctionne souvent à la confiance éprouvée dans des relations personnelles et des pratiques professionnelles qui, dans un premier temps, mettent à distance la formalisation de règles et d'instances de gouvernance.

Enfin, ces collectifs évoluent et se complexifient dans le temps vers des dynamiques multi-parties prenantes où l'intégration « d'acteurs non artistes » s'avèrent être la condition d'une gouvernance collective durable.

Une gouvernance collective qui interroge le référentiel associatif traditionnel

Ces expériences témoignent donc de l'importance de la dimension collective du fait associatif au-delà de sa formalisation statutaire. L'adoption de statut associatif n'est pas première mais découle bien d'une dynamique de projet. Ce principe de base de l'éthos associatif semble important à rappeler face aux représentations et pratiques purement instrumentales du statut associatif, parfois considéré comme une forme juridique souple et pratique pour mener à bien un projet professionnel, créer un premier emploi ou obtenir des financements. Le milieu artistique et culturel n'échappe d'ailleurs pas toujours au soupçon d'une utilisation par défaut du statut associatif compris comme un vecteur utile de professionnalisation plus que comme une forme organisationnelle et institutionnelle revendiquée d'action collective.

Si l'intitulé du rapport UFISC parle de « gouvernance collective » et non de « gouvernance associative », ce n'est pas un hasard. Les référentiels usuels des fonctionnements associatifs, tels qu'on peut les trouver par exemple sous forme de « statut type » pour créer une association, cadrent mal avec les formes de gouvernance étudiées.

La représentation dominante de la gouvernance des associations employeurs est en décalage avec les modes de représentation, de décision et de gestion, mis en place par les initiatives participantes à la recherche-action UFISC. Rares sont celles qui se structurent classiquement autour d'une fonction de représentation et de négociation incarnée par un Président, élu par un conseil d'administration composé de bénévoles qui sont garants du projet associatif et décident des grandes orientations de l'association, la gestion quotidienne relevant d'une équipe salariée à l'implication variable dans les instances de gouvernance.

Ce qui frappe à l'écoute des acteurs associatifs présents au séminaire gouvernance de l'UFISC comme à la lecture des études de cas, c'est au contraire l'énergie et l'ingéniosité qu'ils mettent à (ré)inventer et nommer des instances spécifiques de coordination, délibération ou de décision. « Séminaire annuel », « conseil de coordination », réunions de « co-coordination », « cellules de portage de projets », le « cap » un espace de préparation des décisions prises lors des réunions de « la boussole » sorte de conseil d'administration fonctionnant sans règles écrites..., les associations participantes font preuve d'une inventivité lexicale qui montre que la mise en place d'instances de gouvernance fait l'objet de réflexions collectives.

Évidemment, ces instances recourent en partie les fonctions classiques de bureau, de conseil d'administration (CA) et d'assemblée générale (AG) comme le montre le tableau récapitulatif page 7. Pour autant, il convient de s'interroger sur ces singularités. Pourquoi ne pas formaliser et nommer les instances de gouvernance classique, lisible et légitime aux yeux notamment des partenaires institutionnels comme des financeurs ? Deux hypothèses peuvent être émises. La première tient à une certaine défiance au regard de toutes formes d'organisation qui, loin d'être l'émanation du collectif, apparaîtraient comme une injonction venant de l'extérieur. Créer et innover lexicalement seraient la manifestation d'un collectif vivant en recomposition permanente alors que la structuration traditionnelle autour d'un bureau, d'un CA et d'une AG serait le signe d'une routinisation et d'une banalisation du projet associatif. Mais au-delà de cette dimension symbolique, une seconde hypothèse tient aux spécificités de la gouvernance de ces collectifs artistiques et culturels. Le fait notamment que les fondateurs soient souvent des salariés-intermittents qui souhaitent garder la maîtrise sur l'évolution du projet et non des usagers bénévoles, présents mais souvent dans un rôle complémentaire, explique en partie combien la division entre, d'une part des administrateurs employeurs et décisionnaires et, d'autre part, une équipe salariée professionnelle et gestionnaire s'avère peu opérante dans les cas étudiés.

La formalisation progressive d'espaces partagés de représentation, de décision et de gestion au croisement des dynamiques interne et externe de la gouvernance.

Si la formalisation des règles de gouvernance n'est pas fondatrice, l'étude de l'UFISC repère bien leurs moments d'émergence et de construction. À la lecture, il est possible de repérer son affirmation au croisement de dynamiques interne et externe à l'association.

La première tient à la dynamique interne au développement et à la diversification des activités qui rend plus prégnantes les décisions relatives à des enjeux organisationnel, administratif, gestionnaire et financier. La progressive émergence d'un pôle administratif se concrétise généralement par l'embauche d'une personne. L'affirmation et la reconnaissance de son travail, de ses responsabilités et de ses engagements vont venir réinterroger en retour les espaces de décision, de délibération et de gestion du collectif. La bonne volonté, l'engagement et la polyvalence des membres fondateurs ne suffisent plus pour faire face à la coordination, à la prise en charge et la multiplication des projets. La mise en visibilité de l'importance de ce travail pour le collectif ne se fait pas toujours sans heurts et passe parfois par des remises en cause, suite notamment aux « départs », voire « burnouts » des personnes en charge de l'administration. La dynamique interne de la gouvernance se manifeste par ailleurs par l'élargissement des parties prenantes qui viennent, au-delà du noyau artistique fondateur, participer au projet associatif.

La question de la gouvernance s'immisce au cœur de l'agenda des associations étudiées par des interactions croissantes avec les institutions et pouvoirs publics. La recherche de financements pour des activités de plus en plus diverses suscite en retour des demandes de lisibilité et de clarification de responsabilités et fonctions de représentation, décision et gestion de l'association.

Au croisement des dynamiques interne et externe de la gouvernance associative se trouve donc la reconnaissance et la professionnalisation de la ou les personnes en charge des fonctions administratives. Les compétences repérées dépassent de loin une simple fonction gestionnaire. L'administrateur joue souvent un rôle décisif de médiation entre, d'une part les parties prenantes d'un collectif aux multiples visages et, d'autre part, entre les fonctionnements collectifs singuliers et les exigences institutionnelles croissantes.

Faire de l'économie sociale et solidaire sans l'afficher

La formalisation de la gouvernance touche aussi à la gestion et à l'économie des associations impliquées dans l'étude UFISC. De même que les projets collectifs initiaux aménageaient à leur manière le fonctionnement associatif traditionnel, de même l'économie de ces projets mobilise fortement valeurs et principes de mutualisation et de solidarité dans la production et distribution des ressources entre membres sans pour autant se revendiquer publiquement de leur appartenance à une gestion non lucrative ou à une économie coopérative.

La mutualisation et la solidarité économique cherchent à concilier trois exigences : celle de pérenniser les conditions de la création artistique dans la durée, celle de permettre à l'ensemble des professionnels membres de vivre

correctement leur travail, celle enfin d'assurer une équité des ressources et des revenus entre projets et entre personnes.

Évidemment, il est facile de retrouver dans les pratiques repérées les grands principes de l'économie sociale et solidaire. Des finalités avant tout artistiques et territoriales de productions de spectacles qui se reflètent dans une gestion non lucrative où les éventuels bénéfices sont réinvestis dans des projets sur la base de principes discutés et décidés collectivement. Cette gestion participative se double des formes d'hybridation des emplois et des ressources qui ne mélangent pas uniquement les recettes issues des spectacles et subventions mais mobilisent des temps militants et bénévoles des artistes, habitants ou proches. Enfin, c'est une économie à fort ancrage territorial même lorsque la renommée des créations artistiques devient nationale, voire internationale. Cette territorialité s'incarne, selon les situations, au travers d'un lieu mutualisé, de l'organisation d'un festival, de l'établissement des artistes et de leurs familles, de la création de projets avec les habitants et les communes.

Mais cette lecture possible du référentiel de l'ESS, tel que l'on peut le trouver aujourd'hui dans la loi ESS de juillet 2014, peut sembler quelque peu plaquée. Elle ne saurait en tout cas permettre de comprendre l'inventivité et la complexité des systèmes de mutualisation des projets comme des moyens ainsi que l'hybridation des ressources et des emplois. Fonds de solidarité entre projets alimenté par un pourcentage prélevé sur les spectacles, caisse commune de compensation des interventions, transparence sur l'équité salariale entre professionnels..., les mécanismes de coopération au travail comme de solidarité salariale vont parfois bien au-delà de ce qui se pratique dans de nombreuses associations où l'opacité de l'échelle des rémunérations peut coexister avec la précarité salariale.

Reste que le défi de la gouvernance est bien d'actualiser les valeurs et principes de mutualisation et de solidarité au fur et à mesure que l'association se développe et diversifie ses créations, projets et collaborations. Le rapport UFISC en pointe plusieurs enjeux. D'abord, le financement durable et la montée en compétence d'une fonction administrative qui supposent le renforcement et la formalisation des formes de mutualisations : prélèvement sur les activités pour financer un poste, externalisation de certaines fonctions, implication d'artistes en tant que bénévoles sur des tâches de gestion. Plus largement, de telles mutualisations économiques impliquent un engagement dans la durée des artistes dans le collectif et le renouvellement des créations hébergées par l'association. Ensuite, la transparence dans les heures de travail et les rémunérations dès lors que celles-ci deviennent multiples et éclatées. Enfin, une mise en conformité des exigences de mutualisation interne avec les normes et règles de financement et de gestion externes, ce qui peut conduire à des montages relativement complexes.



Le CRIDA a pour objectif de favoriser les contacts, les dialogues et les productions permettant de renforcer les relations entre sciences sociales et société civile, dans deux directions : générer des connaissances sur des pratiques socio-économiques encore trop peu connues, et construire ces savoirs par des démarches réflexives menées en lien avec des acteurs de la société civile. Ces actions visent à produire et approfondir les connaissances socio-économiques, et à favoriser les échanges et le débat public, en particulier dans les domaines suivants :

- Économie plurielle et économie solidaire ;
- Services de proximité et initiatives locales ;
- Insertion, politique de l'emploi et politiques sociales ;
- Association et démocratie ;
- Éthique et économie.



L'association Opale est l'opérateur délégué du Centre de Ressources Culture pour le DLA (CRDLA Culture), dans le cadre de missions conventionnées avec le ministère du Travail, de l'Emploi, et du Dialogue social, le ministère de la Culture et de la Communication, la Caisse des dépôts et l'Agence de valorisation des initiatives économiques (Avisé) gérant les contributions du Fonds social européen (sous mesure 422 du programme opérationnel FSE). Les missions du CRDLA sont de mobiliser les réseaux associatifs, de capitaliser les expériences, d'apporter un appui conseil aux DLA et d'évaluer les accompagnements :

Mobiliser les têtes de réseaux et acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA

- Sensibiliser et informer les mouvements associatifs par secteur d'activité de l'action du dispositif
- Mettre en lien les DLA départementaux et régionaux avec les lieux ressources et organismes paritaires susceptibles de les appuyer dans leurs missions

Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations

- Concevoir et réaliser les enquêtes, études et observations nécessaires sur les secteurs concernés (priorité emploi)

Apporter un appui conseil et des ressources aux DLA départementaux et DLA régionaux

- Apporter une expertise en réponse aux problématiques sectorielles rencontrées par les DLA
- Développer outils, méthodes et expertise pour l'accompagnement de l'emploi
- Mettre en place des actions de professionnalisation

Contribuer à la mesure de l'impact

Le Centre de Ressources DLA Culture est animé par :

- Opale, qui en est l'opérateur et en assure également la coordination générale depuis 2004
- L'UFISC et la COFAC, deux fédérations représentantes du monde associatif culturel, qui sont partenaires de cette mission depuis 2006 et qui co-construisent les actions.



L'UFISC, Union Fédérale d'Intervention des Structures culturelles, réunit 15 organisations professionnelles du spectacle vivant et des arts visuels. Elle représente des structures qui développent une diversité d'activité (création, diffusion, accompagnement des pratiques ...) réparties sur l'ensemble du territoire français. Appuyée sur le Manifeste « Pour une autre économie de l'art et de la culture... », elle défend la place déterminante des arts et de la culture dans la société, fondée sur les principes de diversité artistique et culturelle et de droits des personnes. Elle a pour mission de faire reconnaître et d'accompagner les entreprises artistiques et culturelles, d'initiative privée, à buts non lucratifs. Fédération d'employeurs, elle contribue, en coordination et subsidiarité avec ses organisations membres, à la structuration et à la construction des cadres réglementaires et professionnels du champ sectoriel et socio-économique.