

## **Les dix piliers d'une gouvernance horizontale**

***L'aspiration à une gouvernance plus horizontale s'exprime de plus en plus dans le monde associatif. La loi de 1901 laissant aux membres une très grande liberté d'organisation, il ne faut pas hésiter à revisiter les modalités et principes au sein de votre association.***

Comme le disent les sociologues de l'engagement, la société actuelle se caractérise par le refus de l'institué. Les gens ne veulent plus de cadres trop contraignants et de choses imposées. À vous de les faire participer non seulement aux actions mais aussi aux cadres de travail de votre association. En partant de ces désirs, particulièrement exprimés par les jeunes (voir encadré), voici les différents points sur lesquels vous pouvez jouer pour que vos membres ne soient pas de simples exécutants

### **1. Éviter le « chef autoritaire »**

Le ou la présidente a comme rôle celui que lui donnent vos statuts. Dans beaucoup de cas, simplement les respecter peut déjà être une source de progrès. Car dans les faits, nombre de membres ne régulent pas cette fonction et autorisent passivement les débordements des personnalités envahissantes. Donnez donc des limites claires à son champ d'action. La mode est aux coprésidences ou collectif de dirigeants pour empêcher une personnalisation excessive. Les fonctions d'animation, d'encouragement et de facilitation sont davantage attendues des « responsables », qu'une fonction d'imposition. L'imagination ne vient pas toujours d'en haut !

### **2. Partager les décisions**

Le modèle usuel « CA bénévole politique / équipe technique exécutante » est aujourd'hui sous tension. Les salariés ou bénévoles souhaitent être associés davantage aux décisions. Pourquoi ne pas multiplier au plus près du terrain des groupes projets qui accueillent toutes les bonnes volontés ? Vous pouvez également organiser votre instance dirigeante pour qu'elle ne statue qu'après avoir pris des avis auprès d'autres instances. Elargissez les modes de prise de décision qui ne se réduisent pas au vote qui exclut la minorité et préférez le consensus. Les jeunes notamment créent souvent des associations dont le CA est nommé « Collégiale », car ils souhaitent que les décisions soient prises par le plus grand nombre.

### **3. Décentraliser les pouvoirs**

Chaque décision est-elle bien prise au plus près du terrain ? Ne montez au niveau « supérieur » que subsidiairement. La responsabilisation des acteurs proches du terrain est cependant tributaire de leur accès aux informations nécessaires, mais aussi de la réelle marge de liberté et de confiance qui leur sera accordée. Ce qui renforce le rôle clé du projet associatif partagé, avec ses fondamentaux revisités et son ambition de moyen terme précisée. Une formation en holocratie peut permettre de réinterroger ces visions du travail collectif (voir encadré).

### **4. Faciliter les échanges et le débat**

Faciliter les échanges est essentiel. Cela suppose notamment d'instaurer un climat de parole libre, sans crainte de jugement. Pour cela, décloisonnez les équipes et les services. Bien souvent des progrès substantiels peuvent être faits dans les modalités de conduite des réunions. Celles-ci restent un élément clé de la vie associative. Raison de plus pour varier les formes, les rôles des uns et des autres, les modes pédagogiques... Certains utilisent des cartons de couleur pour mesurer en temps réel la part respective dans l'assistance de ceux qui sont pour, contre, mitigés, ou ne savent pas, et adapter en fonction la conduite des débats.

## **5. Favoriser la prise d'initiatives**

La gestion des « richesses humaines » est le levier de l'innovation : donner le droit à l'erreur, à l'expérimentation, inviter à se saisir des opportunités. Pour que cela puisse se vivre, concrètement, il est souvent nécessaire de revaloriser *la manière* de travailler, de ne pas aborder en équipe que les actions et les projets. Des associations de l'Yonne ont ainsi élaboré un guide d'autoévaluation de la qualité de travail avec des questions comme : nous faisons-nous confiance ? Est-ce que je me sens écouté ? etc.

## **6. Faire une place aux jeunes**

Les jeunes veulent être pris au sérieux, être entendus et pouvoir expérimenter. Ils ne veulent pas qu'on leur réponde seulement : « C'est comme ça ! » L'enjeu est de porter sur eux un regard bienveillant et de leur laisser une place pour exprimer leur avis. Le dialogue est vital car ils aiment comprendre le pourquoi des choses. Surtout, ne tardez pas à leur proposer d'agir. Pas facile, car s'ils veulent bien être briefés, ils souhaiteront probablement que ce préalable ne dure pas trop longtemps... Une association que des jeunes ont déserté gagnera à essayer de nouer des partenariats avec des espaces fréquentés par ceux-ci, par exemple en leur lançant un défi. Ce sera peut-être plus réaliste que d'essayer de trouver un jeune qui accepte de venir seul aux longues réunions de personnes n'ayant pas la même culture.

## **7. Faire avec les usagers**

Cela ne garantit pas un fonctionnement horizontal, mais cela peut parfois y inciter. Il est en effet important de garder en tête la question suivante : les personnes *les plus concernées* ont-elles été écoutées ? Y répondre valorise grandement les acteurs de terrain et peut même redonner sens à leur carrière salariée ou à leur parcours bénévole. Les usagers de l'association peuvent être invités dans un Conseil dédié à donner leurs avis sur leur façon de vivre l'association. Cet espace leur permettra de s'exprimer librement sans que leur parole ne soit influencée par la direction.

## **8. Ne pas oublier les bénévoles ponctuels et les actifs qui travaillent**

Les inclure dans un travail en « mode projet » peut les fidéliser. Certains peuvent notamment réaliser des tâches précises à distance. À vous de repérer ce qui peut être confié ainsi. Il incombe dès lors de développer une capacité à animer un réseau à distance si certains ne fréquentent pas ou peu vos locaux. Une certaine autonomie doit par ailleurs être laissée à une équipe qui s'approprie un projet. Bonne occasion de vérifier que l'on sait lâcher un peu prise et ne pas tout contrôler.

## **9. Penser « Animations participatives »**

Travailler ensemble, qu'on le veuille ou non, c'est passer pas mal de temps en réunion. Les animateurs de ces temps forts peuvent se qualifier pour en varier les formes, les rendre dynamiques, courtes, participatives. 1000 astuces le permettent ! Voici quatre exemples. 1. changer à chaque fois de personne chargée de tenir un rôle spécifique. 2. Varier les lieux de réunion. 3. Devenir plus créatif en utilisant les « 6 chapeaux de Bono » 4. Se demander si pour aborder un sujet pour pouvez faire quelque chose ensemble et non pas simplement en parler autour d'une table.

## **10. Rédiger une charte de coopération**

Limiter les strates, responsabiliser les collaborateurs, permettre une parole libre sur différents champs d'action et réduire les temps de décision : il est possible de formaliser par écrit dans une charte de coopération la manière dont une association souhaite faire vivre à sa manière tous ces principes. Ce document, plus sensible et porté sur les dynamiques, sera complémentaire du règlement intérieur ou des statuts qui restent bien plus fonctionnels.

### *Encadré 1*

#### **Paroles de jeunes**

Voici quelques réponses données à la question « Que voulez vous dire par gouvernance plus horizontale ? » par des jeunes de 22 ans lors d'un cours sur l'ESS :

« Tout le monde doit pouvoir participer »

« On veut avoir un poids égal dans la décision »

« On veut éviter d'en passer par le vote qui exclut les minoritaires »

« On veut être entendus »

« On veut des leaders qui impulsent et pas des chefs qui accaparent et personnalisent le pouvoir »

« On veut une organisation où le pouvoir est décentralisé »

### *Encadré 2*

#### **Les principes d'organisation des pouvoirs selon l'holocratie**

1. Le pouvoir réparti n'est pas synonyme d'absence de règles ni de « tout le monde traite de tout »

2. La raison d'être de la structure est l'ultime référence pour guider les décisions

3. Les missions, au gré des besoins, sont confiées à des « cercles » (équipes) évolutifs, tout acteur interne pouvant tenir plusieurs rôles.

4. Les réunions de régulation des tensions sont fréquentes

5. Les cercles, interdépendants les uns des autres, ont chacun une relative autonomie.