

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

Etude 2014

AVEC LE SOUTIEN DE

GRUPE



UNION EUROPEENNE

Le CRDLA est
cotinancé 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)



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.

Rapport élaboré par Laura AUFRERE, chargée de mission pour l'UFISC

sous la coordination et la relecture de

Patricia COLER, Alban COGREL, UFISC

Laurent FRAISSE, CRIDA

Luc de LARMINAT, Opale-CRDLA Culture

Nos 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.

AVANT PROPOS	7
QUELQUES REPÈRES SUR LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE	7
DES MODALITÉS DE GOUVERNANCE SINGULIÈRES	8
DES ENJEUX ET INSTANCES DE GOUVERNANCE RYTHMÉS PAR LES ÉVOLUTIONS ET RECOMPOSITIONS DE DYNAMIQUES COLLECTIVES FORTES 8	
UNE GOUVERNANCE COLLECTIVE QUI INTERROGE LE RÉFÉRENTIEL ASSOCIATIF TRADITIONNEL	9
LA FORMALISATION PROGRESSIVE D'ESPACES PARTAGÉS DE REPRÉSENTATION, DE DÉCISION ET DE GESTION AU CROISEMENT DES DYNAMIQUES INTERNE ET EXTERNE DE LA GOUVERNANCE.	10
FAIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE SANS L'AFFICHER	11
I. INTRODUCTION	12
II. GOUVERNANCE COLLECTIVE : LES INSTANCES ET LES FIGURES	17
1.1. LE RENOUVELLEMENT DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES QUATRE ASSOCIATIONS OBSERVÉES : ORIGINE ET PARCOURS 17	
<i>Association 1 - la gouvernance comme aboutissement de la structuration, l'enracinement d'un fonctionnement</i>	<i>17</i>
<i>Association 2 – un processus de structuration des prises de décision et une assise des rôles de coordination..</i>	<i>19</i>
<i>Association 3 : s'approprier et ajuster une logique fédérale au collectif</i>	<i>22</i>
<i>Association 4 – passation des prises de décisions depuis le noyau historique jusqu'à la SCIC</i>	<i>24</i>
1.2. SYNTHÈSE COMPARATIVE DES MODES DE GOUVERNANCE DES QUATRE ASSOCIATIONS	26
III. RENOUVELLEMENT DE LA GOUVERNANCE : ENTRE INNOVATION ET NORMALISATION	27
1.1. LA PROFESSIONNALISATION ET LA PROTECTION DU COLLECTIF	27
1.2. LA TRANSMISSION ET L'ÉCHANGE DES CULTURES DE TRAVAIL	28
1.3. UNE RECOMPOSITION INTERNE PERMANENTE QUI INTERROGE LA GOUVERNANCE	29
1.4. UN IMPÉRATIF DE LISIBILITÉ : CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC LES PARTENAIRES	31
1.5. LA PLACE DES SALARIÉS, UNE QUESTION CRUCIALE	34
<i>Un outil de travail vivrier</i>	<i>34</i>
<i>La transparence au cœur du fonctionnement</i>	<i>35</i>
<i>La combinaison des règles de fonctionnement à l'aune des impératifs éthiques</i>	<i>35</i>
IV. UNE RECHERCHE EXPÉRIMENTALE D'OUTILS ET DE MÉTHODES	40
1.1. RÉSISTER, S'ADAPTER, INNOVER	40
<i>L'ambition d'exprimer une compréhension partagée</i>	<i>40</i>
1.2. LE RÔLE DE LA COORDINATION : L'APPRENTISSAGE DU CONSENSUS ET L'IDÉAL D'UNANIMITÉ	42
1.6. GOUVERNER LA POLYVALENCE DES EMPLOIS ET DES STATUTS, L'HYBRIDATION DES RESSOURCES ET DES REVENUS : UN ENJEU DÉMOCRATIQUE ET DE JUSTICE	44
<i>Principe de solidarité dans les constructions budgétaires</i>	<i>44</i>
<i>Le traitement de salaire égalitaire : une difficile utopie</i>	<i>45</i>
V. PERSPECTIVES THÉORIQUES	47
1.1. UNE GOUVERNANCE À PENSER DANS UNE ÉCONOMIE RÉENCASTRÉE	48
<i>L'économie à l'épreuve d'une reformulation théorique</i>	<i>48</i>
<i>La réaffirmation des liens économiques inscrits dans les rapports sociaux, politiques, et de territoire</i>	<i>49</i>
1.2. LE FACTEUR HUMAIN AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE	50
<i>Les conditions générales de la gouvernance dans la vie des personnes</i>	<i>50</i>
<i>La volonté d'éducation populaire et l'attention aux ressources sociales et informationnelles</i>	<i>51</i>
<i>La dialectique permanente entre intimité, équité et organisation démocratique</i>	<i>51</i>
1.3. LE RÔLE DE LA COORDINATION ET LA THÉORIE DE L'INTENDANCE	52
<i>Une vision globale des activités au quotidien</i>	<i>52</i>
<i>Nommer le travail pour définir la gouvernance</i>	<i>53</i>
VI. LES ENJEUX D'ACCOMPAGNEMENT	54
1.1. AU NIVEAU MICRO-ORGANISATIONNEL - L'ACCOMPAGNEMENT DES MÉCANISMES D'AJUSTEMENT ET DE NÉGOCIATION AU NIVEAU INTERNE	54
1.2. AU NIVEAU MÉSO-ORGANISATIONNEL – LES ENJEUX DE RÉGULATION ET DE NÉGOCIATION AU NIVEAU TERRITORIAL	54
1.3. AU NIVEAU MACRO-ORGANISATIONNEL - LES ENJEUX DE CONCEPTION DE LA RICHESSE ET DU DÉVELOPPEMENT	55
VII. ANNEXE : UNE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-ACTION	56

1.1.	SENSIBILISATION ET APPRÉHENSION DU RENOUVELLEMENT DE LA GOUVERNANCE : CAPITALISATION, PARTICIPATION ET RENCONTRES PUBLIQUES	56
1.4.	LE CHOIX DE 4 ÉTUDES DE CAS : IDENTIFICATION DES STRUCTURES, ENTRETIENS ET OBSERVATION EN SITUATION.....	58
	<i>Liste des questions évoquées en début d'entretien avec les associations.....</i>	<i>59</i>
1.2.	ECHANGES COLLECTIFS ET RÉFLEXIVITÉ : UN SÉMINAIRE DE TRAVAIL ACTEURS-CERCHEURS VERS UNE ANALYSE PARTAGÉE	59
	BIBLIOGRAPHIE	61

Avant propos

Mise en perspective de l'étude 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.¹, 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.

¹ Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J., *La gouvernance des associations en pratique*, rapport pour la CPCA, 2014, p.20

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 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 publiques 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 concoure 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

² Voir par exemple la typologie proposée par E. Bucolo et al. *La gouvernance des associations en pratique*, rapport pour la CPCA, 2014, pp.13-18

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 recoupent en partie les fonctions classiques de bureau, de conseil d'administration (CA) et d'assemblée générale (AG) comme le montre le tableau récapitulatif page 25. 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'imisce 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 mixent 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.

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. Ces observations et analyses ont notamment pour objet de déceler les enjeux de structuration en termes d'économie politique de ces initiatives, qui témoignent d'une grande diversité dans les formes et les projets conduits.

Comme analysé dans l'ouvrage *Pour une autre économie de l'art et de la culture* réalisé par Bruno COLIN et Arthur GAUTHIER (édition Eres, 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. Elles contribuent aussi en ce sens à la construction de cadres réglementaires et politiques adaptés au sens et à l'organisation socio-économique des projets. Ainsi, 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, sur les processus internes et sur les relations entre parties prenantes à organiser en tenant compte aussi des évolutions sociétales, des pratiques sociales, des évolutions technologiques...

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*»³, telle que définie par Jean Louis LAVILLE et Christian HOARAU dans l'ouvrage *La gouvernance des associations*, 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'œuvre⁴. 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, multipartite prenante, qui s'appuie sur des processus participatifs et permet l'implication d'une diversité de personnes.

Les associations artistiques et culturelles employeurs ont à répondre à un enjeu fort d'implication participative alors que croissent les aspirations des personnes pour les pratiques artistiques et culturelles et que les dynamiques dans l'emploi culturel obligent à de nouvelles considérations. 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.

Il faut constater la faiblesse des connaissances et des analyses en ce qui concerne sur la gouvernance dans les associations artistiques et culturelles employeurs. Il est apparu important de produire de nouvelles connaissances

³ Jean Louis Laville et Christian Hoarau, « *La gouvernance des associations* », ouvrage collectif, Erès, 2008

⁴ Chatelain-Ponroy, P.Eynaud, S.Sponem, « *Enquête gouvernance CPCA/CNAM: les premiers résultats* », Juris Associations n° 447, 2011

visant à qualifier les formes et pratiques de gouvernance et à identifier les pratiques favorables au renouvellement des instances et à l'implication d'une diversité de personnes, en particulier pour le champ culturel. Ces constats nous ont conduits à proposer, dans le cadre de l'appel à projet du FDVA sur le renouvellement de la gouvernance dans les associations, une démarche de recherche-action, intitulée initialement « Quelles formes de gouvernance dans les associations artistiques et culturelles employeurs favorisent aujourd'hui l'implication de nouveaux publics et notamment des jeunes ? ».

Cette étude visait 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. Elle avait pour objet d'approcher et rendre compte de la diversité de ces formes d'organisation et des espaces de construction du projet associatif, ainsi que de l'évolution des pratiques favorisant la prise en compte des personnes, des statuts, des métiers... Au delà de la production de connaissance sur ces nouvelles formes de gouvernance collective, plus inclusives et participatives, il était aussi recherché une analyse collective des leviers et les freins pour tenter d'identifier des processus et outillages qui puissent accompagner l'évolution des gouvernances. La démarche d'étude engagée avait enfin pour but de sensibiliser les acteurs et de favoriser la mise en mouvement des associations artistiques et culturelles sur les enjeux de renouvellement de la gouvernance et d'implication des personnes, autour des constats et analyses produites, des pratiques innovantes partagées et des perspectives d'évolution dessinées.

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, de temps d'échanges et de réflexions collectifs, à quatre études de cas approfondies et à un partenariat entre trois entités complémentaires, l'UFISC, réseau d'acteurs, 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.

Très vite, 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. Elle a trait à la pérennité du projet et à son renouvellement, à travers l'adaptation des structures à leur propre mutation, et aux enjeux de démocratie et de valeurs qui forment la cohérence politique de l'initiative. Nombre de structures signalent ainsi régulièrement leur souhait de travailler la question de la gouvernance. Toutefois, il y aurait une difficulté évidente 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. La notion, c'est flagrant, n'est pas univoque. Cependant, l'aspect collectif de cette « gouvernance », à déterminer dans ses contours, fait l'objet d'une attention particulière. La gouvernance multi-parties-prenantes tient en effet une place cruciale dans les analyses et les problématiques identifiées par les structures artistiques et culturelles et leurs réseaux.

A travers les premiers échanges avec les réseaux membres de l'UFISC et les adhérents ayant sollicité un travail collectif pour tenter d'éclairer et de se saisir des enjeux de la gouvernance collective, il a été défini un périmètre relativement souple d'observation.

Il est à souligner que ce périmètre d'observation connaît des frontières composées de critères entremêlés, pour des raisons qui méritent d'être précisées. Il importe notamment de souligner les pistes de travail identifiées par les structures participantes ou ayant apporté leurs analyses et expériences au commencement du travail d'observation.

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 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 à 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. Partant d'une association avec un projet professionnel identifié, les collectifs sont ainsi confrontés à la polymorphie de l'outil de production, tandis que les équipes qui viennent renforcer la structuration professionnelle de la structure s'étoffent.

La pluriactivité développée par les structures, entre démarches artistiques et actions culturelles de territoires, questionne 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 disposent de différentes légitimités, entre élus bénévoles, salariés de différents métiers, bénévoles actifs, usagers, habitants, partenaires...

Un enjeu identifié est celui de la gestion de fait, ou comment organiser formellement les rapports entre instances associatives statutairement dirigeantes et salariés artistes porteur 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.

La réalité de l'organisation des activités de création et de production peut alors se traduire, si l'on s'en à tient une interprétation à la lettre des missions traditionnellement attachées aux organes statutaires classiques, par une mauvaise répartition des responsabilités et notamment de la responsabilité employeur. A ce sujet, les organisations membres de l'UFISC ont développé des outils en direction des structures adhérentes afin qu'aucune confusion dans la formulation de l'organisation ne leur porte préjudice. Ces informations précisent également certains points d'organisation qui doivent faire l'objet d'une attention particulière (relations entretenues avec l'établissement bancaire, détenteur du téléphone portable de la compagnie, etc.). Ainsi, pour autant que l'appétence pour une modernisation des gouvernances associatives demeure parmi les structures artistiques et culturelles de l'économie sociale et solidaire, celle-ci reste modérée par la crainte de s'exposer à une lecture potentiellement fatale à la structure ou à ses salariés.

De plus, la figure classique de l'association, conventionnellement gérée par un conseil d'administration et le bureau qui en émane, et se réunissant ponctuellement en Assemblée Générale, occupe largement les imaginaires individuels et collectifs. La souplesse offerte par les statuts associatifs dans l'organisation collective et démocratique, qui offre toutes les possibilités de prise en compte de la pluralité des espaces de décisions, est méconnue. Les acteurs en cours de réflexion envisageaient parfois un passage du statut associatif vers des statuts coopératifs.

L'objectif premier exprimé était – et reste encore pour certain - d'assurer une meilleure adéquation entre les valeurs collectives ré-affirmées et l'évolution organisationnelle de la structure. Ce tout cohérent devant être incarnée dans des statuts renouvelés pour traduire au plus près ces nouvelles réalités. De fait, face à la souplesse d'organisation autorisée par les statuts associatifs, le basculement de l'association vers une forme coopérative n'a pas accaparé le travail de prospective mené dans la quête de reformulation statutaire. Un phénomène de re-découverte des largesses du statut associatif a plutôt été constaté.

Ces problématiques étaient notamment soulevées par le Manifeste de l'UFISC pour une autre économie de l'art et de la culture, publié en 2007.

Des entreprises associatives d'esprit coopératif

Les structures représentées par l'UFISC sont des entreprises de spectacle, dans la mesure où la production et la diffusion de spectacles - qu'ils soient représentés en salle, en extérieur ou dans une structure mobile – constituent le fondement commun de leurs projets. Elles adoptent plusieurs types d'organisation, selon leur mode de fonctionnement : compagnie implantée ou itinérante, collectif de créateurs, lieu de fabrique/création, lieu de diffusion, lieu d'accompagnement de démarches artistiques. [...]

L'UFISC représente des entreprises qui ne s'inscrivent pas exclusivement dans le contexte des rapports de travail tels que juridiquement et traditionnellement structurés entre employeurs et salariés. L'objectif fondamental des structures adhérentes est la réalisation du projet et non le déploiement de l'activité pour elle-même. De plus, elles y travaillent avec des moyens humains toujours limités. Les schémas de décision sont par conséquent plus horizontaux ou plus collectifs, les hiérarchies plus directes et peu diversifiées. Chaque personne impliquée dans la réalisation du projet assume une responsabilité particulière dans son domaine de compétence, en particulier pour le noyau de personnes qui est au cœur de l'organisation et qui lui donne son identité singulière.

Le principe coopératif – voire pour certaines structures, le principe démocratique – est donc présent dans toute l'organisation de l'entreprise, et plus encore quand il s'agit de sa direction globale. L'ensemble des personnes fortement impliquées dans la conception et la réalisation du projet participe peu ou prou à la prise de décision.

Le cadre juridique utilisé par les structures représentées par l'UFISC est presque systématiquement le statut associatif, qui est en adéquation avec leurs finalités non lucratives et dont la souplesse de constitution et de mise en œuvre, correspond davantage aux capacités des petites, très petites et micro entreprises. Ceci dit, le statut associatif pose un certain nombre de problèmes. La double direction constituée d'une part, des bénévoles, dirigeants de droit (Président, Bureau, Conseil d'administration...) et d'autre part, des salariés, dirigeants de fait (directeurs, directeurs artistiques, administrateurs), exige une forte coopération entre ces deux parties. Elle nécessite une formalisation minimale de la répartition des responsabilités pour notamment désigner clairement le décideur et définir en conséquence ses attributions et ses compétences dans l'exercice de la responsabilité entrepreneuriale (dont celle d'employeur).

Dans la pratique, il existe des constructions institutionnelles bien particulières. Les dirigeants de droit que sont les bénévoles (souvent sans connaissance entrepreneuriale particulière) endossent les risques économiques et juridiques afférents à l'entreprise. Alors que les dirigeants de fait, sous le statut de salarié, concilient prise en charge effective des décisions à risque et irresponsabilité individuelle quant à leurs conséquences. Cette problématique se retrouve peu ou prou chez les personnels salariés participant directement à la réalisation des projets (souvent de façon décroissante à mesure que le salarié s'éloigne des fonctions de responsabilité centrale et de compétence polyvalente).

Ainsi, nous avons choisi d'étudier plus particulièrement le cas de quatre associations, organisées en collectifs. Elles se sont montrées particulièrement 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. On a donc privilégié une démarche de travail participatif associant la diversité des points de vue, d'interrogation des catégories et des références par un singulier en réflexivité, de questionnement des problématiques et conventions communes par les pratiques réelles. Car l'enjeu est d'accompagner des fonctionnements propres et adaptés au cas particulier, de sensibiliser aux enjeux éthiques, de mettre en mouvement en agissant sur les responsabilités et les capacités.

Ces associations ont en commun un idéal comparable d'autogestion, non-contestataire, mais volontairement et activement alternatif. Structurées progressivement de façon plus classique autour de projets pluriels, ces collectifs associatifs se trouvent confrontés à un fonctionnement dont il a fallu élargir la prise en compte des parties prenantes. 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 autogestionnaires 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 formalisée.

C'est progressivement qu'ils se sont conformés à une structuration plus prégnante et extensive 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'autogestion 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 dû 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 traduit 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.

Au vu des objectifs visés par l'étude, nous proposons un rapport en 5 parties :

1. une présentation des instances et figures de gouvernance des 4 structures, ayant accepté l'exercice d'observation
2. une analyse des tensions et équilibres entre innovation et formalisation des processus de décision qui se révèlent dans le renouvellement de gouvernance mis en œuvre par les structures
3. une appréhension des méthodes, des processus, des outils et des principes de mise en œuvre de ces gouvernances inventives et innovantes
4. des perspectives théoriques
5. l'identification des enjeux d'accompagnement.

En annexe, nous présentons la méthodologie adoptée ainsi qu'une bibliographie des ouvrages et articles cités.

II. Gouvernance collective : les instances et les figures

1.1. Le renouvellement de la gouvernance au sein des quatre associations observées : origine et parcours

Comme rapporté au sein de la présentation méthodologique (voir en annexe), la recherche-action a porté plus spécifiquement sur quatre études de cas : nous avons pu dans le cadre de cette étude observer et interroger le processus de renouvellement de la gouvernance de quatre associations artistiques et culturelles constituées par des collectifs d'artistes. Cette forme associative comporte des particularités de structuration qui font émerger des enjeux de gouvernance spécifiques. La question du renouvellement de la gouvernance naît d'un contexte particulier – saisir les grands traits historiques et comprendre l'évolution des volontés et des projets permet ici de commencer à contextualiser l'expression de ces quatre collectifs.

Association 1 - la gouvernance comme aboutissement de la structuration, l'enracinement d'un fonctionnement

- **Présentation de l'association 1 et de son parcours**

Issue d'une promotion d'artistes circassiens au sortir de l'école, l'association réunissait au départ de nombreux artistes, avec des projets différents. Ce morcellement a rendu le financement public très difficile et la structuration s'organise progressivement. Le collectif devient plus distinctement un espace unitaire hébergeant le développement de différents projets artistiques et culturels : création de spectacle, organisation de tournée... Cet espace unitaire est fondé sur une gestion collective solidaire (notamment sur le plan financier). Sa structuration permet de répondre aux demandes des financeurs publics, en attente d'une clarification – et trouve en même temps son moteur à l'intérieur du collectif.

L'embauche d'une première administratrice pousse la structuration du collectif en investissant une majorité de ses membres. Puis à son départ (causé en particulier par l'épuisement du à la gestion du collectif), une seconde prise de conscience relance le mouvement de structuration de façon plus globale. Elle est accompagnée d'un questionnement du collectif par lui-même, sur son fonctionnement et ses règles de gouvernance. Il est à noter la volonté du collectif de fonctionner sur le principe d'unanimité dans toutes les décisions. D'autre part, il a toujours été animé d'une forte tradition orale. La gouvernance continue d'être travaillée comme un des éléments centraux de la structuration globale du collectif. La question d'une transformation en SCIC fait notamment l'objet d'une réflexion et est portée à l'ordre du jour du séminaire 2015.

- **Des conseils de coordination aux réunions hebdomadaires**

Les conseils de coordination sont apparus avec le premier poste d'administration, apportant un premier espace structuré d'échange et de travail collectif sur le projet, là où les échanges informels jouaient un rôle dominant. Ils sont créés pour que tout le monde donne son avis sur les projets, mais que ce processus d'expression et de partage soit plus rapide et efficace. L'instance se compose d'un membre du bureau associatif (en général le/la président(e)) et de quatre artistes du collectif.

Progressivement, les réunions hebdomadaires ont remplacé les conseils de coordination, plus adaptés à la nécessité de se réunir régulièrement notamment du fait du nombre important de projets développés. Réunies à jour et heure fixe en présences des équipes porteuses de projet, elles complètent les réunions spécifiques qui ont lieu sur des projets ou des thèmes précis. Les sujets sont ainsi travaillés en amont des réunions hebdomadaires et les ordres du jour (modifiables par les participants, membres du bureau et du collectif) ainsi que la documentation, sont toujours transmis en amont de leur tenue pour que les personnes puissent s'en saisir et en parler. Les réunions hebdomadaires ont souvent trait à la production des projets et spectacles, et leur régularité permet de régler aussi

des questions qui nécessitent la consultation de groupe. Cette organisation formelle permet ainsi plus globalement d'évacuer la contrainte du temps : les projets ne sont pas bloqués par des décisions en suspens.

- **La grande réunion annuelle – 1 semaine**

La grande réunion annuelle dure une semaine et rassemble les différentes parties prenantes du collectif (équipe salariés, bénévoles, élus). Les bilans budgétaires et artistiques sont présentés. Une journée est consacrée aux projets de l'année qui vient – et une journée pour la structure. Une cinquième journée est ouverte à des thèmes spécifiques. Ce temps long de réunion a pour but de fixer les grandes orientations et les grands thèmes traités par l'association. Les dates sont bloquées un an à l'avance pour qu'un maximum de personnes puisse se rendre disponible et y participer.

- **Les référents de production**

Celui qui est référent d'une production l'est en général en tant que responsable d'un des spectacles du collectif. Ils peuvent occuper le rôle de référent éphémère par rapport à un premier brouillon de projet. Tous les référents sont parties prenantes des discussions sur le budget de la structure, et participent aux réunions de construction du budget de la structure (organisées trois fois par an) – il est ensuite voté en AG annuelle, de façon très formelle. Les référents ne prennent de décision que s'ils sont mandatés, sinon ils se reportent au groupe (notamment en réunion hebdomadaire) et discutent.

Le fonctionnement global est donc plus ouvert et plus écrit. Le référent, pour remplir son rôle, a une charte à suivre.

- **L'administrateur salarié de l'association**

L'administrateur, en charge des fonctions administratives et financières globales, peut formuler des conseils dans la gestion des projets, même s'il n'a pas le droit de vote. Le rôle de l'administrateur dans la gouvernance se concentre sur la coordination et l'animation du collectif : il produit de l'analyse sur le fonctionnement, identifie des logiques et prête attention à la cohérence des processus internes. Il ouvre le débat sur ces questions au sein du collectif, en tachant de le proposer au moment le plus opportun. Il effectue un travail de communication interne, de développement et de ressource autour des sujets traités, pour faire émerger la parole collective, de rédaction des comptes rendu dès l'issue des réunions, etc. L'administrateur organise également des réunions régulières.

Le but est d'amener à un consensus et de faire appliquer les décisions prises, dans un esprit de transparence et d'organisation de la trace des discussions. L'administrateur essaie de passer autant que faire se peut par l'écrit pour retranscrire les échanges et les décisions, car la tradition orale est très forte au sein du collectif, ce qui peut poser certaines difficultés pour l'administrateur notamment. L'écrit permet de s'économiser, et de restreindre le périmètre de son intervention, en n'étant pas présent dans toutes les discussions informelles.

Fort des décisions collectives, l'administrateur s'appuie sur l'acte écrit de la décision pour la faire appliquer vis à vis des interlocuteurs extérieurs ou des salariés en interne. Il n'y a pas de garantie d'application, mais il y a un réel effort de discipline. L'association s'est ainsi dotée d'une charte de référent de projet, qui comprend par exemple le délai de réponse à un mail, fixé à 72 heures car il s'agit de composer avec les différentes logiques professionnelles à l'œuvre. Les projets et donc les personnes tournent beaucoup, avec environ 100 représentations par an, et les référents des projets futurs sont peu accessibles.

Association 2 – un processus de structuration des prises de décision et une assise des rôles de coordination

- **Présentation de l'association 2 et de son parcours**

L'association est née à l'initiative d'une poignée de membres fondateurs, au sortir d'une même promotion d'école de cirque (2006). Les fondateurs voulaient monter un spectacle ensemble, et partir en Amérique du Sud, pour voyager. Ils convient leur réseau familial et amical dans un premier temps pour monter l'association (2007).

S'amorce l'écriture d'un premier spectacle, puis un premier chapiteau est acheté par une des familles, pour le faire tourner (2008). S'avérant trop petit, la même année, un second chapiteau de dimension supérieure est acheté. Le premier est repris par la famille acheteuse et est mis à disposition pour créer un projet socio-culturel impliqué sur le territoire sur lequel le collectif s'est installé. Le projet se lance en 2009. Les partenaires institutionnels, collectivités et associations locales soutiennent le projet. Le premier spectacle prend son envol et part en tournée. Simultanément, le projet local se développe ainsi qu'un festival, dont la première édition marque l'implantation artistique sur le territoire, et qui comprend une participation active des habitants.

Au bout de deux ans (2011), les artistes fondateurs du collectif partent pour l'Amérique du Sud en tournée, à la rencontre des « cirques sociaux » latino-américains. Les artistes ressentent le besoin de travailler avec d'autres personnes, dans de nouvelles productions. En Amérique du Sud se crée un nouveau spectacle.

Cette même année correspond aussi au moment d'une embauche importante, puisque l'équipe passe de 20 à 40 personnes en deux ans. C'est un moment de structuration des activités, qui correspond à la mise en place d'outils de gestion communs. Un DLA intervient en décembre 2011 à ce sujet notamment, car les enjeux de structuration sont très forts. Cela se traduit notamment par la création des « cellules », c'est à dire un nouveau système de fonctionnement par projet. Ce fonctionnement est complémentaire à la décision de rester ensemble. Un passage en société coopérative d'intérêt collectif est évoqué pour la première fois de façon collective. Cela devient une réflexion concrète.

Le support administratif et technique est renforcé en 2012 – 2013, années qui correspondent à un moment de surcharge de travail dû au trop grand nombre de projets qui se développent, et que le collectif lui-même a du mal à situer. Il y a des frictions, des dissymétries dans le rythme de chacun, un certain anachronisme généralisé. Une forme « d'échec » est ressentie avec le départ de l'administratrice, auquel s'ajoute le départ en retraite du fondateur du projet local, et l'arrêt du premier spectacle. Ce moment correspond à une année de prise de décisions.

L'équipe chargée des fonctions administratives exprime le souhait d'assumer la fonction de porteur de projets, au sens d'une prise de responsabilité plus grande dans la direction des projets et des processus de production (ayant trait à toutes les fonctions autres qu'artistiques). Elle ne souhaite pas avoir recours à une entreprise de production extérieure. Toutefois, les décisions restent encore prises de façon diffuse, à force de discuter, et se mettent parfois en place sans être réellement actées. Cela engendre le sentiment de tous de subir la décision des autres. Il y a aussi une prise de conscience du poids du projet, avec un chiffre d'affaire qui ne cesse d'augmenter, qui implique de plus en plus les personnes dans des engagements qui comportent de lourdes responsabilités. La présidente assume tout ce poids, mais il y a le sentiment que « c'est trop facile », qu'il faut partager collectivement plus ces responsabilités.

Nait ainsi une envie de fédérer plus fortement, d'assumer le collectif dans toute sa dimension, au regard du monde extérieur qui ne parvient pas à « lire » ce qu'est cette entité complexe, y compris les institutions. La volonté s'exprime désormais, d'être perçu comme un collectif à part entière, qui héberge différents projet porté par une même structure.

En 2014, il est décidé d'élargir le noyau de décision qui restait centré sur les membres fondateurs (cf. le travail effectué dans le cadre du DLA). Le collectif commence à trouver un fonctionnement de prise de décisions, et tend vers une structuration plus satisfaisante. Le travail sur la SCIC, comme espace de gouvernance multi-partie prenante, est amorcé de façon plus forte.

- **Une structuration classique selon la loi 1901**

La structure est sous statut associatif de loi 1901. La gouvernance est tenue par une présidente. Le rôle du bureau et du CA est celui d'un conseil des sages qui accompagne le collectif. Il est parfois compliqué d'avoir au sein du CA et du bureau des personnes qui sont lointaines des spécificités du travail artistique et/ou qui font partie de la famille ou des proches des membres du collectif. C'est pourquoi le collectif décide de s'appuyer également sur les personnes du territoire. Le CA se pose en arbitre des décisions constituées en amont, ce qui implique une transparence et une clarté des décisions prises pour que le CA puisse les valider en connaissance de cause, et puisse en discuter de façon compréhensible avec les différentes parties prenantes. Ces instances posent un regard de validation, mais ne sont pas force de proposition.

- **Les séminaires : une adaptation des instances collectives classiques**

Tout les deux à trois mois se tiennent des réunions en collectif, appelées « séminaires », en présence des artistes du premier spectacle, de l'équipe administrative, des deux coordinateurs des projets en territoire, des artistes des projets locaux, et des chargés de diffusion de chaque spectacle (qui composent l'équipe administrative élargie). Peuvent également être présents les personnes qui accompagnent la structure.

Au cours de ces séminaires réguliers, le collectif questionne le fonctionnement global du groupe à l'aune du parcours de vie des personnes qui le constituent – interrogeant par exemple la place des enfants dans leurs vies. C'est avant tout le projet collectif, celui de la structure, le festival et le territoire qui sont évoqués. Ces réunions permettent donc d'expérimenter des choses plus spécifiques au territoire, car les projets locaux ne demandent pas un processus de production-diffusion du même ordre que les créations propres aux artistes membres du collectif.

- **Le mouvement d'articulation et d'équilibre de la co-coordination**

Chaque projet est porté par une cellule, qui correspond à une équipe dédiée. Le système cellulaire repose globalement sur un système de co-coordination qui permet de décliner des décisions auprès des cellules en s'appuyant sur la décision qui est actée en séminaire. La co-coordination est composée des membres du bureau administratif et des référents de projet par cellule. La co-coordination fait remonter les informations quand survient une nouvelle situation. Cet espace est ouvert : n'importe qui peut participer à cette prise de décision – et se tient une fois par semaine le mardi. La co-coordination peut préparer les décisions : les documenter, évaluer les problématiques et les nourrir (partenariat, enjeux, disponibilité), dans la limite qui s'arrête avant la prise de décision.

Il y a donc plusieurs chaînes de décisions articulées entre elles :

- les séminaires : temps collectifs durant lesquels les participants s'accordent du temps pour échanger
- Les réunions de co-coordination : entre les chargés d'administration (bureau administratif) et les artistes référents d'un projet
- les cellules : c'est un groupe plus restreint, composé de l'équipe chargé du projet

Si la plus grosse cellule de décision ne parvient pas à une décision, in fine, celle-ci aboutit au séminaire. Cette instance marque le rebond de la décision vers le collectif élargi. Les décisions partent donc de la plus petite cellule à la plus grosse organisation : les décisions remontent en fonction de la difficulté et de l'importance de la prise de décision. Le séminaire prend les grandes décisions d'orientation et le CA conserve son œil de sage et son rôle d'arbitrage.

- **La séparation et l'articulation des pouvoirs**

Ce système découle d'une recherche de séparation des pouvoirs sur le modèle d'une démocratie représentative républicaine : l'exécutif propose les lois (les cellules), votées par l'Assemblée (le séminaire) ; et un organe supérieur, le CA, opère un contrôle, mais renseigné par une vue panoramique sur toutes les décisions. La co-coordination est

au cœur des différentes composantes administratives, de coordination, des cellules, des séminaires et du projet local. C'est à cet endroit qu'est décidé le sens de circulation de l'information.

Le système repose également sur un principe de mouvement et d'adaptation : les projets peuvent évoluer dans les cellules, respectant ainsi une certaine liberté de créativité. En fonction des remontées des problématiques, le chemin décisionnel s'adapte à chaque problème. Un problème de calendriers persiste néanmoins, car en cas d'urgence, il faut malgré tout attendre le séminaire.

Association 3 : s'approprier et ajuster une logique fédérale au collectif

- **Présentation de l'association 3 et de son parcours**

L'association est née d'une politique de soutien d'intérêt communautaire aux Arts de la Rue, votée par la collectivité locale en 2007. Dix structures ont été identifiées et associées au projet de gestion partagée d'un lieu de fabrique. La collectivité proposait leur relogement hors du squat où elles étaient jusqu'alors installées. Elles ont immédiatement été associées à la création et à la gestion du lieu. Deux structures ont d'ailleurs fait partie du jury pour le choix des architectes. Les travaux ont duré une bonne année.

Les compagnies associées ont récemment reçu les clefs en avril 2014. A partir de ce moment, elles ont travaillé pendant 9 mois au fonctionnement de leur vivre ensemble, les relations à bâtir avec l'extérieur étant la prochaine étape de constitution du projet.

Dans ce premier temps, les structures ont fait appel à un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) pour revoir la rédaction des statuts. Or, à travers le DLA, les membres se sont rendu compte qu'il n'était pas possible d'écrire un règlement intérieur sans d'abord vivre ensemble dans les lieux. Le DLA a permis de régler une crise interne. Il manquait en effet une réelle transparence par rapport à l'activité de chacun : chaque structure a été choisie par l'institution et se retrouvent autour d'un bâti. Ensemble, elles souhaitent désormais écrire un projet commun. Il est d'ailleurs à noter qu'au départ 15 structures avaient été identifiées pour prendre part au projet. Certaines sont parties d'elles-mêmes, car elles ne se « retrouvaient » pas dans le bâti ou dans l'esprit collectif, et sont désormais plutôt dans des lieux privés.

Une des dix compagnies participantes ayant finalement quitté le projet, elles sont donc neuf à composer l'association d'occupation et de gestion du lieu.

Les bâtiments de l'association se composent de deux grands ensembles représentant au total environ 2.000 m², auxquels il faut ajouter l'espace chapiteau. D'une part les anciens bâtiments réhabilités, où se trouvent un studio, des ateliers de fabrication (bois, métal, peinture, menuiserie) et une salle pour les costumes. D'autre part, un bâtiment neuf de 1.900 m² est composé d'un espace de stockage pour chaque compagnie, de deux salles de répétition pour la danse et la musique, des bureaux, et d'une grande salle de près de 650 m² et de 12 m de haut pour les constructions volumineuses. L'espace chapiteau et l'espace caravanier ne sont pas encore utilisés.

Chaque structure possède désormais 50 m², un bureau, et tout le reste est mutualisé. Le lieu est fait pour être ouvert, et doit accueillir les compagnies : compagnies de passage, type résidence, etc. Un certain nombre de questions se posent sur les résidences : doivent-elles être payantes (la question n'est pas tranchée)? Comment on accueille, qui on accueille... ? Toutes ces questions sont encore en suspens. De plus, le lieu n'est pas agréé ERP (Établissements recevant du public), à l'exception de deux salles, ce qui représente 199 places en tout, et de l'espace chapiteau (avec une jauge de 500 places environ).

Après une bonne année passée dans les travaux, c'est maintenant sur les budgets que porte le travail pour la gestion des espaces communs. Car la question centrale est celle de la présence ou non – et du coût – du personnel administratif et financier qui soit dédié à ces tâches liées à un espace mutualisé. Or, l'association ne bénéficie pas d'un soutien public pour le fonctionnement du lieu. La question n'est pas tranchée.

Pourtant, la plupart ne s'imagine pas qu'il n'y ait pas de coordinateur, car cela représente a minima 30h de travail hebdomadaire. A ce titre, la question des compagnies itinérantes n'a pas été abordé : comment participeraient-elles à la prise en charge et au financement de ce poste de coordination lors de leur passage ? La question demeure également de savoir s'il y a besoin d'un coordinateur à plein temps, à mi temps. Pour l'instant, la coordinatrice a la charge de la régie avec deux personnes du CA, et gère elle la répartition des espaces.

- **Le conseil d'administration**

Chacune des structures fondatrices est représentée par une personne au sein de la gouvernance – elles ne sont pas nommées mais admises d'emblée. L'idée d'une gouvernance collégiale de nature fédérale a semblé la plus adaptée dans la mesure où aucune des personnes associée à l'aventure n'aurait pu représenter les autres. Dans le cadre de ce projet d'intérêt communautaire, une convention d'occupation a été signée par toutes les structures impliquées. Cette signature collective est issue d'un processus de dialogue. Il a fallu faire œuvre de pédagogie en direction des élus et des institutions pour que la convention soit signée par chacune des structures, afin que chacune occupe une place égale, pour ne pas déséquilibrer d'emblée les liens à tisser entre les compagnies au sein du projet.

Le Conseil d'administration - renommé « la Boussole » - est composé de toutes les compagnies associées. Il n'y a pas, à ce jour, de règlement intérieur : aucune règle n'est fixée pour entrer ou sortir du projet, ou de cet espace de décision. Les personnes présentes au sein de la Boussole peuvent être des salariés ou des artistes. Souvent elles viennent à deux, mais n'ont qu'une seule voix, sur le principe d'une structure – une voix.

La discussion s'organise généralement avec un tour de table, permettant d'aller chercher ceux qui s'expriment moins publiquement. Il y a une régulation, et même une autorégulation de la prise de parole, notamment grâce à la mise en place d'un maître de séance. Il accorde un temps donné à chacun par sujet, sans qu'il s'agisse d'un décompte arrêté trop strictement. L'ordre du jour est mis en place 15 jours avant la séance pour que chaque structure puisse en parler en interne.

- **Les commissions de travail**

Le « Cap » est une instance qui sert à défricher, dépoussiérer, à donner des orientations nourries et réfléchies (et non pas un avis). Le Cap est un espace de préparation à la prise de décision, qui revient toujours à la Boussole (le CA). S'il n'y a pas de consensus, le sujet est remis en discussion en son sein, jusqu'à satisfaction. Concernant les travaux communs pour lesquels l'association était mettre d'œuvre, certaines décisions ont été prises selon un temps interprété comme long (concernant le choix relatif aux cloisons par exemple, les échanges ont duré 3 semaines) – mais ce temps long apporte la certitude que le sujet n'émergera plus. Ce processus est donc très rassurant, même s'il prend plus de temps, car il permet d'aller au bout de la discussion et garantit à chacun l'occasion de s'exprimer pleinement.

- **La coordination**

La coordinatrice gère tous les liens avec les institutions, a la charge des budgets, mène les réflexions sur le plan du développement administratif et financier. Elle est toujours accompagnée par une instance décisionnaire équivalente à un bureau exécutif qui revient, en dernier instance, vers le CA.

Association 4 – passation des prises de décisions depuis le noyau historique jusqu'à la SCIC

- **Présentation de l'association 4 et de son parcours**

La compagnie a été créée en 2005 sous statut associatif par un couple d'artistes. Ils avaient déjà monté un spectacle en 2003, hébergé par une autre compagnie, puis ils sautent le pas et montent l'association. La fondatrice finit le conservatoire en 2006, et un troisième artiste les rejoint en 2007. Une chargée de diffusion arrive en septembre 2009. Le poste, en CDI, est sa première expérience professionnelle. Il n'y a pas d'objectif de développement de la structure à travers ce poste, et il est proposé dans une perspective d'autonomie. Petit à petit, la chargée de diffusion occupe pleinement son poste et le pérennise, le tout dans une ambiance assez familiale.

En 2007/2008, c'est le départ pour l'Indonésie, avec un gros projet sur l'Asie du Sud Est. Via ce projet, en 2010, les artistes font venir des indonésiens dans le village français où ils sont implantés en résidence pendant un mois. Il y a une forte mobilisation autour de cet événement dans le village : les habitants participent au moment du montage du spectacle, des ateliers pour enfants sont organisés, des personnes du réseau autour du lieu de diffusion privé local, les rejoignent, etc. La compagnie a grandi, mais le couple est épuisé et les artistes fondateurs se sentent dépassés. C'est alors que naît l'idée d'ouvrir la structure à d'autres, pour porter des projets conséquents. Il y a des envies de travailler avec des artistes qui sont déjà de plus en plus présents. Or, il faut des gens à la tête de ces projets, et le réseau de bénévoles n'est plus suffisant.

Un autre comédien est arrivé entre temps, ce qui porte le nombre de salariés très impliqués au sein de la compagnie à six. Au départ, est donc envisagée une direction sous la forme coopérative à six, avec un découpage symbolique qui veut que tout le monde soit à 1/6ème. Cela prend un an de réflexion, mais l'une des personnes n'ayant pas souhaité travailler dans cette configuration, c'est une direction collégiale à cinq qui est établie. La chargée de diffusion, gérante, est assistée dans ses fonctions par un des membres. Les tâches sont réparties entre les cinq membres de la compagnie, en fonction certes de la compétence mais surtout du volontariat.

A travers le projet monté avec l'Indonésie, les usagers sont devenus très nombreux et ont commencé à constituer un gros réseau. L'étape suivante a donc été le choix du passage en SCIC, pour essayer de mieux composer avec à cette réalité et à l'ampleur qu'avait pris l'association, qui n'avait cependant pas les forces vives pour supporter ce changement d'échelle. Le passage récent en coopérative correspond, pour les fondateurs, à une idée militante.

A l'époque de l'association, le bureau tenait plutôt le rôle de conseil et de suivi des décisions. Il n'y avait pas de délégation de signature, et le président a toujours signé tous les papiers, suivant de près les procédures – c'était un vrai organe, mais il n'était pas moteur à proprement parler. Désormais, c'est la chargée de diffusion qui est officiellement la gérante, d'autant qu'il n'est pas possible d'être salarié intermittent (relevant des annexes 8 et 10 de la convention Unedic) pour occuper cette fonction.

- **Les différentes entités au sein de la compagnie**

L'évolution en SCIC a permis de repenser l'association dans le but d'organiser formellement la place et les relations de chacun, au regard de l'investissement des salariés et des bénévoles. Cette évolution traduit une volonté de donner littéralement une lisibilité statutaire de toutes les parties prenantes, permettant parallèlement une sorte de dilution de l'intervention des fondateurs dans certains processus décisionnaires.

Le cœur de la SCIC est ainsi issu de celui, salarié, de l'association. Il est composé des cinq porteurs de projet, et correspond au noyau artistique et administratif historique, qui possède 50 % des parts. Ses membres se perçoivent comme des co-gérants, avec une délégation de la gérance à la chargée de diffusion.

Les associations partenaires possèdent 10 % des parts. Les autres salariés – personnes qui travaillent régulièrement avec la SCIC, qui montent des ateliers dans le village et participent pour certains aux spectacles – possèdent 15% parts. Les usagers et bénévoles possèdent 15 %. Un collège rassemble des personnalités qualifiées (personnes qui ont une expérience dans les domaines artistiques et/ou socio-culturels, ou anciens membres du bureau de

l'association) qui possèdent les 10 % restant. Les décisions se prennent au consensus, qui peut toujours être rediscuté dans l'objectif d'une adhésion de tous aux orientations communes.

- **Le noyau artistique central**

L'initiative étant issue d'un cercle intime d'artistes, et notamment du couple fondateur, l'identité artistique commune est garantie entre les artistes qui sont choisis par les deux artistes fondateurs. Le choix des quatre artistes au cœur du projet est affectif. Ils ont en commun une dynamique de vie, une façon de concevoir le métier, une certaine recherche artistique ; et enfin une certaine idée commune du fonctionnement : quelles relations sont entretenues avec les personnes extérieures, par exemple les représentants publics, etc.

- **L'assemblée générale**

Le projet artistique a été réécrit avec le projet de territoire. Un plan détaillé a d'abord été écrit par les cinq membres du noyau central, puis au cours d'une grande assemblée générale, à laquelle la moitié des associés était présentes, il a été décidé des grandes directions, de comment elles étaient mises en œuvre, avec qui, pourquoi, etc. Les personnes présentes pouvaient poser des questions. Pour l'ensemble des associés, il a y a eu des choses pointées. C'était un moment fort de vivre ensemble et de démocratie.

- **Le Manifeste**

La question de la ligne artistique est en réalité assez peu problématique : ce qui est important pour le collectif est ce qui est créé que la manière dont on le crée. Le Manifeste a été rédigé par les cinq membres du noyau central. Autour s'est structurée une aura d'une cinquantaine de personnes.

- **La relation aux bénévoles du territoire**

Il y eu la création d'une fédération du groupe de bénévole structurellement séparée de la compagnie sur le modèle d'une AMACCA (Associations pour le Maintien des Alternatives en matière de Culture et de Création Artistique), qui prend en charge 4 spectacles dans l'année. Cette activité était présente au sein de l'association initiale, mais les difficultés rencontrées pour solliciter le mécénat culturel avec la SCIC amène les fondateurs à créer une association à part, qui reste néanmoins partenaire.

1.2. Synthèse comparative des modes de gouvernance des quatre associations

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-coordination, 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

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 à terme remis en cause par une volonté collective de structuration. Les fonctionnements collectifs spontanés sont en effet mis à l'épreuve de la soutenabilité des projets à travers la professionnalisation. Un processus qui révèle, autant qu'il en est déclencheur, les limites de l'improvisation-réfléchie collective dans l'organisation et le développement de projet.

Ce moment correspond la plupart du temps à un premier mouvement de structuration et de transmission depuis le noyau artistique central vers la création d'un pôle de gestion administrative des projets.

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. Salarié(e) dont les missions d'organisation interne questionnent directement les différents processus d'improvisation.

Dépendant de l'héritage collectif et du goût commun pour la spontanéité, les personnes sont immergées dans une organisation collective qui contourne et joue avec les principes de lisibilité des prises de décision, de périmètre attribué dans les missions de chacun, et de calendrier commun.

La notion de travail révèle à cet endroit toute sa plasticité. Au delà des savoir-faire, ce sont 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. Différentes légitimités s'affrontent : celle, originelle, du noyau artistique, force de proposition de création et irrigué par un savoir-faire de la prise de risque ; et celle du pôle administratif qui peut être interprétée comme plus académique, institutionnelle, rationnelle, pragmatique..

A suivre ces différents rôles, il semble qu'il faille être particulièrement attentif du point de vue de l'analyse à ne pas verser dans une description stérile qui opérerait un découpage des profils faisant de l'artiste l'unique travailleur créatif et de l'administrateur un technicien exécutant des processus d'organisation appris, intrinsèquement exogènes à toute créativité. Les administrateurs/trices révèlent des trésors d'ingéniosité et de créativité pour adapter les processus d'organisation à la nécessité de conserver une marge de manœuvre et un souffle de spontanéité dans la prise de décisions. Cette capacité est d'ailleurs reconnue, en général, par le noyau artistique. De même, le noyau artistique lui-même sollicite bien souvent l'embauche de travailleurs administratifs et de coordination, conscients de la nécessité fondamentale des processus de clarification à mettre en œuvre. Ainsi le partage des tâches correspond à la recherche d'un équilibre subtil entre différents profils professionnels, compris de façon limitative par rapport à la personnalité – ce qui permet au collectif de valoriser toutes les formes d'ingéniosité des travailleurs, et de valoriser leur complémentarité.

Les légitimités des méthodes de travail sont ainsi moins attachées à des figures de travailleurs au sens étroit du savoir-faire, qu'à la place et à l'investissement de chacun. Chaque travailleur, dans ses missions, endosse le rôle d'un des gardiens du collectif. Chaque fonction légitime les différents points de vue des travailleurs en ce qu'ils convergent et participent de façon égale, via différents chemins, à la protection et au développement de la structure : en étant force de proposition pour la création de spectacle, en assurant la bonne gestion administrative des spectacles, la soutenabilité financière de chaque initiative, l'harmonisation budgétaire des différents postes de dépense, la gestion de l'itinérance, etc. Tous partagent des valeurs fondamentales qui relient leurs actions entre elles. A elles-toutes, les personnes investies dans le collectif composent ainsi une armée de gardiens du temple, qui n'est autre que l'appareil de production – de spectacle et de sens – qu'est le collectif lui-même sous forme associative.

Pour que ce principe d'auto-préservation du collectif puisse prendre place, néanmoins, il est nécessaire que la structure soit investie par tous avec une légitimité qui, sans être nécessairement strictement égale, ne comporte au moins pas d'inégalité de traitement, sur le plan symbolique, et d'écarts de supériorité trop grands entre les différentes figures de travailleurs.

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

Il faut pour cela envisager une participation collective aux missions d'administration et de coordination, qui ne peuvent être toute entières comprises dans les postes salariés correspondants. Il semble s'opérer un double processus de transmission entre des pôles d'activité distincts, qui ont un rapport différent à la structure elle-même.

Les artistes salariés fondateurs passent du rôle sur-déterminant de fondateurs à usagers de la structure et s'impliquent dans les fonctionnements et les enjeux de sa gestion de façon plus lisible, tandis que 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.

Cette prise de conscience collective d'un partage des différentes natures de responsabilité est parfois longue. Elle peut alors impliquer une saturation du poste d'administration et de coordination qui aboutit à l'échec de la collaboration. Les profils des salariés à ce poste semblent converger vers un investissement total, tant du point de vue des valeurs que de la capacité de travail. Les associations 1 et 2 notamment, vivent le départ de leur première administratrice, alors épuisées par le collectif qui met trop de temps à adapter son fonctionnement aux nécessités d'organisation induite par le poste d'administration dont elles ont la charge. Ce départ est l'occasion d'une remise en question globale du fonctionnement et de la première phase de structuration qui se conclut par un départ vécu comme un échec du collectif. Cela déclenche, en l'occurrence, une prise de conscience d'une responsabilité partagée entre travailleurs artistes d'une part, travailleurs administratifs et élus d'autre part.

Témoignages et chronique de l'Association 1

En tant qu'artiste, certains témoignent du fait « qu'on se braque » face au bureau administratif qui impose des contraintes notamment réglementaires, et un sentiment de « confrontation à la réalité » fait naître une certaine frustration. Mais à travers la participation des artistes à la mise en œuvre administrative des projets, notamment grâce au travail de transmission de la première administratrice qui a tenté de former les artistes au B.A. BA de la gestion, les emmenant en rendez-vous auprès des financeurs publics, et à travers une continuité de ce travail mené par l'actuel administrateur, la compréhension est bien meilleure. Ainsi, lorsque c'est l'un des artistes qui relate cette réalité, il a une autre légitimité, et la crédibilité de la demande formulée à l'extérieure, et que le collectif doit adresser, est peut-être d'autant plus forte. La participation active de tous facilite la pédagogie : le partage va au-delà du compte rendu, et donne la possibilité aux artistes de parler de ces enjeux entre eux. « En tant qu'artiste, d'avoir une vision de cela, c'est une bonne chose ».

Témoignages et chronique de l'Association 2

Le collectif a connu 7 ans d'expérience d'auto gestion, appuyé sur une parole qui s'auto-régule, qui implique que lorsque certains ne sont pas d'accord, ils acceptent néanmoins la décision collective. C'est cette qualité du groupe en tant qu'entité qui fait que cela tient, et qui est épuisant en même temps. La remise en question y est permanente, et il y a une évolution des rôles et des rapports de force à mesure que chacun évolue. Pour certains – mais par pour tous – ce processus permet d'avancer, d'évoluer.

Le temps qui est accordé à la discussion est fondamental. La structure juridique ne fait rien sans les valeurs partagées – il faut être au clair avec ses principes pour pouvoir se confronter ou se conforter, se frotter les uns aux autres. Sans cela, à la première engueulade, le collectif explose. C'est là qu'il ne faut pas se rater. C'est le point de départ.

Il y a un sentiment commun de partager au fond de soi des valeurs mais quand on commence à partager le projet, à s'ouvrir, à faire venir des salariés, des professionnels, des partenaires, les choses se compliquent. La gouvernance est un outil pour faire vivre un projet – il faut donc partager le projet – et pour cela il faut de la formalisation - l'amitié n'est pas suffisante. De plus, les artistes s'imposent

parfois de façon très forte dans les prises de décision. Il faut aussi composer en permanence avec ce qui est de l'ordre de l'affectif et de l'informel. Ce collectif est un projet professionnel qui va au-delà : on s'aime, il se passe beaucoup de chose au sein du collectif.

Il n'y a qu'un pas entre cette remise en cause de l'organisation collective de l'équipe salariée et le questionnement de sa relation aux instances de gouvernance, qui portent la responsabilité de l'association.

En effet, si bien souvent le conseil d'administration et le bureau n'incarnent pas le rôle de la coordination interne, ils sont en revanche 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

Il semble donc que ce soit en quelque sorte 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 – qui amène le succès de la structuration professionnelle à long terme. L'enjeu semble être de rendre possible un triple mouvement :

- d'une part, affermir la légitimité des salariés du pôle administratif dans la préservation de la structure via une bonne gestion. Cette mission tire également sa légitimité de l'adhésion intime des salariés au projet artistique et de territoire ;
- d'autre part, il faut une nécessaire absorption de certains impératifs de participation au bon fonctionnement administratif de la part des artistes fondateurs ;
- enfin, la relation entre l'équipe salariée et les instances élues, responsable de l'association, est travaillée.

Peut alors se poser la question d'une seconde phase de la transmission, à la croisée des différents parcours professionnels qui composent le collectif. Les porteurs de projets initiaux amorcent une nouvelle phase de leur carrière, et souhaitent que l'outil/espace de travail collectif perdure au-delà du projet initial (un ou plusieurs spectacles porté(s) par un groupe défini).

En effet, à mesure du temps, et à côté du projet central, certains artistes peuvent avoir fait des rencontres, s'être investis dans des projets à l'extérieur du collectif, ou ce dernier peut s'être recomposé en interne à l'aune de nouveaux projets, parallèles au premier : création d'une fanfare, d'un projet local, etc. Il faut alors ré-articuler les différents temps professionnels, et déterminer si ces nouveaux projets qui émergent sont à l'intérieur ou à côté du projet collectif. S'ils sont intégrés à l'association initiale, elle devient alors un port d'attache pour les parcours professionnels pluriels, artistiques notamment mais pas nécessairement uniquement. Les postes administratifs se recomposent également et élargissent leur périmètre d'action.

Le périmètre global de la structure doit être ainsi 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 :

- Le mouvement de structuration professionnelle perdure à travers la clarification des missions, mais ces missions sont elles-mêmes relatives à différents projets. Chacun doit bénéficier d'une place plus affirmée,

mais des missions peuvent aussi s'être développées autour du projet central, et qui ont parfois amené l'émergence d'autres projets. 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 re-questionnée, comme c'est le cas dans trois des associations observées. 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 seules rendent l'associationnisme possible.

Cela peut contribuer à expliquer que 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, considérant l'arrivée d'enfants, les déménagements, ou une interrogation soulevée par un départ (pour différentes raisons). La formation d'une famille par exemple, en tant que cellule potentiellement indépendante du collectif, peut impliquer une rupture avec l'immanence, et le retour vers une intimité plus « traditionnelle » du point de vue de la place occupée par le travail, au sens large, dans la vie des individus.

En retour, du point de vue du collectif, 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.

Les salariés des collectifs ici observés évoluent donc dans une forme d'immanence permanente composée à la fois de la réalité du collectif lui-même, teintée des regards et des pressions extérieures qui expriment un avis et portent un regard régulier, évaluateur, encadrant, parfois contradictoires, sur l'activité de l'association et sa structuration.

Témoignages et chronique de l'Association 1

L'administrateur a formalisé le fonctionnement général de la structure à travers plusieurs outils. Il a fallu travailler la communication vers l'extérieur, construire le discours et éclairer les entités internes de l'association. Ce travail important de mise en lisibilité et de structuration – l'association étant passée d'un seul salarié à trois salariés - en plus de la réussite artistique du collectif identifié comme tel (100 dates en 2012, puis 80 par an en moyenne), a permis notamment que le comité experts de la DRAC renouvelle la convention sur 3+1 ans.

Un nouveau site web a été édité, ce qui a également permis de mettre des choses dans les cases, signifiant quel spectacle tourne encore, qui fait parti de quel spectacle, etc. C'est un outil très riche, et l'administrateur a dû persuader de l'utilité de la clarification à travers un outil centralisé. Les membres du collectif en sont désormais contents.

Témoignages et chronique de l'Association 2

Les artistes porteurs de projet, sont des usagers de la structure, qui héberge leur projet. L'équipe administrative est au service de la structure. La différence est donc forte dans le rapport à l'association. Chacun des spectacles a sa propre équipe, et l'équipe administrative est résidente au port d'attache.

La place des proches est très importante, car ils sont tous très investis dans l'association et ses développements, sans nécessairement participer directement aux instances de direction. La structure est donc menée par différents types d'acteurs qui sont rassemblés en son sein, qui apportent différents points de vue et analyses sur les orientations.

Les artistes, les administratifs et les techniciens donnent leur avis de la même manière. Il est d'ailleurs revendiqué par tous que la démarche créative a cours également dans les travaux des salariés administratifs.

Les artistes ont toujours partagé la notion de budget, et partagent avec l'équipe administrative une connaissance des circuits administratifs des financeurs, et des procédures de demande de subventions.

Témoignages et chronique de l'Association 4

Toutes les personnes composant l'équipe se partagent, depuis l'origine du projet, les tâches administratives. Chacun déclare ainsi 4 ou 5 métiers déclarés tous les ans. Cette configuration du noyau central implique une appropriation des enjeux de façon équivalente par ceux qui le compose.

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 leurs actions et activités, et de la façon dont elles sont organisées. L'obtention de financements publics par exemple peut entraîner un mouvement de structuration, qui permet une communication harmonisée sur le plan des activités menées, mais qui pose également la question de ce qui est interprété comme un « leadership » lisible. Les associations observées témoignent d'une certaine méfiance à l'égard d'une gouvernance collective assumée comme telle et qui impose qu'il n'y ait pas un unique interlocuteur. L'interconnaissance peut alors passer par l'élaboration d'outils de communication clarifiants. En réalité, ceux-ci sont l'expression d'un travail en interne de l'organisation d'une représentation plurielle, à l'image de la répartition des actions et des responsabilités collectives.

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. Elle se traduit ainsi traditionnellement - sur le plan des représentations du moins - par une tête exécutive composée d'un bureau et d'un conseil d'administration. La responsabilité ainsi formellement identifiée ne correspond pourtant pas à ces structures qui ont mis au cœur de leur gouvernance un fonctionnement beaucoup plus horizontal sur des principes de démocratie participative directe.

Un travail de médiation s'opère alors en direction des interlocuteurs extérieurs au collectif pour faire valoir ce fonctionnement horizontal comme une forme légitime de structuration, fiable et transparente.

D'autre part, un travail de passation peut s'opérer entre les élus en direction de l'équipe salariée, artistes comme coordinateurs et administrateurs, avec lesquels il est partagé une légitimité de représentation de la structure. Cela est accompagné par une formation, notamment des artistes sans formation d'administration, au fonctionnement des institutions partenaires, des missions et attentes de chacune. Enfin, cela se traduit par une participation directe de toutes les parties prenantes aux rencontres et rendez-vous : cela étend les relations professionnelles à tous les participants. L'interconnaissance, en plus de s'être étendue au collectif en tant que tel, peut participer à l'expérimentation de nouveaux modes de coopération territoriaux.

Ainsi, l'association 3 témoigne avoir obtenu, après des échanges insistants avec la collectivité territoriale qui finance l'association et le lieu partagé, que toutes les structures puissent être signataires du projet, et n'aient pas à élire un unique représentant. Les associations 1 et 2 témoignent également de la présence des salariés artistes et administrateurs dans le cadre des rendez-vous avec les financeurs. Ces deux dernières témoignent également du rôle du site internet comme outil de communication utile tant du point de vue de la lisibilité directe que du cheminement que sa construction a permis, en tant qu'exercice pour « faire rentrer les activités dans des cases ». L'aboutissement de ce travail de communication est donc double du point de vue des partenaires extérieurs, qui sont témoins du phénomène de structuration en acte, et qui peuvent ensuite s'appuyer, dans leurs échanges avec le collectif, sur leurs travaux de communication.

Plus globalement, 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. La composition des équipes administratives peut par ailleurs jouer un rôle très rassurant pour les financeurs publics, en ce qu'elle apporte la garantie de la présence de l'expertise nécessaire à la gestion des dossiers demande de subvention et de leur suivi, dont le niveau de technicité n'a cessé de croître au cours de ces dernières années.

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.

Témoignages et chronique de l'Association 1

Le rôle de l'administrateur est devenu central dans la vie de l'association. Ce sont les financeurs qui ont demandé de mettre en œuvre ce poste, qui est financé par les subventions, pour rendre compte de l'utilisation de ces dernières. De plus, les dossiers sont devenus de plus en plus complexes, si bien qu'en l'absence d'un administrateur, qui devient un spécialiste, il est très difficile d'accéder à des financements. Avec le renforcement du rôle de l'administration est venue aussi une structuration du secteur. La question centrale est celle des compétences : le travail autour de la production est devenu progressivement un vrai métier, à part entière, si bien que les structures se dotent souvent d'une personne à la production/administration/diffusion. Avec la structuration du secteur, le fait que la structure soit capable de démontrer que la production est considérée comme un travail à part entière en son sein témoigne d'un certain professionnalisme, d'un sérieux qui a des conséquences auprès des diffuseurs. Ouvrir un poste d'administration de production s'inscrit donc déjà dans la perspective de la diffusion. L'administrateur a ainsi une place au moins aussi centrale que celle des artistes. Paradoxalement, la première mission en tant qu'administrateur est souvent de financer son poste.

Lorsque les 100 dates ont été atteintes en 2012, l'administrateur a porté la question au sein du collectif de savoir quel niveau d'activité était souhaité – en termes de volume global. Unaniment, il a été répondu qu'il y avait un souhait de stabilisation autour d'un niveau d'activité qui puisse financer le fonctionnement - ce niveau étant ressenti comme un volume d'activité à l'équilibre. L'objectif affiché est donc une stabilisation du matériel et des emplois au bureau administratif. La Région a compris qu'il y avait là un souhait de rester à taille humaine.

L'association est ainsi parvenue à faire décaler la convention DRAC pour qu'elle se synchronise avec la convention de la Région afin de constituer une convention tripartite. En 2013, le passage à la DRAC s'est conclu par un vote à l'unanimité des experts. A l'appui d'un tableau de stratégie de montage et de juxtaposition des dispositifs d'aide, les experts ont accepté de refaire un avenant d'un an en 2014 pour reculer la signature d'une nouvelle convention de façon à ce qu'elle soit synchronisée avec la convention signée avec la Région.

Témoignages et chronique de l'Association 2

L'association a fait le choix de se positionner, du point de vue de ses relations avec le Conseil Régional, sur le plan du développement territorial, qui est également la ligne de subvention choisie pour les projets, sans conventionnement. Cela relève d'un choix de l'association de conserver, du point de vue de l'évolution des projets, une certaine liberté de positionnement et de nature de projet. Un premier subventionnement de la DRAC est intervenu en 2014, après un premier refus en 2013. Ce soutien est notamment issu de l'effort de lisibilité des différents projets désormais clairement portés au sein de l'association.

Lors des rendez-vous, les membres du groupe se déplacent à plusieurs, impliquant l'équipe salariée administrative et artistique. La lisibilité du projet a été largement travaillée, notamment à la demande des financeurs – et en cela le site internet est un très bon outil de communication, qui permet d'explicitier ce qui est produit et revendiqué. Il leur a d'ailleurs fallu défendre le fait de ne pas avoir de responsable de la création artistique, que le collectif souhaitait se représenter lui-même comme tel, au-delà d'un « chef » unique, au-delà d'une présidence.

1.5. La place des salariés, une question cruciale

« Les statuts associatifs, à de très rares exceptions près, ne font aucune place aux salariés dans les instances de la gouvernance. La loi de 1901 laisse toute liberté aux associations d'organiser les lieux de pouvoirs comme elles l'entendent. Et c'est tant mieux. Pour Jean-Pierre Worms « reconnaître une égale légitimité à leurs bénévoles et leurs salariés dans l'élaboration et la conduite de leur politique devrait être une évidence; mais cette évidence n'est ni reconnue ni assumée comme telle, ni, de ce fait, traitée. Cela révèle en fait, non pas des impossibilités juridiques, mais des a priori culturels, voire idéologiques, que le monde associatif ne devrait plus tarder à questionner » »⁵

La contribution de la gestion des ressources humaines à la capacité d'adaptation de l'association est fondamentale.

Nous avons pu observer, dans le cadre de cette étude, des formes particulières d'association que sont les collectifs artistiques. En découlent des conséquences et conclusions particulières quand à l'histoire de la structure et l'interprétation qui en est faite – par les acteurs eux-mêmes – du statut professionnel et symbolique de l'association professionnelle.

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 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.

De nombreuses expériences témoignent d'un alliage précieux de convictions qui poussent par exemple de jeunes artistes, au sortir de leur formation, à créer leur propre outil professionnel collectif. En choisissant le statut associatif, ils déterminent l'ancrage de leur activité dans une tradition qui ne leur est pas étrangère, celle des petites structures artistiques et culturelles qui ne souhaitent pas s'inscrire dans un marché mais dans un environnement socioprofessionnel non-concurrentiel. Cet outil n'a pas pour vocation l'accumulation d'un capital. Il est le réceptacle d'opportunité de rencontres et de projets qui composeront le parcours des personnes qui le fondent et s'y engagent.

Toujours suivant les valeurs partagées, la question des conditions de travail pour tous est au cœur des préoccupations collectives. Le collectif est traversé par les trajectoires individuelles. Ainsi la forme associative semble tout autant perçue comme un espace de travail que comme un épisode professionnel, un moment/espace qui participe au tissage d'un parcours professionnel et individuel de long terme. La garanti de sa bonne gestion est donc 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.

Il est toute fois à noter que la question problématique de la gestion de fait jette ici une ombre qui rend la parole et l'analyse particulièrement problématique, empêchant d'observer sereinement le fonctionnement des associations professionnelles formées en collectif.

⁵ FONDA, note d'éclairage *Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ?* Extrait de l'atelier « Associations et gouvernance » de l'Université d'automne « faire ensemble 2020 » des 22 et 23 novembre 2011, animé par Fanny Gleize (Missions Publiques), avec l'appui de Michèle Boulègue et Jacques Remond (Fonda), Olga Trostiansky (La CLEF) et Jean-Marc Dousse (Macif). Voir la d'une synthèse publiée dans la Tribune Fonda n° 213

La transparence au cœur du fonctionnement

Le rôle des instances qui doivent gouverner cet outil de travail – le conseil d'administration, le bureau, l'assemblée générale – n'ont pas nécessairement vocation à être force de proposition. Leur regard de « sages », si souvent évoqué, ne sous-entend pas néanmoins une passivité atone qui ferait de ces instances des bureaux d'enregistrement.

La notion de transparence est récurrente et centrale dans la description qui est faite des relations entretenues entre les équipes artistiques et les instances de gouvernance.

Considérant les principes de transparence et de transmission de l'information qui président dans la relation entre salariés et instances 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.

Additionné aux autres gages de bonne gestion que sont l'intervention d'un comptable et d'un commissaire au compte, les relations aux financeurs publics et l'exigence de transparence sur l'utilisation des fonds publics, ainsi que la fiabilité nécessaire pour développer un réseau professionnel composé de pairs et de diffuseurs, ces associations professionnelles évoluent en permanence sous le regard croisés de leurs instances et des interlocuteurs extérieurs qui posent une évaluation des activités et font le diagnostic régulier de l'état de la structure.

Ainsi, leur point d'ancrage dans un environnement citoyen s'amorce à l'endroit même de ces instances de gouvernance, composées de proches, qui portent un regard bienveillant et néanmoins renseigné sur l'activité de la structure. La sévérité de ce regard n'est pas la seule qualité qui donnerait un sens à leur existence – et qui ferait défaut lorsqu'elles sont animées par des proches des fondateurs. La démarche qui consiste à créer un outil de production composé intrinsèquement de regards extérieurs peut témoigner en soi – en plus du fait de n'être pas propriétaire de cet outil ni de son capital – d'une démarche professionnelle spécifique, alternative au sens économique et gestionnaire.

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 qualité morale des liens entretenus entre les salariés fondateurs et leurs instances de gouvernance est indispensable au bon fonctionnement de ces associations professionnelles.

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

- **Le rôle du « noyau administratif »,**

la polycompétence partagée et l'encastrement de l'activité dans le collectif

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 termes 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.

Les échanges des différents savoirs entre travailleurs ne sont pas à somme nulle. Ils constituent la part de « travail nommé »⁶ qui est régulé en fonction de norme supérieures hiérarchiquement en droit, c'est à dire la loi. A cela s'ajoute les règles du jeu qui régule la communauté professionnelle dans ses interactions « civiles », « civilisées », c'est à dire le vivre ensemble. 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 savoirs-faires. L'observation de ces phénomènes appellent le commentaire de Daniel Becquemont et Pierre Bonte sur les qualités anthropologiques des travaux de Marx dans leur ouvrage *Mythologie du travail – Le travail nommé* :

« Dans les sociétés traditionnelles, poursuit Marx, le caractère productif du travail se manifeste immédiatement comme propriété inhérente à la communauté. « Tout « travail » d'un individu est « productif » dans la mesure où il est effectué par un membre reconnu d'un groupe social, qui reproduit de ce fait à la fois sa propre appartenance à la communauté et celle-ci en tant que telle. Le but de la production c'est, dit Marx, la reproduction de la « communauté en soi », son mode d'organisation et de réalisation des travaux, la représentation du rapport à la communauté avec la nature. Tout travail est nécessaire dès lors qu'il contribue à la reproduction de l'individu en tant que membre de la société. [...] Dans les sociétés non capitalistes, le travail n'est pas rendu social par une égalisation des différents niveaux de productivité, réduits à une moyenne ; l'individu, en tant que membre de la communauté, y fournit un travail qui est nécessairement social plutôt que socialement nécessaire. »⁷

Il s'agit donc ici d'envisager dans son ensemble la démarche professionnelle et sociale des collectifs au même titre que d'autres professions présentes dans le champ associatif et qui font œuvre quotidiennement d'une volonté de participer à leur territoire à l'échelle de ce qui est vécu. En l'occurrence, les phénomènes tels que l'ouverture du collectif à de nouveaux travailleurs, ou encore les tournées, dans le champ du spectacle, et plus encore la volonté d'itinérance, donnent à cet engagement et appartenance une géométrie variable.

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.

- **Les contrats sociaux et éthiques articulés au cœur du collectif**

La communauté professionnelle prise au sens limitative comporte cependant des règles – parfois renommées « règles du jeu » - qui combinent les savoirs-faires professionnels de chacun et des échanges pédagogiques de ces savoirs qui garantissent une entente mutuelle entre travailleurs. A ces règles du jeu 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 entre salariés qui recomposent les modalités d'application de la norme. Comme nous le verrons plus bas, le droit du travail et la notion même de salaire est recomposée dans son application à l'aune des règles morales qui unissent la communauté professionnelle formée par le collectif et qui pose régulièrement la question de l'égalité des salaires par exemple. On observe donc une superposition des normes qui régulent les relations des travailleurs entre eux, depuis la loi jusqu'au règlement intérieur et aux règles éthiques communes.

Les soupçons de gestion de fait, la complexité récurrente des procédures de demande de subvention, ainsi que certaines dimensions du droit fiscal et social - et plus généralement la lecture économique globale, héritière d'une valeur-travail ancrée dans la division scientifique des tâches - interprètent par défaut toute activité professionnelle

⁶ Voir ici l'analyse de Daniel Becquemont et Pierre Bonte sur la construction de la valeur travail dans les écrits d'Adam Smith et le fondement de l'économie politique classique dans *Mythologie du travail – Le travail nommé*, L'Harmattan 2004

⁷ Idem, p. 268

comme une activité lucrative et concurrentielle. Ils ne donnent que peu de place à la nature vivrière des activités ici observées.

La distinction – et la distance – entre les notions d'activité lucrative et concurrentielle et d'activité vivrière est pourtant d'importance. La gouvernance – même hypothétiquement idéale – ne peut que difficilement palier à la pression des interprétations économiques exogènes à la structure. Le renouvellement de la gouvernance et l'accueil en son sein de nouveaux salariés souvent plus jeunes, la prise en compte et l'accompagnement des bénévoles et le développement de nouveaux projets territoriaux (ex. dans l'Association 2) ne bénéficie pas d'une valorisation en tant qu'alternative souhaitable de développement professionnel.

Les projets subissent les interférences des interprétations politiques induites par certains mots : la question politique renvoie à la question partisane, le professionnel renvoie à l'entreprise, l'entreprise renvoie au marché, le marché renvoie au public, le territoire vécu et les projets socio-culturels renvoient au territoire administratif, etc. Il est particulièrement délicat pour ces associations de se saisir d'un langage qui puisse satisfaire l'expression pleine de leur engagement. Or à travers les tentatives d'amélioration de la gouvernance, on observe aussi, en creux, l'exigence de pouvoir répondre collectivement aux impératifs de positionnement dans un environnement qui n'accorde que peu de place à des initiatives non-marchandes, non-lucratives, non-entrepreneuriale dans le sens de la théorie classique d'une figure de l'entrepreneur conquérant prenant un risque financier. Ici point de leader, pas de chef ni de volonté de « passage à l'échelle ».

Pourtant, 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 à travers une expérience professionnelle unique, 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.

Témoignages et chronique de l'Association 1

L'élaboration des fiches de postes s'est effectuée en deux étapes. Les missions sont tout d'abord décidées avec le collectif, puis elles sont déclinées jusqu'à former le tout cohérent qui compose la fiche de poste, suivant le budget. Les anciens conseils de coordination, qui ont un regard global sur la structure, et une certaine ancienneté, jouent désormais, appui des « Tontons ». Leur présence bienveillante assure un arbitrage et une lecture extérieure au processus interne d'auto-détermination des fiches de poste par les salariés administratifs.

L'apparition des postes d'administration de façon formalisée à travers les fiches de poste marque le passage d'une structure organique auto-régulée à la présence d'une administration impulsant une professionnalisation très structurée : « les personnes ont grandi », et cette maturation implique des choix différents de ceux qu'ils opéraient en tant que jeunes professionnels qui voulaient garder leur liberté et en avaient une certaine interprétation libertaire. Lorsque la structure a été fondée, ils n'avaient « pas 10 ans derrière eux, maintenant que c'est le cas, on sait qu'il peut y avoir 10 à venir ».

Cette maturité professionnelle a été nourrie par l'expérience, la pédagogie réciproque des différents membres du collectif, des amis, proches, bénévoles investis, des rendez-vous professionnels avec les diffuseurs et financeurs, etc. Les artistes entendent un peu mieux ce besoin de structuration en réalisant les moyens que cela leur donnent de s'être structurés.

Reste cependant un phénomène anxiogène liée à la professionnalisation sous forme de structuration. Le plafonnement du volume d'activité souhaité par tous en découle. Il y a la crainte éventuelle d'une saturation. L'envie de tourner en chapiteau a mis du temps à se mettre en place, et les spectacles qui y sont créés représentent 10 ans de collectif. Pour l'instant, les artistes ont l'impression de pouvoir enfin vivre ce pourquoi ils avaient imaginé le collectif. Pour l'instant, la structuration professionnelle donne plus de clarté et de force - et de liberté. Les cinq premières années étaient beaucoup plus dures.

Cette structuration peut rendre esclave mais la force du collectif fait que si tu en es fatiguée, le collectif prend le relais pour gérer cela. Au sein de l'association tout le monde est sorti au moins une fois. Désormais d'ailleurs, ils ne vivent plus ensemble. Il faut que l'individu puisse se renouveler et cela est permis par le fait d'être 15.

Témoignages et chronique de l'Association 2

Le noyau central salarié est issu d'une construction longue, et de nombreux débats sur l'organisation. Pendant longtemps, les membres fondateurs étaient majoritairement décisionnaires. Les décisions étaient prises en collectif, or de nombreux artistes étaient sur la route - les décisions impliquaient nécessairement pour les salariés les six artistes fondateurs, les deux administrateurs, le fondateur du projet local.

Désormais, le processus de décision est élargi à toute l'équipe, y compris administrative, ainsi qu'aux artistes proches. Tout le monde est à égalité autour de la table, l'équipe administrative incluse. Cette organisation est issue d'un travail très conséquent, notamment effectué à travers deux accompagnements DLA. Pendant longtemps, c'est la première administratrice qui avait fourni un très gros effort de structuration des processus, qui menait les réunions et effectuait un travail important de synthèse, rejoint par le coordinateur du projet administratif (également coordinateur du projet local).

L'équipe salariée a un rôle très structurant. En théorie, elle ne peut pas prendre de décision importante seule, et doit se reporter à une décision prise en groupe. Dans les faits cependant, les salariés ont un pouvoir très conséquent, ce qui semble parfois poser un problème de précipitation dans la prise de décision, et qui peut aboutir à une remise en cause des décisions prises, type : pourquoi avoir acheté un camion, poids lourd ? Les salariés mènent globalement la structure au quotidien, et le CA arbitre les décisions prises, en ayant un regard sur toutes les activités qui sont menées. La place des salariés est assez faible, d'un point de vue statutaire, ce qui correspond peu à la réalité de leur autonomie décisionnaire quotidienne.

Il y a un effort pour bien préparer les réunions en amont, et les questions à débattre sont identifiées, afin que tout le monde s'accorde sur le sujet et puisse intervenir. Le plus souvent, les réunions n'aboutissent pas à une prise de décision ou à une conclusion : ce sont des processus longs. Ces débats nourrissent l'équipe administrative qui prend des décisions au quotidien : en ayant écouté ces débats, au regard de ce qui s'est dit, les décisions quotidiennes peuvent être prises selon des orientations générales ressenties. Le collectif cultive ainsi une longue expérience du débat.

L'espace réel de prise de décision sont les séminaires. La question de fond est donc celle de l'ouverture : qui peut participer au séminaire ? Tous les salariés et les anciens salariés y sont conviés. Tout le monde peut donner son avis, et cet avis peut être pris en compte ou pas. Les séminaires réunissent beaucoup de gens en séminaire, et c'est pourquoi il y a des personnes qui sont là depuis dix ans, d'autres qui sont parties et reviennent. Ceux qui sont présents acceptent le fonctionnement collectif.

Cette ouverture représente une certaine prise de risque. Est-ce qu'il est possible de limiter l'implication ouverte en termes de prise de décision ? Est-ce que tout le monde doit effectivement pouvoir voter de façon égale ? De ces orientations statutaires dépend l'avenir du collectif et les parcours professionnels et individuels de membres. C'est pourquoi ces questions en appellent d'autres : est-ce que les personnes présentes se positionneront en fonction du « bon sens », c'est à dire à la mesure de leur engagement dans le collectif ? Est-ce que cette ouverture comporte un risque de coup de force ? Face à ces questions, le collectif fait reposer sa confiance dans la dynamique collective : « Oui, mais il y a la force du groupe ». Le principe de confiance préside au risque inhérent au collectif. « En soi, la SCIC existe déjà ».

Ce principe de confiance, solide en son cœur, reste cependant émaillé d'une certaine fragilité. En effet, le phénomène de structuration était au départ très anxiogène surtout pour les artistes. Le phénomène est désormais mieux vécu. En revanche, l'équipe administrative se retrouve dans une position paradoxale : les artistes réalisent que la structuration leur permet de faire beaucoup de chose, leur donne une plus grande liberté et permet une évolution toujours plus forte. Un sentiment d'anxiété naît désormais du côté de certain membres de l'administration, qui se posent la question de savoir jusqu'où cette étoffement de l'activité est soutenable. Par exemple, le bureau administratif est pris de cours quand les artistes commencent à vouloir remonter des spectacles. De même, il faut savoir amener les choses pour ne pas braquer, il y a « une certaine façon de poser la question pour obtenir la réponse. Mais parfois, la prise de décision se retourne contre les salariés administratifs ».

Témoignages et chronique de l'Association 4

Lorsque la SCIC a été instituée statutairement, les fondateurs auraient en fait pu changer les statuts de l'association – le fonctionnement aurait pu être le même. Mais ils ont voulu être propriétaires de la structure – à hauteur de 10 euros chacun. A cet égard, ils avaient le sentiment de dévoyer le rôle de l'association et le projet en l'état correspond à ce qui est identifié comme une volonté d'indépendance. Beaucoup de gens évoluent autour de la structure et ne sont pas salariés. De plus, ces statuts permettent de faire entrer les collectivités dans la gouvernance – c'est un projet de territoire donc ce peut être un enjeu fort.

Toute l'expérience se nourrit d'une conviction politique forte des porteurs du projet. Il y a le souhait de réfléchir à d'autres fonctionnements alternatifs qui viendraient nourrir et entourer l'écosystème développé autour de la compagnie. Le développement d'un SEL (système d'échange local) est envisagé. La réflexion sur ces façons alternatives de conduire des structures, selon des principes d'horizontalité, qui rompent radicalement avec les principes de gestion de l'économie classique, sont notamment valorisées dans les réseaux professionnels par un des membres fondateurs.

La compagnie nourrit également des échanges de pratique avec l'Association 1 notamment. Une idée de collectif est en train de naître, avec l'envie de travailler sans ligne artistique définie.

IV. Une recherche expérimentale d'outils et de méthodes

1.1. Résister, s'adapter, innover

« Les principes et les valeurs sur lesquels est bâti l'esprit coopératif sont pour une grande partie en opposition avec ce modèle [classique de la théorie de l'agence]. La prééminence de l'homme sur le capital, la propriété collective, la transparence dans la gestion, l'équité dans le partage de l'excédent coopératif, la non-appropriation privative par les membres de tous les fruits de l'effort collectif, l'égalité des chances, la solidarité et la double qualité (libre adhésion et implication économique), etc., ne peuvent-elles pas constituer des mécanismes de gouvernance des structures de coopération ? »⁸

L'esprit associationniste et de coopération interne aux projets observés, beaucoup discutés et source de nombreux débats, fonctionnent à l'inverse d'une logique utilitariste, hiérarchique et scientifique. La question n'est jamais celle de la valeur au sens marchand – du travail, des échanges, des spectacles, des actions – mais de leur sens pour et dans le collectif, et de sa soutenabilité. La notion de « prise de risque » est également omniprésente. Mais dans un tel contexte, le risque envisagé n'est pas uniquement financier – bien qu'il puisse l'être concomitamment. C'est un risque plus systémique, global, qui engage la communauté. Il doit être évalué à l'aune de la responsabilité solidaire de chacun envers tous : les élus, les salariés, et les travailleurs proches.

En ce sens, le renouvellement de la gouvernance, le retrait ou le départ de certains élus ou salariés, et la recomposition 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 en effet composer avec les différentes injonctions extérieures et les objectifs éthiques internes identifiés plus haut. Leur écriture et leur nature, qui peut s'accompagner d'un règlement intérieur ou non, est souvent un des points d'orgue du renouvellement de la gouvernance. Ils jouent en effet 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.

L'ambition d'exprimer une compréhension partagée

« Je n'emploie pas la notion de norme, mais plutôt la notion de « compréhension partagée ». La norme s'assimile à une règle tandis que la compréhension partagée est ce que vous et moi pouvons accorder ensemble pour réaliser ce que nous souhaitons. Ce n'est pas une règle que nous aurions acceptée. C'est ce que nous acceptons pour l'instant. [...] La notion de « compréhension partagée » ne présuppose pas l'existence d'un accord – qui peut néanmoins exister, mais alors seulement sur l'objet [...] – mais plus généralement ce n'est pas le cas, chemin faisant nous allons découvrir ce sur quoi nous pouvons tomber d'accord. En ce sens, la vie sociale peut être conçue comme une improvisation. Les gens improvisent et quand ils trouvent quelque chose qui marche, ils s'en saisissent. »⁹

Howard Becker in *La vie en société : une improvisation*, Entretien avec Howard Becker
Entretien réalisé par Pauline Peretz, Olivier Pilmis et Nadège Veziat

⁸ *Gouvernance coopérative : un éclairage théorique*, Nacer-Eddine Sadi et Françoise Moulin, in RECMA | Revue internationale de l'économie sociale | n° 333 | 93e année

⁹ *La vie en société : une improvisation*, Entretien avec Howard Becker ; Entretien réalisé par Pauline Peretz, Olivier Pilmis et Nadège Veziat, le 12 octobre 2010 à Paris. Traduit de l'anglais par Nicole Forstenzer. Publié pour la première fois en anglais sur booksandideas.net le 31 janvier 2011. *La vie des idées*, 3 février 2015.

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 eux-mêmes dans le rôle de gardes des corps – des individus, des projets, des outils de travail. Les statuts ont pour mission de protéger la nature juridique et organique du projet, fragile, composés de différents métiers finalement reconnus dans leurs missions réciproques, 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 : salariat, financement, etc.

Les réflexions observées sur la gouvernance marquent la volonté de tous que les statuts puissent être au plus près de la réalité. Ce n'est pas une volonté totalisante, mais la question de la structuration de la gouvernance porte un idéal de justice – et de sa traduction en droit. L'environnement juridique est 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.

Les réflexions menées sont très éloignées de la question du management. L'objectif central tient plutôt au bien vivre et au sens général du travail, bénévole, salarié, artistique, technique, etc. considéré aussi en son sérieux professionnel.

A cours de l'observation d'une journée de séminaire de travail de l'Association 2, des travaux de clarification des activités de l'association ont été menés, dans l'objectif de rédaction d'une charte. Pour mener à bien sa réflexion sur la gouvernance et ses statuts, l'association organise en effet des séminaires (accompagnés par l'URSCOP) qui leur permet de travailler collectivement, et qui se déroulent sur deux jours. C'est à chaque fois une belle preuve d'engagement qui est très rassurante car les participants, élus, bénévoles et salariées, sont toujours nombreux. Le passage en SCIC est par ailleurs envisagé. Le tout participe d'une restructuration globale de la gouvernance et d'une répartition clarifiée des responsabilités qui a déplacé le pôle décisionnaire des instances classiques et des fondateurs vers l'ensemble des équipes, encore élargie au cours des séminaires aux bénévoles proches.

Témoignages et chronique de l'Association 2

Le système est basé sur la confiance : il revient à ceux qui savent de prendre la décision. Les techniciens décident de la technique, les chargés de production-diffusion des processus liés à la diffusion et à la production, etc. L'identité artistique peu relever parfois de décision plus complexe, chaque artiste étant parti dans son projet, ils ont tous développé une identité artistique propre.

Une réunion par semaine regroupe l'équipe administrative plutôt restreinte, qui essaie de prendre des décisions en commun. Plus globalement, le fonctionnement est assis sur un principe de consultation permanente. Plus la décision est importante, plus elle circule et s'élargit au collectif dans son ensemble. Internet permet de soumettre beaucoup de question de façon élargie et rapide. Les membres se réunissent – salariés et bénévoles – sous une forme collégiale quand une décision d'orientation générale est à prendre. Les périmètres de compétence sont identifiés pour le reste – et il y a désormais suffisamment de règles de fonctionnement claires, si bien que les prises de décisions formelles sont peu fréquentes et assez simples.

La question centrale est celle de la transparence. L'utopie du collectif s'est brisé en constatant la hiérarchie des salaires (voir plus bas), mais « ce qui est devenu vraiment important c'est la transparence – et le principe d'équité ». Le parent [coordinateur du projet local], a amené le fait de parler toujours d'argent sinon ça peut déchirer le collectif. La transparence est en soi, dans le collectif est un enjeu. Ce n'est pas qu'un moyen pour un idéal. La gestion en collectif, en l'absence de chef, implique que chacun apporte ses compétences et les gens font confiance à la personne qui a des compétences, donc la transparence permet de partager la lecture. La compétence permet une acceptation de prise de responsabilité.

Comment traduire ce principe de transparence de façon « figée » dans des statuts ou dans une charte ? Après avoir égrainé toutes les valeurs portées par le collectif, certaines questions récurrentes apparaissent. D'une part, le rôle des cellules, porteuses des projets artistiques, ne sont plus des espaces dédiés à un artiste, mais des outils acquis à un projet. Cela soulève encore quelques difficultés. On voit ici émerger chez certains artistes de façon prégnante la crainte qu'une structuration à l'avantage du collectif ampute la liberté de création. Le problème ne réside pas dans l'expression des valeurs mais dans la mise au diapason des valeurs de travail.

C'est ainsi que dans l'Association 1, le règlement intérieur est un « repoussoir », mais le collectif possède beaucoup de petites chartes, qui se situent aux interstices entre les statuts et ce que pourrait être le règlement intérieur : charte de référent, charte d'occupation des chapiteaux, fiches de postes. Leur formalisation est nécessairement réalisée collectivement. Cet ajustement normatif se fait ainsi au plus près des réalités de travail quotidiennes et avec l'accord de tous. Dans cette association, il y avait une grande crainte de la part des artistes fondateurs de tomber dans quelque chose beaucoup trop rigide au début du processus. A l'inverse, ils témoignent désormais du fait de se sentir plus libres avec des règles communes de base – d'autant plus qu'elles peuvent être réécrites, et dépassées. « Les démarches pragmatiques et cartésiennes appliqués au le collectif, qui ont été vécu avec violence sur le moment, ont permis de secouer le collectif ».

Pour l'association 3, dont l'historique se démarque en tant que construction associative fédérale, l'enjeu de transparence est clairement identifié comme un moyen essentiel de soutenabilité du projet collectif construit progressivement par les structures réunies. L'écriture des statuts et des règlements s'inscrit dans le temps long de la formation du consensus. La notion de temps long apparaît essentielle et est revendiquée en tant que telle comme mode de fonctionnement. La notion même de décision est reléguée à l'arrière plan du processus de discussion et d'échange conçu comme le terreau du travail collectif possible.

L'écriture des statuts marque ainsi une ré-articulation des projets artistiques et du projet associatif dans les règles de gouvernance. Plus encore, il faut rentrer un choix de vie dans un cadre plus ou moins administratif, ce qui est très difficile. Pour ce faire, il faut chercher des formes qui soient reconnues et qui donnent une personnalité à la structure mais qui ne soient pas en contradiction avec les différentes valeurs vécues.

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.

Bien souvent, les rôles administratifs se couplent de ses missions. A l'aune de la structuration des collectifs, on rencontre ainsi des salariés au cœur des processus de coordination. Plus encore, 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, une fonction clef de la coordination, est aussi assumée collectivement au moment des prises de décision collective.

Cependant, tous tendent à jouer le jeu de la coordination, en reconnaissant à chacun sa place. 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. Les désaccords ne disparaissent pas pour autant mais ils sont discutés sur un terrain commun reconnu comme tel qui est le socle de la structuration collective. Pour des collectifs, une organisation fédérale comme pour un noyau initial intime, 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.

C'est cette négociation permanente, qui peut donner lieu elle-même à des renégociations de décisions ou de consensus (comme le souligne l'association 4, qui explique que le consensus peut toujours être rediscuté par principe) qui fait la soutenabilité du collectif. La notion de majorité ferait implorer le collectif en ce qu'elle sous-entend l'absorption de désaccords intrinsèques, intégrés alors dans un fonctionnement non seulement professionnel, mais aussi au sein d'un groupe de personne partageant un quotidien engageant. L'accumulation de désaccords ponctuels

non-discutés au-delà de la majorité impliquerait la tyrannie quotidienne du collectif dans l'espace de travail et de vie de chacun.

C'est aussi pourquoi le rôle de médiation peut échoir plus particulièrement aux personnes les moins investies intimement dans la vie collective, par exemple une personne qui ne vit pas à l'endroit d'implantation du collectif, ou n'ayant pas de lien intime avec un membre du collectif. On retrouve à cet endroit les figures des salariés administratifs ne faisant pas partie du noyau fondateur, ou encore les élus bénévoles, qui peuvent participer à dépassionner certains débats, sans pour autant en annuler les discussions de fonds. C'est aussi la multiplicité des instances et des figures qui permet d'impliquer, autant que nécessaire, des personnes jouant différents rôles dans le collectif. 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. Cela permet d'éviter les blocages et de répartir la responsabilité de résolution du conflit vers le collectif. L'association 1 témoigne ainsi du rôle des membres des premiers conseils de coordination devenus conseillers en matière de gestion des ressources humaines qui peuvent intervenir lors d'un conflit, ayant une vision large et renseignée du fonctionnement du collectif.

Le principe d'information et de documentation circulant peut également permettre, comme le soulignent les acteurs des associations 1, 2 et 3 notamment, 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 donc 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. L'agencement du programme des réunions doit ainsi être organisé de telle sorte que chacun puisse y participer et ne pas y découvrir des décisions à l'ordre du jour dont il ou elle aurait le sentiment qu'elles vont lui échapper. 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.

Témoignages et chronique de l'Association 1

Il est nécessaire de faire œuvre de médiation ou de stratégie interne : on ne peut pas défendre des idées quand les autres ne sont pas encore prêts à en discuter. Il faut savoir à qui on s'adresse – connaître les individus, et ne jamais les dissoudre dans le collectif. Il faut composer avec ces personnalités et nourrir une connaissance réciproque qui permet la discussion.

Un certain nombre de choses se déroulent sans que l'administrateur n'en soit informé. L'information lui parvient néanmoins lorsqu'un premier moment de discussion entre les membres historiques du collectif ont pu en débattre. Il y a également un certain nombre de petits conflits qui éclatent, et parfois beaucoup d'électricité entre les personnes. Il y a donc des choses qui sont discutées entre les artistes du collectif et cela peut poser problème si les conflits ne sont pas réglés, et impacter la diffusion par exemple. Dans ce type de cas, les membres peuvent s'en décharger et livrer le problème au bureau administratif – cela pose de sérieux problème de gestion des équipes. Ils essaient alors de parler, lorsqu'il y a de grosses difficultés, pour résoudre les conflits. Dans ce cadre, l'administrateur peut être pris à partie personnellement car il représente le collectif. Mais inversement, lorsque le bureau administratif a traversé une crise, relevant d'un conflit entre deux administrateurs dont celui jouant le rôle principal de coordination, celui-ci a pu faire appel au collectif. Depuis, l'équipe administrative a construit de façon autonome ses fiches de poste, afin d'éviter des conflits liés à la répartition des tâches, à l'autonomie de chacun.

Témoignages et chronique de l'Association 2

Pour palier au sentiment de « subir » les décisions collectives, un sentiment douloureux qui peut nuire au collectif, l'association a fait, au fil des années, un effort conséquent de structuration, si bien que pour la première fois cette année les instances ont procédé à des votes. La préparation et l'aide à la décision ont permis d'aider à une prise de décision partagée mieux informée. Avoir une vision claire des enjeux discuté évité ainsi de mêler des représentations et des imaginaires trop confus pour une délibération satisfaisante.

Un travail de synthèse était effectué par l'administratrice précédente – qui a désormais quitté le collectif, témoignant d'un épuisement dû au fonctionnement global flou. Les nouveaux administrateurs ne se sont pas sentis de jouer ce rôle – ainsi afin de palier à ce besoin de clarification, le collectif a également choisi de procéder à des votes. Cependant, la démarche évite une certaine brutalité car les nombreux débats en amont ont pour objectif la fabrication du consensus avant le vote. De façon générale, il y a peu de formalisation des décisions. Le collectif édite une Gazette interne, qui est envoyée aux 40 adhérents de la liste de diffusion.

Le but est que chacun puisse avoir une vision d'ensemble et mesure l'impact des décisions prises. Un certain nombre de projets « explosent en vol ». pour éviter cela, certaines questions pourraient être posées avant d'amorcer leur développement. L'une des questions centrales pourrait-être : est-ce que ce projet peut nourrir le projet global de l'association et si oui, comment ?

Une des difficultés pour la continuité de la prises de décision est la distance et l'itinérance, qui implique que les personnes ne répondent pas toujours aux mails – c'est un vrai problème et c'est très lourd à porter pour l'équipe administrative. Plus globalement, le phénomène de tournée pose un problème de rythme pour les artistes référents des projets, dont le manque de disponibilité pose des problèmes de retards réels dans les prises de décision et les démarches administratives.

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

« Le droit social a été la grande innovation juridique du XXe siècle. C'est là que l'on a vu ressurgir tout ce que refoule le droit civil des contrats : le corps humain et le temps long de la succession des générations, les relations de pouvoir fondées sur l'argent et la technique, les organisations et les conflits collectifs... »

Extrait d'un entretien avec Alain Supiot, propos recueillis par Catherine Halpern – mis à jour le 01/12/201 - Sciences Humaines - Mensuel N° 221 - décembre 2010

Principe de solidarité dans les constructions budgétaires

L'association 1, 2 et 4 témoignent de l'importance de la solidarité entre les projets mis en œuvre et la construction d'outil d'une économie solidaire propre au collectif. Différents montages sont donc 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. Comme évoqué en introduction, cela contrevient à la théorie économique classique faisant par exemple de l'argent lui-même un bien marchand. Au sein de ces collectifs, l'argent circule de façon non-marchande et non lucrative (donc sans taux d'intérêt), en fonction d'un principe de solidarité et de protection réciproque des travailleurs/porteurs de projet entre eux. La valeur-travail est donc considérée hors même du cadre d'auto-suffisance d'un projet : l'outil de travail est préservé au même titre que le statut des travailleurs en tant que tel en cas d'accident budgétaire.

Témoignages et chronique de l'Association 1

Le fonctionnement budgétaire repose sur une répartition solidaire des ressources. Pour chaque cellule, correspondant à chaque projet, l'administrateur a un référent avec qui il co-construit le budget de production, puis se tient la réunion élargie aux autres équipes pendant laquelle est exposée la ventilation des dépenses. Enfin, le budget est présenté au collectif dans sa globalité. Cela permet de palier aux doutes et d'éviter les discussions trop houleuses, car le collectif a confiance dans le groupe qui compose la cellule. Le Commissaire au Compte demande par ailleurs que chaque décision soit actée par les instances officielles et le collectif dans son ensemble.

Le principe est celui de l'équité entre les projets : le budget est découpé en un analytique très précis. Au-delà de 500 euros, tout est amorti. Les soldes sont reportés. Si celui-ci est négatif, avec l'accord général, il est porté au report à nouveau. Dans ce cas de figure, il est difficile de convaincre les porteurs de projets qu'ils ne doivent pas se sentir coupables du déficit. L'inverse est également vrai : le porteur de projet ne doit pas avoir l'impression qu'il lui reste 9000 euros à dépenser l'année suivante.

Les activités du collectif sont séparées en fonction des productions, qui sont remises à zéro à l'année. A la fin le report analytique est faible – il faut que les projets ne supportent pas trop de report.

Le budget reflète toutes les décisions qui ont été prises – mise en lien entre les budgets et les CR de réunions. Au début, les membres s'accrochaient au principe d'égalité des salaires : mais ils se sont rendu compte que tout ne se joue pas que la dessus, et que l'égalité de tous se joue beaucoup sur les façons d'être, la transparence, etc.

Témoignages et chronique de l'Association 2

Les différents projets sont sortis à des moments différents, et n'ont pas les mêmes budgets. Un pourcentage est prélevé sur les spectacles, qui abonde un fonds de solidarité. Le collectif a mis en place un système dans lequel seul les artistes ont le droit de créer un projet qui est une cellule – chacun est payé en fonction de chaque budget – mais ce qui est mis en commun c'est la trésorerie. De plus, les postes administratifs sont dans le pot commun. Les cellules versent ainsi 10% des recettes globales pour payer l'administration, et 15% pour financer la technique, notamment pour les chapiteaux (ne payent que si utilisent les chapiteaux à priori). Ils font le choix de reporter année par année la comptabilité analytique, donc chacun conserve son solde, et si déficit il y a dans la trésorerie, petit à petit chaque cellule rembourse ce qu'elle doit. C'est la structure qui porte l'encaissement des déficits ou bénéfices des projets – donc elle absorbe le déficit des projets de territoire notamment. Certains projets sont en effet déficitaires, mais politiquement, éthiquement, le collectif a choisi de les maintenir donc l'association a décidé d'absorber le déficit. Ce sont les chargées de diffusion et de production qui décident de jouer moins cher pour après compenser par le collectif.

Le risque pour l'association est de devenir une boîte de production. Mais il y a tout ce qui est partagé, la gouvernance, des projets locaux et un festival.

Le traitement de salaire égalitaire : une difficile utopie

La question délicate de l'égalité de salaire est posée dans trois associations comme un des nœuds gordiens des valeurs partagées. Les mécanismes décrits ci-dessous sont des exemples d'organisation collective horizontale sur le plan de la rétribution financière qui compose au mieux avec la nature même des associations comme espace de circulation des travailleurs. La question des salaires égaux ou équitables reste cependant une discussion, ou à tout le moins une interrogation, récurrente.

Certains acteurs soulignent par exemple la délicatesse que représente la mise en place d'un système équitable qui prenne en compte le capital de départ des différentes parties prenantes au mécanisme d'égalité de salaire. On observe ici la limite de la force du collectif dans la proposition d'une alternative économique qui bâtit une égalité réelle entre tous. Ainsi, il semble que les mécanismes ci-dessous décrits soient effectivement 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.

Cependant, tous soulignent combien la question, cruciale au moment de la formation du collectif et remise sur la table aux différents moments de structuration, tend à s'effacer derrière des enjeux finalement considérés comme primordiaux que sont la transparence des décisions et de la gestion budgétaire. Ces derniers, qui viennent nourrir la confiance réciproque des travailleurs entre eux, permettent et à l'association de dépasser l'indépassable, à l'épreuve de la réalité : l'avantage d'un héritage, l'emploi potentiel de salariés extérieurs à des tarifs horaires plus ou moins élevés, les besoins inégaux de chaque individus, etc.

Enfin, il est à noter l'impact organisationnel de tels mécanismes, comme dans le cas de l'association 4 qui souligne que la caisse commune permet de décider d'aller jouer « gratuitement » dans le sens où l'association peut financer un geste gracieux. Ce type d'exemple permet de mettre en lumière un sentiment de sécurité inhérent à l'organisation collective, cher aux membres des associations observées. Ces mécanismes de solidarité constituent en effet des mécanismes efficaces contre la marchandisation du travail, en ce qu'ils permettent aux salariés des collectifs d'amortir des accidents de parcours professionnel tout au tant que de se soustraire à une évaluation « par le prix de marché » de la valeur travail. En plus de la norme imposée par les conventions collectives s'ajoutent une négociation interne de ce qui est jugé par le collectif comme un salaire approprié, en dehors de toute logique concurrentielle.

Témoignages et chronique de l'Association 1

La question des salaires et de l'égalité est difficile – mais ils ont cependant opté pour une harmonisation sur la base du travail du Syndicat du Cirque de Création : sont appliqués des barèmes pas encore existants, de 90 euros brut pour toutes les répétitions et de presque 100 euros net en représentation. Le salaire moyen est de 150 euros net et le maximum est de 190 euros nets, ce qui n'arrive presque jamais. Quand il y a intervention de prestataire extérieur, le barème est fixé à 130 euros. Aucune représentation ne se déroule en dessous de 130 euros brut. Ce système permet une harmonisation entre toutes les productions – l'objectif est que tout le monde soit à 190 euros, et il y a maintenant un minimum – plus les salaires baissent, moins il y a de fonctionnement.

L'association refuse les productions déficitaires. Le coût de cession est produit et calculé sur l'économie des salaires. Si la production est déficitaire, l'association peut décider de financer en fléchant des subventions sur un projet.

Il a fallu un temps très long au collectif pour prendre la décision de mettre en place ce mécanisme de financement.

Témoignages et chronique de l'Association 2

Tout est partagé à l'intérieur du collectif, or quand les différents projets sont apparus, des intervenants et prestataires extérieurs sont entrés dans le collectif. Le principe était que tout le monde soit payé 100 euros net au cachet. Avec l'intervention de personnes extérieures, certains n'étaient plus d'accord pour payer ce montant. Cela pose la question de l'individu dans le groupe, et de transparence. L'association est désormais en lien avec 120 salariés, aussi le principe d'une caisse solidaire est impossible à mettre en place. Cependant, à l'intérieur du collectif, il y a un principe de solidarité collective : si quelqu'un perd son intermittence, il sera favorisé dans le choix à l'embauche.

Il y a une égalité de salaire sur les mêmes fonctions – on un cuisinier, une nourrice, artistes : tout le monde à le même salaire. Le pouvoir des administrateurs est celui de la transparence : ils jouent le rôle de garde de fou et de transparence nourrit la confiance.

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, 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. Les acteurs des structures employeurs artistiques et culturelles se reconnaissant de l'économie sociale et solidaire 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, ces structures 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.

Cela implique une grille d'analyse des comportements et des principes de gouvernance radicalement différente de celles proposées par les théories classiques et néo-classiques de l'économie. 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. Il est construit selon une logique non lucrative d'échange, comme un moyen de production indépendant, agissant au regard de responsabilités sociales fortes que sont l'accueil des personnes et l'accessibilité de tous à la culture, la bienveillance, l'enracinement sur un territoire et une fidélité à son égard et à celui de ses habitants.

C'est presque la recherche d'un texte statutaire « sur-réaliste » qui se joue ici dans le renouvellement des gouvernances. La recherche d'un texte qui doit en effet réunir les obligations d'une charte éthique et de statuts contraignants juridiquement. Des statuts qui permettraient de clarifier la lecture des échanges et responsabilités, mais qui soient 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.

Les acteurs rencontrés ont tous témoigné de leurs échanges de pratiques entre pairs en forme de compagnonnage, associées à des lectures régulières plus théoriques. Ils ont formulé le souhait de se nourrir d'apports théoriques qui puissent accorder le crédit et la lisibilité nécessaire à leurs démarches, et qui leur propose des outils adaptés d'analyse et de valorisation du propos politique global dans lequel ils s'inscrivent.

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.

Comme le souligne Jean-Louis Laville, « *Après une social-démocratie qui a parié sur la seule redistribution publique pour protéger la société, il importe au contraire de réaffirmer la force du principe de solidarité et de retrouver la complémentarité des deux formes de solidarité démocratique, l'une fondée sur les droits et la redistribution publique, l'autre sur le lien civil et la réciprocité – ce qui signifie une interdépendance assumée de part et d'autre entre associations et pouvoirs publics, tenant compte que, dans l'histoire comme dans l'actualité, ces deux entités ne sont ni séparables ni substituables* »¹⁰.

1.1. Une gouvernance à penser dans une économie réencastrée

« Quand la question devient celle du changement des modes de production et de consommation, il est primordial que la dynamique capitaliste n'apparaisse pas comme la seule dynamique économique et que soient reconnues d'autres formes de valorisation des biens et des services. Nous sommes au bout d'une croissance fondée sur l'arrogance scientiste et la croyance en une toute-puissance humaine. Dans l'avenir, les moyens économiques doivent être choisis en fonction des finalités écologiques, sociales et culturelles. »

Jean-Louis Laville, *Avec Polanyi et Mauss. Vers une théorie de la démocratie et de l'économie plurielles*, in *Socioéconomie et démocratie, L'actualité de Karl Polanyi*, Eres 2013

Une revendication autant qu'une réflexion intimement reliée à celle menée sur la gouvernance concerne le positionnement de l'activité de l'association dans l'environnement économique. Il est souligné par plusieurs acteurs le sentiment de « n'être pas pris au sérieux », en tant qu'initiative s'inscrivant dans le champ associatif, en tant qu'initiative non-lucrative, et du point du travail au sens large : le professionnalisme des équipes et la qualité de l'activité sont ainsi sous-évaluées par un certain nombre d'acteurs, y compris des acteurs institutionnels, à l'aune de l'espace économique duquel se revendique la structure. Cette question pose, en creux, celle des représentations associées aux liens entre l'économie et travail, et plus globalement entre économie et société.

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

Les apports des auteurs comme Karl Polanyi, Mark Granovetter, Alain Caillé, Jean-Louis Laville – dont les travaux seront régulièrement cités dans cette première étape théorique de l'étude – sont particulièrement utiles pour éclairer sous un jour critique les sous-entendus qui souvent « passent », au cours des entretiens et échanges avec les acteurs.

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.

L'un des sous-entendus pourrait être que seul le travail au sens de l'activité professionnelle exercée dans un cadre lucratif, est un travail réel – c'est à dire dont la qualité professionnelle n'est pas à remettre en doute. A ce titre, il a été souligné à plusieurs reprises que la coopérative tient lieu de figure d'entreprise – SCIC ou SCOP – particulièrement satisfaisante de ce point de vue en ce qu'elle semble être d'emblée considérée comme plus adaptée au développement d'une activité professionnelle.

On retrouve d'ailleurs des problématiques similaires dans l'élaboration de la norme fiscale notamment, qui tend à interpréter toute activité économique comme lucrative. Nous avons constaté à travers des observations spécifiques à cette problématique une défaveur de la réglementation à l'endroit du secteur associatif de l'économie solidaire au regard de l'articulation entre les règles fiscales appliquées au secteur lucratif et fiscalisé et celles appliquées au secteur non-lucratif et potentiellement non-fiscalisé.

¹⁰ Jean-Louis LAVILLE, *Avec Polanyi et Mauss. Vers une théorie de la démocratie et de l'économie plurielles*, in *Socioéconomie et démocratie, L'actualité de Karl Polanyi*, Eres 2013

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.

Le premier mouvement fut donc celui de ***l'autonomisation de la sphère économique assimilée au marché***, opérant ainsi une confusion entre l'économie et l'économie marchande. Ce premier mouvement marque l'oblitération du « sens substantif » de la définition de l'économie : pour leur subsistance, les hommes dépendent des liens qu'ils entretiennent avec la nature et les autres hommes. Seul perdure le sens formel de l'économie, c'est à dire celui qui désigne la relation entre fins et moyens, par référence à la rareté des biens. Il y a un donc un amalgame désormais entre l'économie et l'économie marchande.

Le second mouvement procéda à ***l'identification du marché à un marché auto-régulateur***, c'est-à-dire comme mécanisme de mise en rapport de l'offre et de la demande par les prix, sans intervention de l'organisation sociale.

Il en a enfin découlé ***l'identification de l'entreprise moderne à l'entreprise capitalise lucrative***, évoluant dans un monde purement concurrentiel (les fondements de la valeur sont liés à l'utilité-rareté d'un produit, qui détermine la fixation du prix).

La combinaison de ces différentes lectures aboutit ainsi à une société qui se pense comme ayant pour source et origine son propre modèle économique marchand – une aberration historique décrite notamment par Karl Polanyi dans *La Grande Transformation*.

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

« Pour Polanyi – nous rappelle J-L. Laville - , l'économie recouvre l'ensemble des activités dérivées de la dépendance de l'homme vis-à-vis de la nature et de ses semblables. Par encastrement, il désigne l'inscription de l'économie ainsi définie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services. L'encastrement selon Granovetter rend compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux, qu'il convient de cerner à partir des relations personnelles et des structures de celles-ci. [...] Granovetter propose donc d'expliquer certaines trajectoires d'institutions propres à l'économie marchande, ce qui diffère du projet de Polanyi, centré sur l'explicitation de la dynamique du marché et l'analyse de ses conséquences sur la démocratie »¹¹.

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

¹¹ Jean-Louis Laville, *Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss*, Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 01 février 2015. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/245>

l'organisation interne (salariés, élus, bénévoles...) que des liens entretenus avec les interlocuteurs extérieurs (partenaires publics, habitants etc.).

On constate également le recours à des formes de propriétés autre que capitalistes, par le biais du statut associatif, d'une part, mais plus largement dans la conception de l'activité elle-même. C'est à la fois par l'intérêt supérieur du collectif – au sens d'un espace idéal d'équité entre les individus – et le sens intime de l'activité elle-même (« faire du cirque » par exemple), qui guident la démarche collective de reformulation de la gouvernance collective. Cette dernière doit à la fois être juste et soutenable pour les individus qui y participent. Elle doit également correspondre à l'affirmation forte des principes de réciprocité et d'idéal de redistribution en interne.

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. On assiste ainsi au développement d'une organisation économique propre dans un cadre politique propre qui est celui du collectif, voir des relations entretenues avec d'autres collectifs.

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 différents acteurs des expériences observées proposent une approche de l'économie à l'aune de ce qui est vécu, et de ce qui est soutenable, en plaçant au cœur de leur réflexion les personnes concernées. C'est bien le facteur humain qui est retenu comme paramètre principal des ajustements apportés à la gouvernance collective.

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. Ce sont plutôt les capacités financières et morales des individus à s'autodéterminer, à s'autonomiser par rapport au groupe, à maîtriser le temps long (retour aux études, temps de recherche, temps de découverte, etc.) qui sont pris en compte. Une gouvernance considérée par les membres comme équilibrée, comme nous le verrons, doit pouvoir permettre, idéalement, un peu de cette émancipation des individus.

Les personnes sont appréhendées dans le contexte plus global de leur évolution individuelle, en fonction de la construction de leur liens sociaux, tant à l'intérieur même de l'outil de travail qu'au regard de l'évolution de leur vie personnelle et sociale. On peut noter par exemple l'importance pour les acteurs de la prise en compte dans l'organisation de la gouvernance d'une volonté de retrait et d'expression individuelle en dehors du principe de consensus collectif, le souhait de pouvoir exprimer des désaccords radicaux par rapport aux décisions collectives, la construction d'une vie de famille, le souhait de voyager, etc.

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. Nous verrons plus bas comment la question de l'égalité des salaires fait l'objet de consensus régulièrement interrogé par les collectifs étudiés.

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, considérant ses facultés d'expression orale, son aisance relationnelle, son sentiment intime de compétence, etc. Nombreux sont les acteurs qui soulignent combien ces traits marquent des différences fortes entre les individus dans la construction du collectif, influençant de fait le fonctionnement de la gouvernance.

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. Le rôle et la place accordée au pôle administratif et de coordination joue ainsi un rôle essentiel dans la participation de tous au mouvement de structuration global, et dans les capacités des individus à prendre part progressivement à des décisions d'orientation en prenant en compte une perspective large du projet, incluant par exemple les relations entretenues avec les partenaires financeurs.

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 (comme nous le verrons plus bas). 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.

J-L. Laville souligne la conception proposée par K. Polanyi des motivations individuelles : *« si l'individu est susceptible non seulement d'action rationnelle, entendue comme action instrumentale ou stratégique guidée par l'intérêt mais aussi d'action « raisonnable », impliquant des considérations morales et un sens de la justice, voire une incontournable intersubjectivité, l'action sociale, y compris l'une de ses modalités qu'est l'action économique, peut*

relever de différents principes de légitimité. Ce sont alors les présupposés atomistes gouvernant la conception du sujet, quand il est abordé comme acteur dans une axiomatique du contrat, qui sont remis en cause. »¹²

On comprend bien ici que le contrat qui unit les membre du collectif, élus et salariés, dépasse de beaucoup la dimension juridique formelle. Il semble plutôt que ce soit un contrat social englobant qui serve de carte révélant, lorsqu'il est explicité, une topographie complexe de relations entre individus, entre fonctions professionnelles, décisionnaires, amis, collègues et amants. C'est cette géographie qui détermine le chemin jusqu'à la décision collective, bien plus qu'une procédure, qui elle vient en appui comme guide et méthode, pour tâcher d'éviter les embûches.

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. Souvent – mais pas toujours – dévolue à l'administrateur/trice(s) dans les collectifs observés, en charge de la gestion des productions de spectacle et de projet, il/elle 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, qui comprennent eux-mêmes un certain nombre de décisions et de validations.

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.

« La théorie de l'intendance accorde la primauté à l'épanouissement de l'homme sur le capital. [...] Ce dernier [le dirigeant], qualifié d'intendant dans cette théorie, bénéficie d'un préjugé favorable quant à sa loyauté, à ses intentions et à son engagement dans le projet coopératif. Il est perçu comme un acteur dynamique, altruiste et qui veut faire du bon travail dans l'intérêt général en agissant comme un bon intendant dans la gestion des ressources et du patrimoine collectif de la coopérative (Cornforth, 2004). 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 [...] »¹³.

La figure de l'intendant, qui vient dans le texte alimenter une analyse du rôle du dirigeant ou gérant et qui se démarque radicalement des analyses de la firme classique, ne peut évidemment être plaquée sur celle de l'administrateur/coordonateur associatif pour des raisons hiérarchiques. Cependant, certains traits nous semblent intéressants, et notamment du point de vue du positionnement dans la structure par rapport à un double objectif de bonne gestion et de mise en adéquation de décisions avec les valeurs qui animent le collectif.

Une vision globale des activités au quotidien

En effet, 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 des pôles et points décisionnaires, des processus de validation et des étapes de décisions, ainsi qu'un regard général sur « l'ensemble de l'infrastructure économique subordonnée à la politique considérée, elle, comme primordiale »¹⁴. Or l'administrateur/coordonateur peut effectivement, à travers ses activités, nourrir quotidiennement une vision de l'ensemble des activités de gestion, d'économie et de budget de la structure. Il

¹² Jean-Louis Laville, *Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss*, Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 01 février 2015. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/245>

¹³ Nacer-Eddine SADI et Françoise MOULIN, *Gouvernance coopérative : un éclairage théorique*, in RECMA | Revue internationale de l'économie sociale | n° 333 | 93e année

¹⁴ Définition du Larousse en ligne pour le mot « intendance », paragraphe 1.

ne s'agit pas d'une vision distanciée mais influencée par la cartographie des échanges individuels et quotidien des participants aux projets de la structures, quelque soit leur statut.

En ce sens, son niveau d'information élevé par rapport à l'activité globale de l'association lui permet d'informer en retour et le cas échéant d'alerter, dans le cadre d'un renouvellement de gouvernance, sur les points nodaux de responsabilité qui doivent être ensuite pris en charge par les différentes parties prenantes et, in fine, le conseil d'administration.

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 au moins en partie, 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 – l'intendance pouvant être « éclatée » entre différentes fonctions, différents groupes de salariés. Une étude poussée du ou des rôles de coordination serait à mener - avec ceux-là même qui sont investis de ces missions – pour favoriser de l'identification et de la prise de conscience de l'importance de cette fonction.

Nous proposons de rappeler 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, afin de redéfinir les buts et objectifs de l'OIT. Ces considérations de principes 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 – démarches où la question globale du travail est vécue comme un espace de négociation du pouvoir, rejetant toute conception marchande des parties prenantes à ces travaux collectifs.

Article I de la Déclaration de Philadelphie, adoptée à l'unanimité par la Conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le 10 mai 1944

« La conférence affirme à nouveau les principes fondamentaux sur lesquels est fondée l'Organisation, à savoir notamment :

- a) le travail n'est pas une marchandise ;
- b) la liberté d'expression et d'association est une condition indispensable d'un progrès soutenu ;
- c) la pauvreté, où qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous ;

d) la lutte contre le besoin doit être menée avec une inlassable énergie au sein de chaque nation, et par un effort international continu et concerté dans lequel les représentants des travailleurs et des employeurs, coopérant sur un pied d'égalité avec ceux des gouvernements, participent à de libres discussions et à des décisions de caractère démocratique en vue de promouvoir le bien commun. »

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 fonctionnement 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'essaiage 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.

VII. ANNEXE : Une méthodologie de recherche-action

La démarche d'étude engagée a choisi de viser deux objectifs, dans un cadre de recherche action :

1/ produire une analyse croisée entre :

- la diversification des formes d'organisation de gouvernance associative,
- les logiques participatives et coopératives,
 - l'invention de nouvelles pratiques et la capacité d'implication des personnes qu'elles permettent.

2/ mettre en mouvement les associations artistiques et culturelles sur les enjeux de renouvellement de la gouvernance et de l'implication d'une diversité de personnes, avec une méthode réflexive et des principes impliquant. Il s'agissait de sensibiliser les acteurs, leur permettre une appropriation des enjeux et de mettre en dynamique collective des associations artistiques et culturelles au cours des constats et analyses produites, des pratiques innovantes partagées et des perspectives d'évolution dessinées.

C'est ainsi qu'au delà de l'étude qualitative par une analyse autour de quatre études de cas, ont été mis en œuvre des actions de capitalisation et de sensibilisation auprès des fédérations associatives ainsi que des processus de travail collectif autour du partage des pratiques, de l'observation quantitative et de la réflexion acteurs/chercheurs .

1.1. Sensibilisation et appréhension du renouvellement de la gouvernance : capitalisation, participation et rencontres publiques

Le travail réflexif des organisations membres et de l'Ufisc sur une autre économie de l'art et de la culture, dont témoigne le Manifeste en 2007, identifie de longue date les enjeux de la gouvernance comme un des enjeux de réflexion et de détermination des initiatives artistiques et culturelles de l'économie solidaire.

Ainsi des 2006, la déclaration intitulée « culture et économie solidaire ? Manifestez-vous ! », Lancé par l'association opale – culture proximité met en avant dans ses critères et processus d'appartenance aux pratiques d'économie solidaire les relations impliquées dans la gouvernance qu'ils agissent de l'association des salariés et des bénévoles au processus de définition de redéfinition du projet associatif, de la construction des activités avec les populations auxquelles ces activités s'adressent, la mise en œuvre d'espaces de coopération... Comme le manifeste pour une autre économie de l'art et la culture, il est souligné des modes de gouvernance proche ou inspirée de la coopération. Bénévoles salariés, des personnes fortement impliquées dans le projet participent aux décisions et de manière générale tous les contributeurs peuvent accéder progressivement à des espaces d'autonomie et de responsabilité qui concourt à la réussite du projet commun.

Cette réalité de pratiques se verra identifier plus précisément par la suite à travers l'enquête sur les associations artistiques et culturelles employeurs, où la notion de noyau dur permettra de préciser cette interaction et cette diversité des personnes impliquées.

Le Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture de l'UFISC mettra en avant la primauté de la coopération et des engagements à travailler et à favoriser les cadres normatifs afin de promouvoir la cogestion des projets l'implication des salariés et des bénévoles et la promotions d'une éthique de la gestion des entreprises associatives. Que ce soit à travers des travaux sur l'économie solidaire, sur la coopération entre autour des enjeux émergents des communs, lui fisc et ses organisations membres ont ainsi commencé à faire émerger cet enjeu de gouvernance aux processus complexes, sortant d'une vision classique représentativité hiérarchique de la décision et de la responsabilité pour progresser vers une logique horizontale et partagée, multipartites prenantes, qui s'appuie sur des processus participatifs et permet l'application d'une diversité de personnes.

L'étude a ainsi pu favoriser une nouvelle appréhension de cet enjeu de gouvernance. En amont de la recherche-action, un travail d'analyse sur les enjeux de l'accompagnement et des coopérations a été mené avec des fédérations d'équipes artistiques (compagnies et collectifs).

Ainsi, on peut souligner le temps de rencontre publique, organisée à l'occasion du festival d'Avignon, au sein de la Maison Professionnelle du spectacle vivant, en juillet 2013, sur l'enjeu d'accompagnement des compagnies. Ce processus a donné lieu à une synthèse sur les enjeux d'accompagnement des équipes artistiques, réalisé en partenariat avec le CRDLA Culture et a souligné les processus de coopération et d'organisation collective en acte qui émergent comme une volonté de structuration artistique et culturelle solidaire. On peut notamment souligner le témoignage de l'association le S.A.A.S. (Structures-Artistes Associés Solidaires), regroupant 27 compagnies, qui avait pointé l'enjeu de la gouvernance comme une question centrale.

Présentation extraite du site internet officiel du collectif¹⁵

Le S.A.A.S. ?

27 structures et des individus, tous acteurs du spectacle vivant, tous basés en Anjou, regroupés en une même association pour penser leurs rapports en terme de complémentarité, de solidarité, pour agir concrètement en terme de mutualisation, d'entraide. On y partage des bureaux, des salles, du matériel, des questions. On y croise ses expériences, ses rêves, ses repas avec d'autres qu'on ne croiserait pas sans cela. On décide ensemble, donc encore difficilement, mais souvent joyeusement. On s'y donne de la force pour défendre l'importance des enjeux culturels et artistiques dans notre société. On n'est pas là pour juger les autres, mais pour permettre à chacun de faire au mieux son métier.

Dans le cadre de la recherche-action sur le renouvellement de la gouvernance, les organisations membres ont été sensibilisées à cet enjeu à travers des entretiens individualisés avec la chargée d'étude et une information régulière sur les avancées du processus. Elles ont été ainsi mobilisées dans la démarche de repérage des expériences. Elles ont été associées à la réflexion au sein des instances et commissions de travail et également durant les temps collectifs et les rencontres professionnelles des organisations membres ou de l'Union, en particulier sur l'économie sociale et solidaire et les structurations des initiatives.

Afin d'élargir les échanges, il a été construit une rencontre publique sur la gouvernance collective au sein de la Maison professionnelle du spectacle vivant en juillet 2014, en partenariat avec Opale-CRDLA Culture. Visant à un temps d'échange de pratiques et d'identification de premières analyses, une trentaine de participants (représentants et coordinateurs de réseaux nationaux, chargés de projet, compagnies, acteurs de l'accompagnement, associations culturelles...) ont pu échanger. Plusieurs structures collectives ont témoigné et ont partagé leur méthode d'organisation autour d'une gouvernance horizontale. Cet échange de pratique, qui s'est amorcé par un partage d'expérience, a permis de soulever un certain nombre de problématiques. Le rôle de la coordination et les méthodes de médiations et de construction du consensus ont notamment été identifiées comme des enjeux centraux. La nécessaire formation à la coopération et l'implication des coopérateurs ont été pointés. La reconnaissance d'une vision multi-partie prenante et territoriale a été soulignée.

Le processus a par ailleurs permis de recueillir différentes ressources à la fois internes et externes afin de capitaliser sur l'existant et préparer les travaux. Une note bibliographique a été construite et enrichie au fur et à mesure du projet. Les premières ressources documentaires ont été réunies mises à disposition des organisations travail. Une page Internet dédiée présentant le projet et ces ressources a été construite.

Par ailleurs, un travail a été engagé, qui n'a pu aboutir durant cette période de recherche-action, sur des indicateurs quantitatifs permettant de mieux observer cette gouvernance. Ce processus d'observation participative et partagée a été traversé par les échanges et les mises en visibilité d'une gouvernance à s'approprier de façon plus élargie, plus horizontale, plus pluri-dimensionnelle. Elle a permis de spécifier les besoins méthodologiques et techniques (définition du périmètre de l'observation, identification des sources d'information existante, constitution du processus de recueil, la définition des items pour le recueil de données...). Le groupe de travail élargi sur l'observation

¹⁵

Consulté le 3 mars 2015

participative et partagée a ainsi été associé à la démarche et le projet présenté au cours des travaux plus généraux entrepris par l'UFISC d'une part sur le processus permanent d'observation des structures et d'autre part sur les processus de coopération. Cette démarche d'observation quantitative de la gouvernance (processus mis en œuvre et personnes impliquées) sera poursuivie dans le cadre de ce processus d'observation, également afin d'avancer sur des indicateurs d'utilité et d'innovations sociales.

1.4. Le choix de 4 études de cas : identification des structures, entretiens et observation en situation

La question du renouvellement de la gouvernance est traversée par de nombreux travaux menés au sein des organisations membres de l'UFISC et de l'Union elle-même. Elle a ainsi fait l'objet d'une demande de travail par certaines structures qui se sont signalées auprès de leurs organisations. Les préoccupations des structures ont dans un premier temps été formulées autour d'un désir de renouvellement des statuts, dans le cadre d'une réorganisation globale de la structure, ou encore de difficultés de formulation du fait de la problématique récurrente d'interprétation de cette organisation comme relevant de la gestion de fait par Pôle Emploi. Les réseaux membres informés de la recherche-action ont de plus contribué à remonter des expériences auprès de la chargée d'étude.

Un travail de repérage spécifique a par ailleurs été mené avec Opale-CRDLA Culture pour identifier des structures ayant eu recours au DLA sur des questions de gouvernance ou de renouvellement statutaire.

Ces premiers repérages ont permis, au début de l'étude, de dresser une fiche de situation et de mener des entretiens auprès d'une dizaine de structures, afin d'identifier un périmètre de recherche-action cohérent.

Le choix s'est ensuite porté sur quatre associations, en travail actif sur ces questions. La période d'étude s'est ouverte après une année de travail dense mené au sein de leurs instances sur ces questions. De plus, ces associations, issues d'équipes artistiques, évoluant vers des formes de collectif, formaient un échantillon cohérent bien que révélant des pratiques spécifiques.

L'observation a pu être nourrie à la fois de documents de communication interne et externe de la structure et essentiellement d'entretiens individuels et d'observation, sur le terrain, des travaux des associations sur ces questions (participation à des séminaires internes, observation dans le cadre de rencontres publiques, visibilité sur les échanges entre pairs, mise en perspective dans des cadres de travail collectif).

Les échanges réguliers avec les structures participantes ont pu être saisis, par certaines, comme un outil de travail dans le contexte de la réflexion à l'œuvre au sein des collectifs. Ces échanges avaient notamment pour objet l'écriture d'une synthèse issue des entretiens et décrivant le fonctionnement de l'association. Cela a permis de revenir sur certaines notions, de creuser certains mécanismes à l'œuvre et de préciser les attentes des collectifs par rapport à l'organisation d'un temps d'échanges de pratiques à la fin de l'année 2014.

Ces entretiens et observation en situation ont ainsi été traduits, en amont de l'analyse élaborée, en des fiches monographiques sur les 4 structures, avec plusieurs allers-retours. Ces fiches monographiques (qui restent confidentielles) sont considérées par les structures étudiées comme des outils réflexifs et d'accompagnement de leur évolution.

Liste des questions évoquées en début d'entretien avec les associations

Élaborées avec l'appui de la chargée de mission d'accompagnement de la FEDELIMA.

Quel participation du noyau central à la gouvernance / quelle participation de ceux qui composent la « couronne périphérique »

- Historique de la structure – historique du projet
- Quelle perception de la manière dont a évolué la structure
- Liste de nouveaux enjeux de la structure /du collectif quelle reformulation de son projet, ...
- Perception de la gouvernance : quelles bonnes méthodes, quels écueils ?
- Perception du fonctionnement global : du projet collectif ? Du projet de structure ?
- Perception de l'environnement (partenaires publics, privés...)
- Perspective de développement : à quelles améliorations /renouvellement global doit participer le renouvellement de la gouvernance ?
- Quelle nature de renouvellement est envisagé : juridique, réglementaire, organisationnel ?
- Qui dans la /les structure(s) est impliqué dans le processus de renouvellement de gouvernance ?
- En quoi la réforme de la gouvernance peut-elle influencer sur le rapport élus/salariés/bénévoles ?

1.2. Echanges collectifs et réflexivité : un séminaire de travail acteurs-chercheurs vers une analyse partagée

Un séminaire de travail d'une journée a été organisé en décembre 2014, avec les partenaires de la recherche-action, Opale-CRDLA Culture et le CRIDA. Il a été réalisé en présence des associations observées. D'autres structures intéressées et concernées par le sujet ont rejoint le groupe de travail. Des représentants des organisations membres de l'UFISC ont également pris part aux débats et aux réflexions. Étaient ainsi représentés la FAMDT (Fédération des Associations de Musiques et Danses Traditionnelles), la FEDELIMA (Fédération des lieux de musiques actuelles), la FRAAP (Fédération des Réseaux et Associations d'Artistes Plasticiens), le SCC (Syndicat du Cirque et des Compagnies de Création), le SYNAVI (Syndicats National des Arts Vivants), THEMMA.

La construction de ce temps de rencontre a fait l'objet de temps de travail en amont avec les partenaires, le CRIDA et Opale-CRDLA Culture, pour déterminer les thèmes traités et les problématiques abordées. Les partenaires avaient pu en amont avoir lecture des synthèses élaborées à partir des entretiens avec les structures. Ce plan de travail a été soumis aux structures en amont afin qu'elles puissent amender le programme dans son contenu et dans son déroulement. Un tour de parole a été déterminé, toujours en accord avec les associations participantes observées, afin de s'assurer de la cohérence et de la compréhension des échanges de pratiques. Plusieurs ressources documentaires ont été proposées avec le programme du séminaire diffusé auprès des réseaux membres de l'UFISC et des partenaires de la recherche-action.

Le séminaire s'est articulé autour de trois thématiques de travail proposées afin de travailler l'enjeu d'implication des personnes et des parties-prenantes :

- Dynamiques collectives, pratiques innovantes de décisions et de délibération, bricolage statutaire : entre innovation et normalisation
- La gouvernance interne à l'épreuve du marché et des pouvoirs publics : résister, adapter ou innover face aux pressions économiques et injonctions institutionnelles
- Gouverner la polyvalence des emplois et des statuts, l'hybridation des ressources et des revenus : un enjeu démocratique et de justice

Au delà des analyses partagées, il a aussi permis l'identification :

- de freins et leviers à l'implication des personnes au sein de modèles d'organisations innovants et participatifs,
- d'explicitier les besoins d'accompagnement,

- de faire émerger des pistes pour élaborer des outils de sensibilisation et d'accompagnement.

Les participants ainsi que les structures observées ont apprécié ce temps collectif et ont souhaité une continuité du groupe de travail et du processus engagé.

Engagée en amont du séminaire, la rédaction du rapport s'est poursuivie sur la base des derniers échanges. Il a bénéficié de relecture et de séances de travail avec les partenaires de la recherche-action, le CRIDA et Opale-CRDLA Culture, l'équipe et les administrateurs de l'UFISC. Il a par ailleurs été soumis aux structures observées. Document de travail et d'analyse à objectifs internes, il donnera lieu à une synthèse et des ressources associées pour une diffusion publique.

Bibliographie

Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion, Laure AMBROISE, Isabelle MAQUE, Isabelle PRIM-ALLAZ ; Congrès de l'AIMS, Jun 2009, Grenoble, France. pp.CD Rom. <halshs-00470570>

Mythologies du travail, le travail nommé, Daniel BECQUEMONT, Pierre BONTE, l'Harmattan, 2004

La gouvernance des associations Synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA / CNAM, mai 2012 - Pour la CPCA Julien ADDA, Béatrice DELPECH, Marie LAMY et Virginie ROÉ ; Philippe EYNAUD, Maître de conférence à l'IAE de Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne ; Stéphanie CHATELAIN-PONROY, Professeur des universités, Cnam ; Samuel SPONEM, Professeur visiteur, HEC Montreal

Note d'éclairage Associations et gouvernance : quel équilibre des pouvoirs dans les associations demain ? FONDA, extrait de l'atelier « Associations et gouvernance » de l'Université d'automne « faire ensemble 2020 » des 22 et 23 novembre 2011, animé par Fanny Gleize (Missions Publiques), avec l'appui de Michèle Boulègue et Jacques Remond (Fonda), Olga Trostiansky (La CLEF) et Jean-Marc Dousse (Macif). Voir la d'une synthèse publiée dans la Tribune Fonda n° 213

Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien, Jean-Marc FONTAN, Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 01 février 2015. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/369>

Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie, Marc GRANOVETTER ; Préface de Jean-Louis Laille, Benoît Levesque et Isabelle This-Saint-Jean ; introduction de l'auteur. Paris, Desclée de Brouwer (Sociologie économique), 2000, 239 p. ISBN 978-2220047799

L'Économie solidaire en pratiques, 2014, sous la direction de Madeleine HERSENT et Arturo PALMA TORRES, éditions Erès, collection Sociologie économique (dir. Jean-Louis Laille).

Socioéconomie et démocratie, L'actualité de Karl Polanyi, Isabelle HILLENKAMP et Jean-Louis LAVILLE, Eres 2013

Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss, Jean-Louis LAVILLE, Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 01 février 2015. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/245>

Pour une approche contingente de la gouvernance, Constance LE TIAN et Bertrand VENARD, Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 16, n° 2, 2012, p. 25-38 - URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1008706ar> DOI: 10.7202/1008706a

Enquête sur Les associations culturelles employeuses, Opale – CRDLA Culture - <http://www.opale.asso.fr/article109.html>

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

Les associations en France : Poids, profils et évolutions - Financements publics et privés, emploi salarié et travail bénévole, gouvernance, Viviane TCHERNONOG, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00266003/document>

Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations, Virginie XHAUFLAIR, Revue Interventions économiques [En ligne], 48 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 01 février 2015. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2110>

La vie en société : une improvisation, Entretien avec Howard Becker ; Entretien réalisé par Pauline Peretz, Olivier Pilmis et Nadège Vezinat, le 12 octobre 2010 à Paris. Traduit de l'anglais par Nicole Forstenzer. Publié pour la première fois en anglais sur booksandideas.net le 31 janvier 2011. La vie des idées, 3 février 2015.

Manifeste de l'UFISC pour une autre économie de l'art et de la culture, 2007, <http://www.ufisc.org/l-ufisc/manifeste/44-ufisc/100-manifeste-de-lufisc-pour-une-autre-economie-de-lart-et-de-la-culture.html>

Pour une autre économie de l'art et de la culture, sous la direction de Bruno Colin, Arthur Gautier, éditions Erès, collection Sociologie économique, 2008

Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle, Philippe Henry, Ed. De l'Attribut, collection La Culture en Questions, 2014.

L'emploi des intermittents dans les compagnies sous statut associatif, Opale/CRDLA culture – www.opale.asso.fr, août 2009