

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

Faculté d'Economie et de Gestion

Master 2 GRH ESS

Les paradoxes liés à la composition et aux rôles des membres du
Conseil d'Administration dans les associations qui font face aux
logiques gestionnaire et militante.

Étude de cas sur la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône

Mémoire présenté et soutenu par

Clotilde Martin

Directeur de mémoire :

Francesca Petrella

25/10/2020

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Francesca Petrella, ma directrice de mémoire, pour avoir été présente tout au long de l'année, pour son accompagnement, et pour avoir fait un suivi régulier de cette étude.

Je remercie tout particulièrement les administrateurs et la direction de la Ligue de l'enseignement 13 qui se sont rendus disponible et qui m'ont accompagné tout au long de ces recherches :

Bernard Cartron
Charly Pirani
Christian Charron
Christine Rieu
Claude Cazaux
Eve Ligout
Eve-Laure Gay
Evelyne Charron
Isabelle Dorey
Jean-Louis Borgni
Jean-Marc Guieu
Karim Touche
Lucette Agostini
Magali Carta
Marie-Line Lepage-Bagatta
Marjorie Carta
René Imbert
Suzanne Guilhem.

Merci de m'épauler et de m'avoir encouragé dans cette reprise d'études.

Je remercie Jean-Kristen Corot de m'avoir soutenu, supporté lors des moments difficiles et d'avoir pris le temps de s'intéresser à ce sujet de mémoire pour le partager.

Je remercie Julia Gleize pour les relectures, les moments d'échanges et les élans de motivations.

Enfin, je tenais à remercier Françoise Manin, Anne-Marie Vinaixa, Auréline Monticone, Marine Blandin et Géraldine Masson-Martin pour leurs relectures et leurs précieux commentaires.

SOMMAIRE

TABLE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

- I. Engagement et gouvernance
- II. Les administrateurs bénévoles
- III. L'association : une organisation à parties prenantes multiples
- IV. Grille de lecture et d'analyse

PARTIE 2 : ETUDE DE CAS : LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT - FÉDÉRATION DES BOUCHES DU RHÔNE (LIGUE 13)

- I. Méthodologie
- II. Historique et présentation de la Ligue 13
- III. Le projet associatif de la Ligue 13
- IV. Les parties prenantes de la Ligue 13
- V. Retour sur le Conseil d'Administration pour compléter nos données

PARTIE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

- I. Des caractéristiques intrinsèques des élus
- II. Distinction entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme « entreprise », gestionnaire

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

TABLE DES ANNEXES

TABLE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

Confédéral : entité de la Ligue de l'enseignement au niveau national

EN : Education Nationale

Ligue 13 : Ligue de l'enseignement - Fédération des Bouches du Rhône

RA : Rapport d'Activité

RI : Règlement Intérieur

RJ : Redressement Judiciaire

UFOLEP : Union Française des Œuvres Laïques de l'Éducation Physique, secteur sportif de la Ligue de l'enseignement

USEP : Union Sportive de l'enseignement du Premier degré, secteur sportif de la Ligue de l'enseignement

INTRODUCTION

La loi en vigueur concernant les associations date de 1901, soit plus de cent ans d'ancienneté. Pourtant, les associations françaises ont évolué et ne font plus face aux mêmes enjeux. En étant créatrices d'emplois, et en cherchant à valoriser les compétences des bénévoles, les associations ont conduit à une professionnalisation de leur secteur. Cela fait notamment émerger, dans certaines structures, des tensions entre salariés et bénévoles.

Si l'expansion des associations démontre encore aujourd'hui leur vitalité (« *près de 70 000 associations créées chaque année* », Laville et Sainsaulieu, 2013, page 9), l'environnement dans lequel elles évoluent est complexe et de plus en plus exigeant (réglementation, procédures, besoin d'expertise et de stratégie). Les outils de gestion prennent davantage de place. S'ensuivent les restrictions budgétaires par les collectivités, la mise en concurrence avec le secteur marchand et la nécessité de plus en plus grande d'une hybridation des ressources. Certaines associations quant à elles, rencontrent, en outre, des difficultés au niveau de la participation, avec un décalage entre adhérents, bénévoles, élus, salariés. En effet, l'investissement personnel n'est plus le même. Par exemple des adhérents adoptent un comportement de consommateur, des bénévoles souhaitent s'impliquer mais plus ponctuellement, des salariés s'investissent au-delà de leurs heures rémunérées... La mise en concurrence des activités, accompagnée de la pluriactivité, a pu entraîner une relation de consommation, là où se trouvait auparavant un engagement militant. Ainsi les potentiels bénévoles fuient des responsabilités avec cette inquiétude « *d'intégrer une association qui pourrait afficher des difficultés de renouvellement de l'équipe dirigeante, une insuffisante représentation des femmes et des jeunes, un pouvoir peu partagé voire des moyens techniques limités et peu innovants.*¹ » Le renouvellement des instances (diversité, vieillissement des élus) est donc un facteur à prendre en compte dans les difficultés rencontrées par les associations.

Les fondements de l'association mêlent autant l'engagement bénévole que le projet associatif. S'ils évoluent dans le temps pour s'adapter aux besoins et à l'environnement, l'un ne peut exister sans l'autre. Cependant le mythe fondateur de l'association, selon lequel le projet commun serait au centre des débats ne suffit plus à la survie de l'association. Rousseau (2002, 2003) explique les changements auxquels sont confrontées les organisations et met en évidence le parallèle et la complémentarité possible entre des logiques militante, bénévole et d'autres

¹ <https://www.innovasso.fr/dossier/crise-du-benevolat-mythe-ou-realite/> 19 octobre 2020

plus gestionnaires, mêlant emploi de salariés, utilisation d'outils de gestion (reporting, comptabilité, facturation...).

Si nous focalisons notre regard sur les personnes qui doivent tenir compte de ces deux logiques (gestionnaire et militante), qui sont celles qui agissent dans la gouvernance, les enjeux sont là aussi multiples. D'une part, les associations voient leur gouvernance "vieillir" : « *le poids élevé des seniors parmi les présidents d'associations s'accroît au fil des années* » (Tchernonog et Prouteau, 2019). En 2017, 22% des présidents d'associations ont entre 56 et 64 ans ; et 41% ont plus de 65 ans. D'autre part, les associations ont des difficultés à renouveler leur gouvernance : « *presque un quart des associations ont des dirigeants d'associations avec plus de 10 ans d'ancienneté* » (Tchernonog et Prouteau, 2019). La question de la gouvernance est d'actualité et raisonne avec mes missions quotidiennes.

A travers mon poste de coordinatrice sur le secteur de la vie associative à la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône, je suis en lien avec plus de 600 associations dans notre département, et avec d'autres acteurs du monde associatif. En cinq ans, nombreuses sont les associations qui m'ont fait part de leurs difficultés à trouver de nouveaux membres pour l'élection du Conseil d'Administration, ainsi qu'un ou une président.e pour prendre la suite de leur engagement. Ces interrogations concernent quasi toutes les associations avec lesquelles je suis en contact. J'ai souhaité centrer mes recherches sur la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône (Ligue 13) puisque cela fait sens avec mes échanges avec les associations du territoire. En effet, cette fédération d'associations est gouvernée à plus de 70% par des représentants d'associations adhérentes (selon les statuts de la Ligue 13). Les membres du Conseil d'Administration de la Ligue 13 sont donc pour la majorité également administrateurs d'une des associations locales adhérentes à la fédération (principe de double qualité). En échangeant avec des administrateurs qui ont rejoint le Conseil d'Administration de la Ligue 13 récemment, je me suis rendu compte de l'étendue de l'écosystème que certains pouvaient découvrir et donc, de la difficulté d'engranger un nombre incalculable d'informations sur des sujets assez différents. Je me suis alors questionnée sur leur intégration et leur motivation à administrer une fédération qui emploie de plus en plus de salariés.

**Notre sujet porte sur une étude interne de la gouvernance associative, centrée sur le
Conseil d'Administration.**

**La problématique que nous aborderons traitera des paradoxes liés à la composition et
aux rôles des membres du Conseil d'Administration dans les associations qui font face
aux logiques gestionnaire et militante,**

avec une étude de cas sur la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône.

Le paradoxe est une notion de plus en plus utilisée dans la littérature qui permet d'expliquer « *les contradictions au cœur du fonctionnement des organisations* » et la manière dont les organisations font face à ces contradictions (Lewis, 2000). Si certains éléments d'une structure sont divergents et opposables, ils sont aussi intimement reliés. Josserand et Perret (2013) affirment qu' « *une organisation pratique une gestion paradoxale si elle est à même de concilier des contraintes perçues habituellement comme opposées* ». Comme nous le verrons dans notre terrain d'enquête, la Ligue 13 est une association qui se reconnaît comme porte-parole d'un mouvement d'idées en représentant ses associations adhérentes à l'échelle du département, et en même temps, elle a ce rôle de gestionnaire avec notamment un grand nombre de salariés à piloter (rôle de chef d'entreprise) plutôt localisés sur Marseille. Le paradoxe nous a semblé évident comme sujet à interroger dans cette structure qui doit coordonner adhérents, bénévoles, salariés... Nous avons donc questionné les membres de la gouvernance, élus et salariés, acteurs indispensables à l'organisation et à la définition des priorités politiques à mettre en œuvre au sein de l'association. Notre volonté était de percevoir ce qui fonctionnait, dysfonctionnait ou pouvait être amélioré au sein de cette structure. Notre analyse s'est construite au fur et à mesure de nos résultats (récoltes de données, observation non participante, questionnaires, entretiens) et de nos recherches théoriques, l'un alimentant toujours l'autre.

Nous avons ainsi mobilisé trois approches théoriques pour appréhender notre terrain d'enquête. Afin de comprendre le contexte dans lequel la Ligue 13 s'inscrit, nous avons choisi d'utiliser tout d'abord le quadrilatère de Desroche afin de définir les quatre groupes d'acteurs à partir desquels nous pouvions déceler des fractures ou clivages éventuels dans l'organisation. Le Conseil d'Administration a un rôle déterminant dans la structure. Les théories de Cornforth nous permettront d'avoir un cadre d'analyse plus spécifique sur les rôles du CA afin de mieux appréhender les paradoxes en jeu et les manières de les gérer. C'est par l'approche des paradoxes que nous centraliserons notre analyse. Nous nous focaliserons sur deux singularités pour lesquelles nous établirons des préconisations : une première sur la composition du CA

nous évoquant le paradoxe “d’appartenance”, et une seconde sur les interactions du CA avec les autres groupes d’acteurs, portant sur le paradoxe de la “performance”.

Pour en arriver là, nous vous présenterons dans un premier temps notre revue de littérature afin de dresser un état de présentation de l’engagement et notamment de la professionnalisation du monde associatif, conduisant à faire évoluer la gouvernance en place. Cela nous conduira à nous concentrer sur les acteurs dans la gouvernance, à savoir les bénévoles. Nous mettrons en évidence qu’ils sont au carrefour entre les parties prenantes de l’organisation, et en lien avec celles-ci (adhérents, lien avec les salariés et la direction salariée). Ainsi découleront nos choix d’approches théoriques. Après l’explicitation de notre méthodologie, notre deuxième partie sera axée sur l’étude de la gouvernance de la Ligue 13. A travers les acteurs qui composent l’association, nous aborderons le fonctionnement global des instances, afin de mieux comprendre les rôles pris par le groupe d’acteurs au centre de notre étude, à savoir les élus du Conseil d’Administration, et les relations qu’ils entretiennent au sein de leur groupe et avec les autres acteurs. Notre troisième partie sera orientée sur l’analyse de nos résultats, alimentée par notre cadre d’analyse, afin de répondre à notre problématique et établir des préconisations auprès de la Ligue 13.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

I. Engagement et gouvernance

Selon Trostiansky et Laville (2013) « *les associations ont longtemps ignoré la notion de gouvernance, principalement car elles ne la considéraient pas comme un enjeu prioritaire (selon l'idée que l'on n'entre pas dans la vie associative pour prendre le pouvoir)* ». La première notion mise en commun entre les membres d'une association, avant même que cette dernière ne soit modélisée par des statuts, est bien une envie commune de faire quelque chose et partagée à travers des valeurs, à travers un projet associatif. Le projet est donc la base, le ciment de l'organisation. Il modélise le pouvoir d'agir, pouvoir de faire des personnes qui se retrouvent en lui, même s'il se veut évolutif selon l'environnement dans lequel il progresse, selon les membres qui le définissent et qui l'animent. Ainsi, Laville et Sainsaulieu (2013, page 11) complètent : « *la question propre à l'association est donc celle de l'articulation entre le projet émanant des fondateurs et la nécessité d'une organisation pour le réaliser* ». Mais quels sont les engagements dans la structure associative ?

1. Différentes notions d'engagement

L'engagement est un contrat oral ou écrit par lequel un individu promet la réalisation d'une action. Depuis la loi 1901, différentes notions concernant l'engagement émergent. Au début du vingtième siècle, les associations se donnent pour principales missions des activités de charité et/ou des activités d'entraide entre pairs ou de communauté où il y a convergence d'intérêts (par exemple des sociétés philanthropiques d'anciens élèves). De manière un peu générale, le Front populaire et la réunification syndicale de 1936 vont faire évoluer le bénévolat associatif sous un élan plus "militant". Le mouvement ouvrier va avoir un impact : « *cette fonction de résistance, devenue revendication, va effectivement s'afficher dans le milieu associatif* » (Demoustier, 2002, page 101). Nous parlons alors de militantisme associatif. Les années 1970 marquent un nouveau tournant dans l'engagement associatif puisque l'association est introduite « *dans la sphère publique au même titre que le parti politique et le syndicat* » (Demoustier, 2002, page 101). Par conséquent, le philanthrope du début du 20ème siècle aura tendance à être

reconnu par ses pairs comme un militant au milieu du siècle pour enfin avoir un statut de bénévole à partir des années quatre-vingt.

Depuis cinquante ans, au-delà du bénévolat, ce sont les termes de salariat et volontariat qui sont davantage utilisés et pratiqués dans le milieu associatif suite à son essor. En effet, il faut prendre en compte le fait qu'au « *total depuis l'année 2000 les associations sont plus créatrices d'emplois que les entreprises privées* » (Laville et Sainsaulieu, 2013, page 9). Cottin-Marx (2011) précise dans un de ces articles que « *le nombre d'emplois salariés dans les associations relevant de la loi de 1901 est passé de 660 000 salariés en 1980, à 1,9 millions en 2009* ».

Les associations ont permis à de nombreux bénévoles de se former et ont « *initié la reconnaissance de professions* » ou ont pris part à « *une telle reconnaissance* » (Laville et Sainsaulieu, 2013, page 99). Ces auteurs nous illustrent leurs propos avec l'exemple du secteur de l'animation qui se voit évoluer avec la création d'un diplôme non professionnel dans les années 1970, le BAFA (Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur), pour des personnes qui au départ, étaient bénévoles. Ainsi, les compétences acquises par la formation ont permis le développement d'une employabilité et le travail salarié s'est étendu progressivement en permettant d'abord à des bénévoles, des militants, d'y avoir accès.

En 1977, c'est également les débuts des contrats aidés pour faire face à l'augmentation du chômage chez les jeunes avec le Pacte National pour l'Emploi des Jeunes. Les Travaux d'Utilité Collective ne sont pas des emplois aidés mais des stages à temps partiel pouvant être effectués dans des associations par des jeunes sortis du système scolaire ou des chômeurs de longue durée dans l'attente de trouver un emploi. En 1990, le contrat emploi solidarité (CES) est créé pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes sans emploi, puis il y a ensuite en 1997 les "nouveaux services – emplois jeunes", et les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) en 2002 qui vise à répondre à des besoins collectifs non satisfaits. Cela continue avec le contrat unique d'insertion dans le non-marchand (CUI-CAE) et encore aujourd'hui avec le contrat parcours emploi compétence (PEC). Ces stages ou contrats spécifiques se veulent être des tremplins pour les personnes éloignées de l'emploi. Cependant la présence de ces contrats est significative dans le milieu associatif qui sont donc « *souvent utilisés comme une aubaine permettant aux associations de prendre des salariés à moindre coût* » (Cottin-Marx, 2011). En effet, passer par ces formes de contrats permet aux structures employeuses de bénéficier d'aides de l'Etat et d'exonérations de charges patronales. Mais l'impact est d'autant plus fort que finalement, « *le monde associatif est devenu le terreau d'une nouvelle précarité* » (Cottin-Marx, 2011).

Le service civique est également une autre forme d'engagement. Sans lien de subordination comme le salarié mais pourtant avec un contrat pour bénéficier d'une indemnisation pour son volontariat, son statut spécifique entre le bénévolat et le salariat est peu connu dans sa globalité. Il est malheureusement quelquefois utilisé comme « *une forme nouvelle de sous-emploi qui a surtout pour but d'occuper la jeunesse* » (Cottin-Marx, 2011).

Ces multiples propositions institutionnelles impactent les associations en accentuant des fonctions gestionnaires. Si auparavant le bénévole, « *ex-militant, garde généralement la vision globale et politique de l'association* » (Demoustier, 2002, page 102), cette perception ne peut être imposée aux nouveaux salariés. La professionnalisation implique un changement dans l'organisation du travail : réglementation à appliquer (Code du travail, Convention collective, spécificité de chaque contrat aidé, ...), outils informatiques davantage exploités...

Les relations sont elles aussi impactées puisque le bénévole se retrouve dans une nouvelle fonction : celle d'employeur ; et le travail doit être réparti (division du travail entre travail bénévole et travail salarié). Face à la complexité de la professionnalisation des acteurs, des associations se retrouvent même dans des situations paradoxales où il est demandé aux salariés de gérer la "ressource" bénévole : recrutement, formation... ainsi, « *les salariés deviennent les animateurs d'un réseau de bénévoles qui appuient leur action* » (Demoustier, 2002, page 110).

Pour conclure nous pouvons dire que le philanthrope, le militant puis le bénévole sont les statuts qui ont été reconnus comme acte d'engagement dans les associations du 20ème siècle. En se développant et en devenant structures employeuses, les associations ont concouru à la reconnaissance de certaines professions en leur sein. Le salariat est ainsi apparu dans les associations comme valorisation du travail bénévole. Pour favoriser l'accès à l'emploi, l'Etat a initié des dispositifs tels que les contrats aidés ou le volontariat en service civique, mais la réelle utilisation de ces contrats a engendré une précarisation de l'emploi dans le secteur associatif. Les fonctions gestionnaires se sont intensifiées avec des réglementations à appliquer, provoquant une organisation du travail qui prime sur le projet. Enfin, les différents statuts qui cohabitent dans l'association développent des relations paradoxales : des bénévoles sont employeurs, des salariés recrutent et animent les bénévoles...

Avec une nouvelle organisation du travail au sein des associations, nous cherchons à savoir s'il y a une ou plusieurs formes de gouvernance associative.

2. La gouvernance associative, différentes formes pour la pratiquer

En se professionnalisant, les associations ont permis aux bénévoles de valoriser et de faire reconnaître leurs compétences. Cela a également entraîné une nouvelle organisation du travail et une “gestionnarisation” du secteur. En conséquence, l’association doit désormais allier et justifier son efficacité économique et sa pertinence sociale, ce qui « *semble mettre en évidence un conflit entre deux logiques : la logique gestionnaire et la logique militante* » (Rousseau, 2002,2003, page 87). Un “encadrement intermédiaire”, modélisé par une délégation, une direction salariée, dont l’action vise à produire du sens constitue « *un enjeu essentiel dans la transformation du modèle organisationnel* » (Rousseau, 2002, 2003, page 86). Au-delà du projet associatif, il faut articuler la gouvernance organisée par les bénévoles et le rôle donné ou pris par le salarié dirigeant pour administrer l’association.

Si le mot gouvernance vient du latin “gubernare”² qui veut dire diriger, conduire, ou encore dans certains cas : régir ; nous choisirons comme définition de la gouvernance, une plus récente qui nous apparaît plus adaptée au milieu associatif actuel. « *Mode de pilotage et de régulation, la gouvernance désigne les règles et les processus qui définissent de quelle manière les acteurs concernés participent à la concertation, la délibération et la prise de décision qui orientent les actions d’une structure* », définition développée par la Fonda (2015, page 1), association qui se présente comme laboratoire d’idées du monde associatif.

En effet, chaque organisation détermine son propre système de gouvernance selon les membres qui la composent. Différents modes de gouvernance apparaissent au sein de la littérature. Malo (2001, pages 87 à 89) nous en présente six :

- La gouvernance participative : avec de l’ajustement mutuel (c’est-à-dire une coordination basée sur la négociation et le compromis via des discussions informelles), c’est un mode qui souhaite privilégier la participation de chacun des membres sans rapport hiérarchique. Elle nécessite la création d’instances de discussions supplémentaires à l’Assemblée Générale et aux Conseils d’Administration : comités, commissions, groupes de travail ou de réflexion...
- La gouvernance entrepreneuriale (voire en solo) correspond davantage aux organisations de petite taille où un meneur (bénévole ou salarié) a le contrôle. Il peut y

² <https://www.cnrtl.fr/etymologie/gouverner>

avoir des limites comme mentionné par Malo (2001, page 88) « *l'association joue alors un rôle de plus en plus effacé et le conseil d'administration est coopté.* »

- La gouvernance missionnaire s'organise dans le prisme de l'idéologie (normes, valeurs de la structure) et de l'utopie du projet comme « *étant une alternative au monde actuel [...] de sorte que le leader charismatique convient bien* » (Malo, 2001, page 89) à ce type de gouvernance.
- La gouvernance intégrée prend son essence même dans l'animation des sommets stratégiques locaux que la Fédération, par exemple, intégrera comme une fusion dans son sommet stratégique global. Selon Mintzberg (1982) le sommet stratégique est l'ensemble des acteurs qui ont pour rôle d'établir la définition de la mission de l'organisation et des modalités stratégiques de mise en œuvre de cette mission de façon efficace.
- La gouvernance par contrat de performance donne un rôle prépondérant au « *sommet global financier ou pourvoyeur de fonds comme l'Etat* » (Malo, 2001, page 88) qui souhaite avoir un retour quantifié, mesurable des effets de son investissement.
- La gouvernance politique ou démocratique : de manière inclusive, chaque membre « *a le droit de participer ou d'être représenté* » (Malo, 2001, page 89). Il n'est pas cherché la finalité de participation de tous (comme dans la gouvernance participative) mais plutôt une participation représentative des acteurs.

Ces types de gouvernance mettent en exergue la multiplicité des rôles à jouer par les dirigeants élus et salariés et en particulier du pouvoir pris ou laissé aux groupes d'acteurs au sein de l'association. Comme le révèle Crozier (1963) « *le pouvoir en effet n'existe pas en soi. La relation de pouvoir ne s'établit que si les deux parties s'intègrent au moins temporairement dans un ensemble organisé* ». La gouvernance met en place des espaces organisés où sont décidées les orientations collectives de l'association dans l'intérêt général : AG et CA. Ces deux organes principaux sont souvent la base de toute association comme lieux de démocratie. L'Assemblée Générale, composée généralement des adhérents, est l'organe souverain. Les résolutions adoptées par le collectif (définition de la politique de l'association, des grandes orientations) s'appliquent à l'ensemble de cette communauté associative. L'AG se déroulant ordinairement une fois dans l'année, cela ne suffit pas à faire vivre le projet ni à prendre des décisions pour la vie de la structure. Une délégation est donc donnée à des adhérents qui prennent le rôle d'administrateurs. Ceux-ci vont se réunir plusieurs fois dans l'année au sein de

Conseils d'Administration où ils sont chargés de gérer l'organisation, de mettre en œuvre les orientations adoptées en AG, le rôle du CA étant primordial dans la gouvernance de la structure. Petrella (2017, page 347) nous présente également des mécanismes mis en place par les structures (et identifiés par Charreaux, 1997) pour ne pas s'arrêter à une vision restrictive de la gouvernance. En effet, d'autres instances existent : bureau, commissions, groupes de travail... Elles sont plus ou moins formalisées et concourent à la réflexion autant sur le projet que le fonctionnement, ainsi qu'à la mise en œuvre des décisions prises dans les organes principaux (AG et CA). La gouvernance, comme système participatif et décisionnel sous différentes formes, nous amène à nous demander pourquoi des bénévoles souhaitent, osent prendre des responsabilités.

II. Les administrateurs bénévoles

1. Quelles motivations pour s'engager ?

Les administrateurs sont des bénévoles qui ont accepté de prendre des responsabilités afin de faire vivre l'association pour l'intérêt du collectif. Dans certains cas, comme les fédérations d'associations par exemple, les administrateurs ont une double qualité. D'une part, ils sont bénéficiaires pour leur association adhérente puisque cette dernière peut tirer parti d'offres, de services liés à son adhésion. Le terme bénéficiaire étant défini comme un « *groupe de parties prenantes vers qui la mission sociale est orientée* » (Gui, 1991 ; Petrella, 2017, page 332). En même temps, ces administrateurs régissent la fédération qui elle-même met à disposition des services à l'association susmentionnée. Cette double qualité peut amener un cumul de mandats : administrateur dans l'association adhérente et administrateur au sein de la fédération si nous reprenons l'exemple cité. Ainsi « *un peu moins de 29% des adhérents associatifs indiquent qu'ils exercent des responsabilités dans une ou plusieurs associations, 17% déclarent être membre d'un bureau. Un peu plus de 5% déclarent exercer une présidence.* » (Prouteau, 2018, page 15). Qu'est-ce qui motive ces bénévoles à prendre des responsabilités ?

Le bénévolat est « *une action réalisée sans obligation et gratuitement, c'est à dire sans rémunération* » (Prouteau, 1999, page 183). Cette action est avant tout un don qui trouve différentes justifications. « *Le bénévolat est un moyen de se sentir utile* » (Cousineau, 2017, page 21), mais les bénévoles donnent également d'autres raisons de s'engager : défendre des

valeurs communes, apporter son expertise et ses compétences, donner du temps... Cousineau (2017, page 16) identifie trois familles de dons, qui font écho aux notions de compétences :

- *« Le « savoir » divisé en deux composantes : l'apport de qualités intellectuelles et pédagogiques »*
- *« Le « savoir être », synonyme de dons attitudeux et comportementaux »*
- *« Le « savoir-faire » qui se réfère aux aptitudes techniques et managériales offertes par le bénévole à son association. »*

Donner est une volonté personnelle et chaque bénévole fait le choix de ce qu'il peut apporter à la structure dans laquelle il s'investit. Pour Mauss (1980), le don est un mode d'échange, un contrat social incitant un retour, un contre don. Le bénévole échange du temps pour se sentir utile, pour rencontrer de nouvelles personnes, pour apprendre, à la suite duquel il y aura réciprocité. Prouteau (1999, page 11) complète en expliquant qu' *« on peut donner à quelqu'un et recevoir d'un autre sans pour autant mettre en défaut le principe de réciprocité »*. C'est la forme d'un cercle vertueux qui se crée puisque pour Mauss (1980) *« des trois obligations qu'il évoque, l'obligation de donner, celle de recevoir, et celle de rendre, c'est la dernière qui retiendra l'essentiel de son attention »*. L'échange, le don, devient alors une constante même si cela ne s'effectue pas dans la même structure ou auprès des mêmes personnes.

« En appréhendant l'engagement bénévole comme un échange, elle fait ressortir la responsabilité qui incombe aux associations, celle d'assurer la réciprocité, d'honorer les termes de l'échange » (Prouteau, 1999, page 239). Pour cela l'organisation, autant que les bénévoles, doivent avoir identifié les missions confiées afin de se mettre en accord sur l'engagement réciproque. L'accord conclu n'implique aucun lien de subordination et aucune obligation dans la durée puisque le bénévolat associatif est *« une décision réitérée dans le temps, une succession de dons susceptible à tout moment d'être interrompue »* (Prouteau, 1999, page 241). En effet, selon les cycles de vie auxquels un bénévole fait face, l'association se devra d'être vigilante sur le recrutement de ces bénévoles selon leurs âges et leurs volontés.

Les jeunes de moins de trente ans sont dans un cycle de vie particulier : passage à l'âge adulte, continuité d'études, attente professionnelle ou encore agrandissement de la famille. D'une part, *« la participation à des activités associatives peut permettre d'acquérir des compétences »* (Halba, 2006 page 286), de prendre davantage confiance en soi, d'agir comme citoyen de la cité, ou encore de développer son réseau dans lequel, parfois, ces initiatives deviennent un *« tremplin pour un avenir professionnel »* (Halba, 2006, page 287). Cependant, et pour les mêmes

raisons citées au départ, les jeunes ont peu de temps pour s'engager. Le manque de moyens financiers des jeunes est également un frein pour leur bénévolat, si tant est qu'ils aient eu l'information. Il est vrai que pour les jeunes n'ayant pas grandi dans un environnement où l'engagement fait partie du quotidien, cet acte ne va pas de soi. Les campagnes d'engagement sont une première approche, une primo-information qui peut leur donner conscience de la possibilité de s'adonner à une cause. Les seniors quant à eux, lorsque la retraite approche, ont tendance à vouloir « *combler le vide créé par la fin de son activité professionnelle* » (Halba, 2006, page 288). Nous avons vu précédemment les raisons de s'engager pour les bénévoles. A celles des seniors, s'ajoutent la préférence d'un « *environnement multigénérationnel* » (Halba, 2006, page 288) où ils pourront transmettre leurs savoirs et expertises professionnelles dans la continuité de leur carrière, rester autonomes et donc, ne pas être vu comme « *une charge pour la société* » (Halba, 2006, page 289). Si à première vue, les uns sont dans une volonté de découvrir et d'apprendre, les seconds ont plutôt envie de transmettre. Cela peut être inversé si nous prenons l'exemple des nouvelles technologies. Cousineau (2017, page 13) complète avec la notion d'intégration dans un groupe, ou dans la société : « *les individus transmettent aussi afin d'être intégrés.* »

Les motivations à s'engager, si elles peuvent être exprimées de manière précise au début d'une action de bénévolat, ne sont pas stables et comparables dans le temps. Un bénévole peut voir ses motivations évoluer selon l'environnement, le groupe, les projets dans lesquels il est amené à collaborer. Au sein du Conseil d'Administration, le nouvel administrateur passera par une phase d'acculturation pour prendre ses marques. Mais si la gouvernance est pensée « *en mouvement [qui] doit aller de pair avec l'évolution du projet associatif* » où chacun peut « *prendre le train en route* » avec « *l'enjeu d'un faire avec ou de faire ensemble* » (Tapol et Evrard, 2014), la motivation individuelle se transformera ainsi en identité collective « *favorisant l'émergence d'une conscience citoyenne* » (Tapol et Evrard, 2014). Au-delà des motivations conscientes ou non du bénévole, Prouteau (1999, page 237) souligne que « *les retraités bénévoles seraient plus fréquemment des personnes poursuivant des engagements antérieurs et plus rarement des personnes devenues bénévoles parce que retraitées.* »

2. Des caractéristiques spécifiques des administrateurs ?

Nous nous demandons si des dispositions préalables favorisent l'engagement. Selon Prouteau (2018, page 26), « *la participation bénévole demeure positivement associée à la pratique parentale antérieure du bénévolat.* » Le fait de côtoyer des bénévoles dès son plus jeune âge, en particulier dans son entourage proche, décuplerait la faculté de s'engager. Prouteau (2018, page 26) ajoute que « *la détention d'un diplôme de l'enseignement supérieur est très favorable à l'exercice du bénévolat* ». Ces tendances sont issues d'enquêtes (Tchernonog et Prouteau, 2019) et ne peuvent être généralisantes. Nous pouvons penser que certaines associations modifient ces orientations selon l'environnement dans lequel elles se situent. Par exemple les associations intervenant dans les QPV, Quartiers Prioritaires de la Ville, où le niveau de diplôme des habitants est plus faible que dans le reste des agglomérations³, leurs permettent d'évoluer dans un environnement qui favorise l'engagement de tous (peu importe l'âge ou le niveau d'études). Le mouvement d'Éducation populaire né au 19ème siècle place « *des acteurs en position médiane, entre la classe possédante et la classe ouvrière* » qui « *vont en quelque sorte tenter de jouer les médiateurs.* » (Poujol, 2005, page 127). L'objectif premier de ces associations, encore aujourd'hui, est de favoriser la pratique de la citoyenneté.

« *Le bénévolat est une activité libre (non obligatoire), désintéressée (sans but lucratif), servant l'intérêt général.* » (Halba, 2006, page 23). Cependant, être bénévole n'est pas une situation pérenne dans le temps, et dépend également de phases de transition au cours de la vie : fin des études, arrivée d'un enfant, retraite... Comme le dit Prouteau (2018, page 32), « *l'engagement n'est pas un état figé mais un processus.* » Par contre « *les dons ponctuels de temps peuvent progressivement conduire à des participations plus continues* » (Prouteau, 2018, page 32). L'enjeu est donc pour les associations d'être vigilant auprès de ces bénévoles qui peuvent potentiellement amener une dynamique nouvelle à leur gouvernance.

Cousineau (2017, page 24) identifie trois profils de bénévoles selon les motivations développées dans le point précédent qu'elle nomme : le combattant, le régulier et le consultant.

- Très engagé, « le combattant » apporte son savoir et savoir-faire à l'association et espère en échange, acquérir des connaissances.

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2659517#titre-bloc-9> 31 mai 2020

- De manière plus individuelle au départ, « le régulier » amène son savoir être et aspire à un apprentissage sur lui-même. Il est prêt à acquérir de nouvelles expériences enrichissantes c'est pourquoi il est présent régulièrement dans l'association.
- A contrario, « le consultant » s'investit de façon plus ponctuelle et dans le but d'offrir son expertise et ses compétences pour traiter un problème précis.

La fonction d'administrateur, selon Cousineau, serait à proposer aux deux premiers profils (au combattant et au régulier) qui s'engagent de manière constante dans l'association. Ainsi la régularité est une caractéristique notable qui fait écho au temps disponible à donner puisque Prouteau (2018, page 23) nous démontre que « *les dirigeants sont plus souvent pluri-participants ce qui accroît les durées globales qu'ils consacrent au bénévolat.* »

Si les dirigeants associatifs paraissent donner davantage de temps à leur pratique associative, nous pouvons mettre en évidence qu'ils « *constituent un groupe sélectif [...] tout particulièrement pour les présidents, une surreprésentation des hommes, des seniors mais aussi des cadres supérieurs et des indépendants non agricoles* » (Prouteau, 2018, page 15). Différentes formes de mode de choix permettent de désigner les nouveaux élus. Au-delà de l'élection ou du tirage au sort, la cooptation semble être une pratique courante avant l'élection (nous n'avons pu trouver de données exactes à ce sujet) au sein des associations. La cooptation (du latin *cooptatio*) « *est un mode de désignation par lequel les membres actuels choisissent les nouveaux membres.*⁴ » Si la cooptation n'est pas revendiquée, c'est souvent par son intermédiaire que les associations passent pour intégrer ces acteurs dans la gouvernance.

III. L'association : une organisation à parties prenantes multiples

Si une grande majorité d'associations n'a que des bénévoles, de nombreuses associations aujourd'hui sont composées de plusieurs groupes d'acteurs : bénévoles, adhérents, salariés, partenaires... Chacun a des intérêts et des attentes diverses et a donc « *un rôle à jouer dans la détermination de la stratégie de l'organisation, dans sa gouvernance.* » (Maffet et Sinda, 2013). Freeman (1984) leur donne le nom de parties prenantes, qu'il définit comme : « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Elles peuvent agir sur le projet selon leur participation et le pouvoir qui leur est attribué.

⁴ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cooptation>

- **Les adhérents**

Lors de la création de l'association, les membres fondateurs construisent le projet associatif. Ce dernier continue à vivre et évolue avec l'adhésion de nouveaux membres. Cependant, le monde associatif est aujourd'hui en concurrence directe avec celui des entreprises. Par exemple, dans le domaine du sport, le client cherche une prestation où il pourra pratiquer une activité de loisirs. Ce client pourra conjointement rechercher un lieu qui défend des valeurs auxquelles il adhère, une pratique de loisirs sans compétition pour le plaisir de partager et apprendre ensemble. Mais il pourra aussi rechercher le prix le plus attractif sans plus d'exigence sur le prestataire qui répondra à son besoin. Dans ce dernier cas, si le client choisit l'association, il deviendra adhérent, d'où une adhésion tacite au projet, mais sans forcément une réelle connaissance de celui-ci. Nous sommes dans une évolution de l'association. Tapol et Evrard (2014) ont défini la « règle des trois tiers : un tiers des adhérents sont des consommateurs du projet, un tiers adopte le projet mais sans lui consacrer du temps et un tiers adopte le projet et le fait évoluer en y consacrant énergie et temps. » Face à ces adhérents consommateurs, il y a de plus en plus d'enjeux pour les associations de nos jours, notamment se démarquer de l'entreprise afin de ne pas vendre de la prestation seulement dans un objectif de rentabilité, et permettre l'implication de ses adhérents dans un projet de société.

- **Les salariés**

L'association peut avoir d'autres ressources en interne : les salariés qui semblent « être davantage intrinsèquement motivés que ceux des entreprises privées » (Narcy, 2009, page 81). En effet, certains salariés « peuvent être guidés par des motivations non pécuniaires » (Narcy, 2009, page 83). Cela peut donc être une force supplémentaire pour l'association qui peut attirer des salariés avec « ses objectifs plus sociaux et par une manière d'entreprendre différente » (Narcy, 2009, page 83) et ainsi favoriser l'élaboration et la participation au projet associatif, conjointement avec les bénévoles. Mullenbach (2007, page 120) nous précise qu'aujourd'hui, la théorie des parties prenantes « se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique [...] proposant une vision alternative de la gouvernance ». Si la théorie des parties prenantes permet des avantages tels que l'« évolution des gouvernances pour donner plus de place à la collaboration et à l'intelligence collective entre les parties prenantes⁵ », elle a aussi ses limites. Elle ne peut pas faire abstraction des

⁵ Evolution de l'accompagnement des structures associatives : constat, besoins et pistes de réflexion, note du 10 juillet 2017

pluralités de potentielles tensions ou conflits entre les acteurs. De plus, si ces groupes d'acteurs n'arrivent pas à coopérer cela « *pose le problème du mode d'arbitrage à employer entre les intérêts différents des parties reconnues* » (Freeman, 1984) pour une prise décision finale dans l'organisation.

- **Duo direction - présidence**

Si dans les statuts, de manière générale, l'article explicitant la gouvernance ne mentionne pas les dirigeants salariés de l'association, ceux-ci ont pourtant un rôle central. Les délégations de pouvoir, partiel ou total en sont l'illustration même. La direction, conjointement avec la présidence, a un rôle prépondérant pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation dans un contexte de travail collaboratif et bienveillant entre administrateur.trice.s et salariés. Pour ce faire, ce duo se doit de « *créer les conditions d'un travail attractif pour les bénévoles, la qualité des relations entre ces derniers et les salariés, au même titre que la qualité de l'interaction entre bénévoles, constituant très probablement un déterminant important des satisfactions intrinsèques tirées de l'activité* » (Prouteau, 1999, page 241). C'est aussi « *un rôle de médiateur* » (Malo, 2001, page 84) que joue ce duo afin d'assurer une bonne communication entre l'ensemble des acteurs. Cependant un regard particulier doit être porté au management des salariés associatifs. En reproduisant « *les principes de gestion du personnel qui ont réussi au sein du secteur privé* » le risque encouru par la gouvernance, direction et élu.s confondus, serait d' « *ignorer la spécificité de la motivation de leurs salariés* » (Narcy, 2009, page 82).

- **Le sens “unificateur”**

Une autre particularité du monde associatif lorsque ce dernier rassemble de nombreux salariés, sont les « *initiatives associatives [qui] font sens autour d'un projet qui vise simultanément l'obtention d'un surplus identitaire individuel et collectif pour les parties prenantes et un impact sur la vie sociale tout en produisant de multiples services aux personnes.* » (Rousseau, 2007). Rousseau prend l'exemple d'une grande fédération d'associations qui, au-delà du but poursuivi dans ses statuts, répond « *aux appels d'offres [...] gère des centres de loisirs, des maisons de jeunes...* ». Il explique que « *la double approche du projet militant et de l'activité de services est bien affirmée sans qu'elle semble problématique* » (Rousseau, 2007). C'est donc le sens qui peut permettre d'associer les parties prenantes d'une organisation. Les commissions ou groupes de travail entre bénévoles et salariés peuvent être des exemples d'instances porteuses de sens.

IV. Grille de lecture et d'analyse

Nous avons fait le choix de nous baser sur deux grilles de lecture. Une première pour identifier les groupes d'acteurs caractéristiques dans notre étude grâce au quadrilatère de Desroche (1992). La seconde, basée sur les théories de Cornforth nous permettra d'analyser les rôles du conseil d'administration. Ces concepts nous amèneront à poser notre cadre d'analyse basé sur une approche par les paradoxes.

1. Le quadrilatère de Desroche pour identifier les acteurs

Desroche (1992) définit quatre groupes d'acteurs suite à ses études sur les structures coopératives que nous pouvons utiliser dans le modèle associatif (cf schéma 1 ci-dessous) :

- Les Sociétaires, il s'agit « *des membres ayant acquitté leur part sociale* » ; dans le cadre de l'association, il s'agira de la cotisation. Nous les appellerons dans notre étude de cas les adhérents, ils élisent le Conseil d'Administration.
- Le Conseil d'Administration qui détient le pouvoir des adhérents via l'Assemblée Générale et qui va mettre en œuvre le côté opérationnel des décisions, ou les déléguer à la Direction.
- Les Managers, ou la direction salariée est recrutée par le Conseil d'Administration pour ses compétences. Cette relation se lie par un contrat ad hoc, accord spécifique entre la gouvernance (CA et le manager). Desroche (1992) complète ses propos « *C'est le management ou même [...] la technostructure* », technostructure se définissant les cadres, les techniciens participant à la prise de décisions.
- Les Employés salariés, recrutés par les Managers.

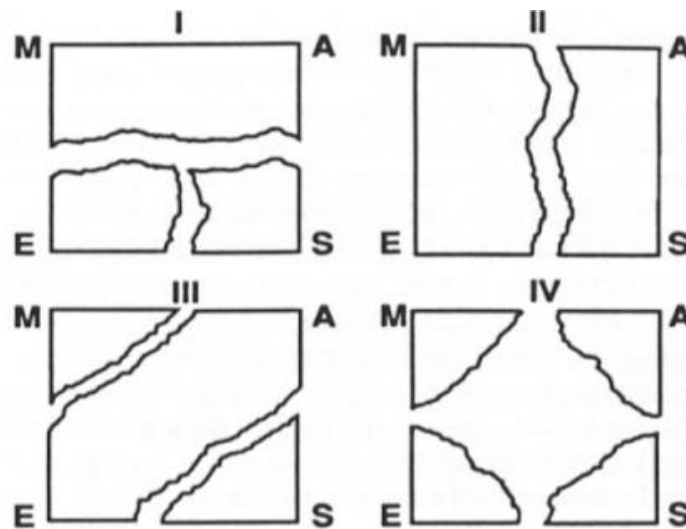
Schéma 1 : Le quadrilatère coopératif de Desroche



Si nous nous plaçons du point de vue des acteurs de l'ESS et notamment des membres au sein des associations, un des éléments fondamentaux est que les associés « *se retrouvent autour de valeurs communes et définissent ensemble un socle d'organisation de l'association⁶* ». Dans une logique gestionnaire, nombre d'associations se sont vues renforcées par des effectifs salariés. Desroche (1992) nous explique que même si l'intérêt de la « *démocratie coopérative est précisément d'obtenir des communications, voire des convergences, entre ces quatre pôles [adhérents / administrateurs / direction salariée / salariés - ...] un tel fonctionnement ne va pas de soi.* » Il s'agira pour nous d'analyser où se situe la division. Cela peut être au sein d'un groupe d'acteurs, comme illustré par le schéma 2 ci-dessous : il pourrait y avoir des tensions au niveau démocratique (sociétaires), politique (CA), opérationnel (managers) et/ou technocratique (employés). Mais d'autres fractures sont possibles : clivage horizontal (entre CA et managers par exemple), clivage vertical (entre managers et employés) ou encore un risque que les employés soient totalement déconnectés des sociétaires. A cela s'adjoint la problématique du circuit de l'information dans les instances.

⁶ <https://laligue.org/guide-pratique-de-lassociation-les-principes-fondateurs-dune-association/>

Schéma 2 : Les “possibilités de rupture” du quadrilatère de Desroche



La définition de ces groupes d’acteurs et l’étude de leurs relations vont nous permettre de mettre en évidence les tensions possibles au sein d’une organisation.

2. Les différents rôles du Conseil d’Administration

Le rôle du Conseil d’administration se définit par les membres eux-mêmes selon leurs appétences et compétences. Certains modes de gouvernance développés par Malo (énoncés précédemment), font écho aux théories de Cornforth (2003, 2004) où nous retrouvons différents rôles et responsabilités pris par le CA (voir tableau 1 en page 26) :

- Un premier rôle de conformité : les administrateurs s’assurent de l’adéquation des prises de décisions avec les activités sur le terrain en tant que garants. Ils délèguent leur autorité au dirigeant salarié mais le supervisent. « *La théorie de l’agence peut être sollicitée pour analyser les formes de délégation de l’autorité au sein des organisations.* » (Petrella, 2017, page 340). Ce modèle de délégation dévoile plusieurs niveaux de contrôle et de surveillance, le CA se devra de rendre des comptes à l’Assemblée Générale sur l’année écoulée.
- Dans une perspective plus partenariale, ici le dirigeant salarié est considéré comme « *partenaire, digne de confiance, du conseil d’administration* » (Petrella, 2017, page 343).

Ainsi le CA, recruté sur son expertise, soutient la direction et prend des décisions dans l'optique de tenir son rôle d'amélioration de la performance. La **théorie du régisseur** s'inscrit donc dans une conception partenariale.

- Rôle politique :

- Le CA est une « *entité qui interagit et qui a des responsabilités envers une pluralité de parties prenantes* » (Petrella, 2017, page 343). Il concilie les intérêts discordants pour trouver des compromis. La **théorie des parties prenantes** fait écho à la gouvernance participative (Malo, 2001) dans le fait qu'elle souhaite privilégier la participation de chacun des groupes d'acteurs.
 - La **perspective démocratique**, qui renvoie à la gouvernance démocratique de Malo (2001), se caractérise par un esprit plus "inclusif". Le CA est ouvert à tous, même sans expertise dans un domaine.
-
- La professionnalisation des structures entraîne un niveau d'expertise pour les administrer. Les procédures (ressources humaines, comptables...) sont de plus en plus complexes. Le CA tient alors un rôle symbolique, dit "de complaisance" : il n'assume pas son rôle de décisionnaire et suit les directives du dirigeant salarié. En écho à la gouvernance entrepreneuriale (Malo, 2001) où le manager a tous les pouvoirs (**théorie de l'hégémonie managériale**), le CA ne sert que de "prête nom", de tampon ou de validation des décisions pour la continuité de l'organisation à but non lucratif en lui procurant une certaine légitimité.
-
- Plus tourné vers l'extérieur, le CA peut prendre un rôle stratégique, d'élargissement des frontières de l'organisation dans le but de « *mobiliser de nouvelles ressources, d'étendre son réseau social et politique et de consolider sa position dans l'environnement (modèle de cooptation)*. » (Petrella, 2017, page 345). La **théorie de la dépendance aux ressources** est beaucoup plus large que le rôle définit au sein de la gouvernance par contrat de performance (Malo). Cependant, ces approches sont toutes deux tournées vers l'extérieur de l'organisation.

Tableau 1 : Les différents modèles de fonctionnement des CA (Petrella, 2017, page 346)

Source : traduction libre de Cornforth

Théorie	Intérêts	Membres du CA	Rôle du CA	Modèle
Théorie de l'agence	Divergence d'intérêts entre le CA et la direction	Gardiens de la mission à but non lucratif	Rôle de conformité : <ul style="list-style-type: none"> • défend les intérêts des « propriétaires » ; • supervise la direction (managers) ; • assure le respect et l'application de la législation. 	Modèle de délégation
Théorie du régisseur (ou de l'intendance)	Convergence des intérêts entre le CA et la direction	Experts	Rôle d'amélioration de la performance : <ul style="list-style-type: none"> • améliore les décisions stratégiques ; • soutien la direction (partenariat). 	Modèle partenarial
Perspective démocratique	Intérêts des membres, du public Prise en compte d'intérêts multiples	CA ouvert à toute personne, même sans expertise particulière (profane)	Rôle politique : <ul style="list-style-type: none"> • défend les intérêts des membres ; • définit la stratégie de l'organisation ; • contrôle le personnel. 	Modèle démocratique

Théorie des parties prenantes	Intérêts hétérogènes des parties prenantes	Représentants des parties prenantes	Rôle politique : <ul style="list-style-type: none"> • concilie les intérêts divergents (trouve l'équilibre) ; • définit la stratégie de l'organisation ; • contrôle la direction. 	Modèle "stakeholder"
Théorie de la dépendance aux ressources	Divergence d'intérêts entre les stakeholders externes et l'organisation	Parties prenantes clés pour l'organisation (choix stratégique, capacité d'influence)	Rôle d'élargissement des frontières de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • sécurise les ressources ; • gère les relations avec les parties prenantes ; • a une vision stratégique tournée vers l'extérieur. 	Modèle de cooptation
Théorie de l'hégémonie managériale	Divergence d'intérêts entre le CA et la direction	CA de complaisance	Rôle symbolique : <ul style="list-style-type: none"> • ratifie les décisions ; • donne une légitimité à l'organisation (les dirigeants salariés ont tous les pouvoirs). 	Modèle validation

Cornforth quant à lui a ainsi synthétisé différents courants théoriques sur le comportement des CA et a ainsi établi un cadre d'analyse « *“multi-paradigmatique” afin de mieux cerner le rôle du conseil d'administration dans les OESS et de pouvoir en identifier les paradoxes et les tensions.* » (Petrella, 2017, page 340).

Quels sont les rôles prioritaires pour une organisation ? Ces rôles sont-ils forcément dissociés ou certains peuvent-ils être complémentaires ? Quelle vision les bénévoles ont-ils de leur rôle d'administrateur ? Serait-il possible qu'au sein d'un même CA, des groupes d'administrateurs aient des perceptions différentes et tiennent des rôles variés ?

3. L'approche par les paradoxes

Comme mentionné dans l'introduction, le terme "paradoxe" est utilisé « *pour expliquer les contradictions au cœur du fonctionnement des organisations* » (Lewis, 2000 ; Cousineau et Damart, 2017, page 21). Ces contradictions sont reliées mais ne peuvent pas être résorbées en faisant le choix d'une partie ou d'une autre.

Nous pourrions prendre un exemple dans le milieu associatif pour expliquer ces propos. En se diversifiant, l'association développe de nouvelles propriétés et peut faire face à des tensions contradictoires : un bénévole qui ne compte pas ses heures pour effectuer un travail bénévole donc non rémunéré, un salarié qui est soumis au Code du travail et qui, aux yeux de la Loi, ne peut travailler plus de 35h/semaine. Ainsi la structure employeuse ne pourrait pas résoudre l'implication des membres de sa structure en uniformisant une règle pour tous.

Quatre types de paradoxes sont identifiés dans la littérature (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Cousineau et Damart, 2017, page 21) :

- **le paradoxe d'apprentissage, ou du "learning"**. Au-delà de faire écho aux connaissances, ce paradoxe émergerait plus particulièrement « *en période de changement* » (Smith et Lewis, 2011 ; Bollecker et Nobre, 2016) et mettrait en opposition les acteurs qui « *sont amenés à utiliser d'autres méthodes que celles du passé* » (Cousineau et Damart, 2017, page 21).
- **le paradoxe d'organisation** concerne les différentes entités d'une structure. Cousineau et Damart (2017) nous explique que les systèmes mis en place tendent à favoriser l'implication, la confiance et la créativité des membres tout en étant efficient. Pour les différentes entités, Bollecker et Nobre (2016) complètent : elles « *doivent agir de façon indépendante tout en faisant partie d'un système organisationnel plus global qui suppose une interdépendance de ses sous-systèmes.* »

- **le paradoxe d'appartenance ou d'identité.** Chaque groupe a sa propre identité, ses propres références. Cependant, l'ensemble des groupes hétérogènes d'une structure évoluent « *dans un cadre intégrateur, fait d'objectifs communs et de directions consensuelles* » (Cousineau et Damart, 2017, page 21). Le paradoxe peut être vécu par les membres lorsque les références des uns sont en opposition avec celles des autres ou bien, avec celles de la structure.
- **le paradoxe de rôle ou de performance** met en exergue des attentes contraires au sein d'une même organisation amenant les opérateurs à multiplier les tâches qui sont alors « *souvent contradictoires* » (Smith et Lewis, 2011). Cousineau et Damart (2017) ajoute que le paradoxe tient dans le fait que l'ensemble des « *parties prenantes ne partagent pas toutes les mêmes critères, modèles ou représentations de ce qu'est une performance acceptable.* »

Ainsi, les paradoxes pourraient toucher la manière de travailler (paradoxe d'apprentissage), l'organisation du travail (paradoxe d'organisation), l'identité, les références du groupe (paradoxe d'appartenance) et /ou les objectifs à atteindre (paradoxe de rôle, de performance). Le paradoxe est complexe dans le sens où il ne peut être résolu. Ce n'est pas une problématique pour laquelle une décision peut être prise afin de la résoudre. Le paradoxe tient compte des tensions existantes et « *n'est pas seulement vecteur de dysfonctionnements et de blocages* » (Josserand et Perret, 2013, page 9). En effet, nous pouvons envisager les paradoxes comme une dynamique positive à partir de laquelle se développent des réflexions collectives, créatrices de sens.

En partant de notre première grille de lecture, nous pourrions mettre en évidence les tensions entre les acteurs de l'association, notamment dans et/ou avec le Conseil d'Administration. La grille multidimensionnelle de Cornforth, nous permettra de compléter cette vision avec les rôles pris par les administrateurs. Nous pourrions ainsi alimenter notre réflexion sur les paradoxes liés à la composition et aux rôles des membres du Conseil d'Administration dans les associations qui font face aux logiques gestionnaire et militante.

PARTIE 2 : ETUDE DE CAS : LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT - FÉDÉRATION DES BOUCHES DU RHÔNE (LIGUE 13)

I. Méthodologie

Notre premier enjeu était de découvrir la littérature concernant la gouvernance associative. Celle-ci est très riche, de même que celle portant sur les bénévoles. En revanche, peu d'études traitent de la spécificité des bénévoles qui prennent des responsabilités en étant élus au sein du CA. Dans le cadre de notre travail salarié comme coordinatrice de la vie associative à la Ligue 13, les liens avec les administrateurs s'accroissent. Nos premiers questionnements concernaient les nouveaux administrateurs élus, notamment en ce qui concerne leur motivation, recrutement, intégration et formation au sein du CA. Deux administratrices arrivées en 2019 se sont rendues disponibles pour un entretien exploratoire à ce sujet. L'une d'entre elles étant retraitée de l'Education Nationale, la seconde administratrice au sein d'une association adhérente. Ces entretiens ont ainsi commencé à faire naître des interrogations sur les caractéristiques à prendre en compte dans notre terrain d'enquête, sans toutefois arriver à les dévoiler explicitement. Etudier une instance sans y avoir assisté nous paraissait alogique, la demande a été acceptée pour que nous puissions être présent lors d'un CA. Ce temps d'observation non participant nous a permis d'apprécier le déroulement de l'instance, et plus précisément la menée de réunion et les prises de parole.

Il nous fallait par la suite faire une étude du fonctionnement et un état des lieux des instances mises en place. Nous avons réalisé une grille d'analyse de données en compilant les documents interne de la structure (liste des membres du CA et Bureau, rapports d'activité / voir annexes n°1 et n°2). Nous avons complété cette grille par un questionnaire (annexe n°3) envoyé à l'ensemble des administrateurs en poste lors de notre étude. L'intérêt était d'obtenir les éléments complémentaires pour définir leurs caractéristiques et sonder leurs ressentis sur leurs rôles afin d'avoir une photographie pour l'année de mandat 2019/2020. Ainsi, trois grandes thématiques étaient abordées : leur relation au bénévolat (de leur jeunesse à aujourd'hui), le CA de la Ligue 13 (arrivée, organisation, rôle, motivation...) et les liens avec les acteurs de la Ligue 13 (spécifiquement avec les salariés). Nous avons réceptionné 14 retours d'enquête sur les 23 transmises, ce qui nous a permis d'avoir un panel assez représentatif mais qui nous a empêché d'avoir une vision exhaustive. En effet, nous pouvions nous demander si les défauts de réponses démontraient une absence aux instances de représentation. Après consultation des feuilles

d'émargement, cette hypothèse est plausible pour certains mais ne peut être généralisable pour l'ensemble des membres qui n'ont pas répondu à cette enquête.

Nous avons pu compléter nos recherches de terrain par une formation en ligne sur la « gouvernance associative : AG, CA et démocratie interne au temps du COVID » proposé par un acteur influant : Hello Asso (un des premiers projets à avoir été soutenu par l'Élysée dans le cadre du programme « La France s'engage⁷ »). Cette formation a conforté nos recherches théoriques et a mis en évidence la pertinence de notre problématique.

Enfin, nous avons souhaité finaliser notre étude de manière qualitative par huit entretiens. Nous avons constitué un échantillon raisonné composé de :

- Trois membres du Bureau (présidente, secrétaire général, conseillère) ;
- Un membre du CA qui ne fait pas partie du Bureau, deux autres membres ayant été sollicités dans nos entretiens exploratoires ;
- Deux membres de la direction salariée (déléguée générale, délégué général adjoint) ;
- Deux anciens administrateurs. Nous avons fait le choix d'interroger ces personnes afin de « *tenir compte du fait que ceux que l'on observe à un moment T ne se sont pas tous engagés aux mêmes dates ni pour les mêmes raisons. Que l'on ne peut pas non plus considérer qu'ils sont, d'une manière ou d'une autre, représentatifs de tous ceux qui, à un moment ou un autre, se sont engagés dans le passé.* » (Filleule, 2005, page 12-13). Il s'agissait également de voir si ce groupe de personnes pouvaient alimenter notre réflexion sur les paradoxes liés à la composition et aux rôles des membres du Conseil d'Administration dans les associations qui font face aux logiques gestionnaire et militante.

Pour ces entretiens, la technique de l'entretien « semi-directif » a été choisie afin d'aborder cinq grandes thématiques avec les interviewés (arrivée dans le CA, les instances, le fonctionnement de la gouvernance, le projet fédéral, le côté gestionnaire de la Fédération), adaptée selon leurs profils (voir tableau 2 ci-dessous). Pour la moitié d'entre eux, les entretiens ont été réfléchis en complément du questionnaire réceptionné dans le sens où nous ne sommes pas revenus sur des données déjà collectées excepté celles où nous recherchions des compléments d'informations. La technique de l'entretien « semi-directif » nous a permis d'allier le questionnement des sujets nécessaires à notre étude, tout en laissant une place à l'interviewé pour détailler ces propos dans un cadre assez large pour amener des éléments que nous n'aurions pas projetés.

⁷ <http://www.qoa-mag.com/hello-asso-plateforme/> 8 août 2020

Tableau 2 : Grille d'entretien adaptée selon les profils

THÉMATIQUES	QUESTIONS
Arrivée dans le CA de la Ligue 13	<p>Pouvez-vous me parler de votre arrivée en tant qu'administrateur. Comment avez-vous été intégré ? formé ?</p> <p>Motivations au départ / motivations aujourd'hui : les mêmes ? qu'est-ce qui a évolué ? Pourquoi ? Quels facteurs ?</p> <p><i>Variation pour les dirigeants salariés :</i></p> <p>Connaissiez-vous les membres du CA avant votre arrivée à la direction ? Comment s'est passé votre arrivée ? Quel climat ?</p>
Les Conseils d'Administration	<p>Si vous deviez parler des contenus des Conseils d'Administration, comment répondent-ils à vos attentes ? Combien de temps estimez-vous qu'un administrateur peut trouver sa place à la Ligue 13 ?</p> <p>Voyez-vous un écart entre les administrateurs qui sont là depuis longtemps et les nouveaux arrivants ?</p> <p>Qu'est-ce qui favorise les échanges, les relations entre administrateurs ?</p> <p>Pouvez-vous me citer un exemple d'une prise de décision que vous avez proposée ou à laquelle vous avez assistée qui a eu un impact ?</p>
Fonctionnement de la Gouvernance	<p>A la lecture des rapports d'activité, il y a noté la présence d'une ou plusieurs commissions thématiques selon les années (laïcité en 2014 par exemple, 4 commissions pour 2018 – laïcité / numérique / formation / culture-vie associative).</p> <p>- Pourriez-vous nous en dire plus ? Pourquoi existent-elles ? Quels sont les acteurs impliqués dans ces commissions ? Quels sont les avantages, les limites ?</p> <p>- Au-delà de ces commissions, y a-t-il d'autres groupes de travail ou autres dispositifs qui s'ajoutent au CA et à l'AG ?</p>
Projet Fédéral	<p>Pouvez-vous me parler du projet fédéral.</p> <p>Dans le Projet Fédéral 2016-2019, nous sentons une volonté forte d'impliquer les salariés. Pourquoi ce groupe d'acteurs en priorité</p>

	<p>plutôt qu'un autre ? (Historique de la FD : 2012 redressement judiciaire)</p> <p>Limites / risques de la situation de la grande implication des salariés plutôt que des autres acteurs</p> <p>Y a-t-il une volonté d'intégrer les parties prenantes dans le CA : bénévoles de Lire et Faire Lire, jeunes, salariés ?</p>
Côté gestionnaire de la Fédé	<p>Comment s'articule le travail entre les bénévoles et les salariés ? (Savoirs profanes et experts toujours en collaboration ou parfois des tensions ? / rôles bien définis ? activités – projets avec points de frictions ?)</p> <p>Est-ce facile d'administrer / de piloter une association de cette taille ? Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté ?</p> <p>Qu'est-ce qui serait à améliorer pour mener à bien votre rôle dans le CA ? / Pour vous accompagner dans votre rôle salarié ?</p>
<p>Question de clôture : quel serait pour vous le CA idéal de la Ligue 13 ?</p>	

Ci-dessous se trouve un tableau récapitulatif des personnes interviewées ou observées (cf tableau 3) de manière à laisser place à l'anonymat des interrogés (en annexe n°4 sont rajoutées les caractéristiques de chacun, cela nous permettant de révéler si les différences de point de vue pourraient avoir un lien avec les distinctions énoncées). Notre terrain d'enquête étant « *caractérisé par une forte interconnaissance* » (Zolesio, 2011), le codage a été réalisé de telle sorte que pour un statut spécifique (salarié, membre du bureau...) a minima deux personnes appartiennent à cette entité.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des personnes interviewées ou observées

TYPE D'ENTRETIEN OU TEMPS SPÉCIFIQUE	Codage de l'entretien	PERSONNES INTERVIEWÉES OU OBSERVÉES	DATE
Entretien (exploratoire) n°1	A1	Administratrice	11/01/20

Entretien (exploratoire) n°2	A2	Administratrice	13/01/20
Observation non participante		Administrateurs.trices lors d'un Conseil d'Administration	04/02/20
Entretien n°3	AP1	Administratrice qui n'est plus en poste	25/06/20
Entretien n°4	A3	Administrateur	26/06/20
Entretien n°5	B1	Administrateur, membre du Bureau	26/06/20
Entretien n°6	B2	Administratrice, membre du Bureau	27/06/20
Entretien n°7	B3	Administratrice, membre du Bureau	29/06/20
Entretien n°8	AP2	Administratrice qui n'est plus en poste	30/06/20
Entretien n°9	DG1	Direction Générale	07/07/20
Entretien n°10	DG2	Direction Générale	28/07/20
Questionnaire	A4	Administrateur	mai-juin 2020
Questionnaire	A5	Administratrice	mai-juin 2020
Questionnaire	B4	Administrateur, membre du Bureau	mai-juin 2020
Questionnaire	A6	Administrateur	mai-juin 2020
Questionnaire	A7	Administratrice	mai-juin 2020
Questionnaire	B5	Administrateur, membre du Bureau	mai-juin 2020

II. Historique et présentation de la Ligue 13

Notre terrain d'enquête est la Ligue de l'enseignement - Fédération des Bouches du Rhône. Cette Fédération d'associations a été fondée en avril 1909 (selon le récépissé de création à la Préfecture) suite à « *l'alliance des associations Amis de l'Instruction Laïque (A.I.L), qui maillaient le territoire des Bouches-du-Rhône en général et sur la ville de Marseille en particulier* » (Projet fédéral 2016-2019). Son objet social a « *pour but, au service de l'idéal laïque, démocratique et républicain, de contribuer au progrès de l'éducation sous toutes ses formes* » (Statuts).

Il convient de remettre la Ligue de l'enseignement dans son contexte national. Cette dernière est née en 1866 à l'initiative de Jean Macé, professeur et journaliste, qui lance l'idée d'une ligue "pour" l'éducation destinée à rassembler et à éduquer les citoyens, gratuitement, et en dehors de la tutelle de l'église catholique⁸. La Ligue continue dans sa lancée et s'engage dans le soutien à l'école publique gratuite, obligatoire et laïque. Le Parlement vote les lois scolaires en 1881 puis 1882. S'ensuivent les votes des lois de liberté d'association et de séparation de l'Eglise et de l'Etat (1901 puis 1905), deux combats défendus par la Ligue depuis sa création. En janvier 1928 est créée l'UFOLEP (Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique), première fédération affinitaire multisports qui « *s'est forgée autour de la doctrine d'un sport laïque et dans l'élan des conquêtes sociales du Front populaire.*⁹ » L'USEP (Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré) a été instituée le 1er février 1939 par une circulaire adressée aux recteurs par le ministre de l'Éducation nationale, Jean Zay¹⁰. Cette fédération organise des activités sportives pour les enfants de l'école publique. Dans les années 1960, la Ligue contribue ensuite à la lutte contre la loi du 31 décembre 1959, dite loi Debré, et s'engage pour promouvoir l'éducation permanente. Ainsi, les grands combats de la Ligue justifient son ancrage fort sur le territoire national.

Concernant les Bouches du Rhône, nous avons très peu de données sur l'historique de la Fédération de sa création jusqu'aux années 2000. Notre principale source d'information provient du projet fédéral 2016-2019, dont les rédacteurs ont eux-mêmes eu « *recours à des « mémoires vivantes* » [...] *(pour) retracer les grandes étapes de la vie de la fédération* ». Sur les vingt dernières années, des évènements importants sont intervenus, dont voici les extraits du projet fédéral qui nous semblent importants à prendre en compte :

⁸ <https://laligue13.fr/la-ligue-13/presentation>

⁹ https://www.ufolep.org/modules/kameleon/upload/dossier_histoire_UFOLEP.pdf

¹⁰ <https://usep.org/index.php/2017/10/22/histoire/>

- en 2002, après 25 ans à la Ligue 13, Michel Leroy, secrétaire puis directeur général quitte son poste « *Personnage marquant dans l'histoire de la fédération, une ère nouvelle a débuté avec son départ. De nombreux changements dans les équipes de direction vont suivre dans les années suivantes.* »
- la Fédération se développe, va : « *crescendo jusqu'à l'avènement des Accompagnateurs Techniques et Informatiques (ATI) en 2007* ». Ce dernier prend fin en 2008, le modèle économique de la structure est alors remis en cause, elle a dû s'adapter, ce qui a notamment eu pour conséquence « *deux plans de licenciement qui ont profondément marqué les salariés.* »
- la malchance continue en 2009, le toit du siège social s'effondre. « *Cet événement impromptu oblige à une réorganisation rapide et entraîne une grande perte des archives de la fédération.* »
- « *En 2012, la fédération, pour se protéger d'une cessation de paiement, se place en redressement judiciaire.* » Le plan de redressement est accepté en 2013 « *permettant à la fédération d'étaler sa dette sur 9 ans.* » Cette même année, une nouvelle direction, toujours en poste à l'heure actuelle, arrive. La Ligue 13 fait le choix, pour survivre, de recentrer les activités de l'association sur son cœur de métier, l'animation.
- En 2014 la fédération se sépare de son patrimoine « *un des chalets d'Annelle est vendu* » et elle « *se positionne sur la mise en place des Temps d'Animation Périscolaire (TAP) de la Ville de Marseille.* »

S'ensuit, entre autres, la perte de gestion de deux centres sociaux à Arles et par la suite d'une Maison Pour Tous à Marseille où, étant en redressement judiciaire, la Ligue 13 ne peut renouveler sa demande de gestion de cet équipement social. Ainsi, les efforts sont décuplés. La présidente, lors de son discours prononcé au cours de la cérémonie des vœux du 14 janvier 2019, a le plaisir d'annoncer : « *nous avons pu clore définitivement le plan de redressement, cela avec près de 5 ans d'avance* ». La Fédération parvient à poursuivre son développement et obtient la gestion de deux centres sociaux et deux Maison Pour Tous à Marseille ; elle achète même en 2019 le siège social où elle est installée.

Aujourd'hui la Ligue de l'enseignement - Fédération des Bouches du Rhône se présente dans son rapport d'activité de 2019, comme actrice de l'économie sociale et solidaire, mouvement d'éducation populaire, œuvre complémentaire de l'école publique et fédération d'associations ; qui défend des valeurs telles que la solidarité, la laïcité et la citoyenneté. Elle agit dans huit champs d'actions différents : la vie associative (accompagnement administratif, animation, formation et mise en lien d'un réseau de plus de 600 associations sur le territoire départemental),

la petite enfance, la citoyenneté, l'éducation (lutte contre le décrochage scolaire, environnement, culture et numérique), les vacances et loisirs éducatifs (gestion de structures éducatives (ALSH), des temps autour de l'école, séjours éducatifs...), la formation et l'emploi (formations professionnelles, BAFA-BAFD), la solidarité internationale et en Europe, et enfin les actions sociales (gestion et accompagnement de projets sociaux, de centres sociaux et maison pour tous).

III. Le projet associatif de la Ligue 13

Dans ses statuts, la Ligue 13 se donne pour mission de participer à « *l'élaboration démocratique et à la mise en œuvre des politiques publiques d'éducation, de formation, d'action culturelle, sportive et sociale.* » Quel que soit le champ d'action des activités de la fédération, les cœurs de métiers de celle-ci se concentrent sur la jeunesse au sens large (petite enfance, enfance et jeunesse) et sur l'accompagnement des publics en difficulté sociale (Projet fédéral 2016-2019). Dans la dénomination de l'association, celle-ci a tenu à garder le titre de « *MOUVEMENT D'ÉDUCATION POPULAIRE* ». S'il n'y a pas de définition établie de l'éducation populaire¹¹, nous l'explicitons, d'après nos recherches, comme la promotion d'une dynamique collective pour se donner les moyens de comprendre le monde, en dehors des structures traditionnelles d'enseignement et des systèmes éducatifs institutionnels, afin de pouvoir l'améliorer. Dans cette lignée, l'ambition de la Ligue 13 est de « *développer l'éducation tout au long de la vie, de favoriser l'engagement civique et de faire vivre la solidarité* » mais également de favoriser « *la rencontre et le débat au service d'une meilleure compréhension des questions de société et pour exercer une pleine citoyenneté* » (Statuts). Si ces missions, qui sont une visée idéale, sont définies dans ses statuts, la Ligue 13 s'attèle régulièrement à l'écriture d'un projet plutôt à moyen terme, en adéquation avec les enjeux et problématiques du moment.

Le projet fédéral 2016-2019 qui est donc arrivé à son terme, a été co-construit par les membres du CA et les salariés nommés comme « *les forces vives de notre projet fédéral* ». Les associations, bénévoles, adhérents et usagers étaient quant à eux « *un deuxième cercle à mieux impliquer* » qui ont pu participer à l'élaboration indirectement, suite à un questionnaire. Nous remarquons que le projet est très axé sur les salariés de la structure, « *ça avait été le choix pour ce projet fédéral parce que on sortait, enfin on était encore en redressement judiciaire quand*

¹¹ <https://www.education-populaire.fr/definition/>

on a commencé à l'écrire et on s'est dit qu'il fallait rassembler nos troupes avant d'aller un peu vers l'extérieur » (B2). La piste exploitée par la gouvernance élue et salariée était donc que les salariés pouvaient amener le redressement de la situation puisque d'une part, les employés étaient aptes à être moteurs, actifs, et surtout ils étaient et agissent toujours quotidiennement dans la mise en œuvre du projet. Lorsqu'est explicitée l'étude sur les salariés de la Ligue 13, la stratégie est clairement affichée « notre base de salariés à 35h forme un contingent d'opérationnels impliqués directement au cœur d'actions stratégiques et structurantes de notre mouvement. C'est sur ce socle que la politique RH de la fédération doit s'appuyer particulièrement et c'est par eux que le projet fédéral doit être porté. » Les administrateurs bénévoles et salariés, lors de la rédaction du projet, ont eu pour visée de mobiliser les équipes, les fédérer, créer des dynamiques collectives. Après une réflexion sur les problèmes de société, les objectifs de développement énoncés dans le projet fédéral des quatre dernières années avaient donc pour ambition de donner des orientations précises et d'avoir une ligne de conduite claire. Les trois finalités choisies ont été divisées en priorités à atteindre, soit « faire partager le sens de nos valeurs ; développer des collectifs ; trouver des énergies nouvelles. » Ce qui revient régulièrement dans les échanges dont nous avons pris part, c'est le côté "intéressant" de la construction, comment la réflexion collective se crée. A ce jour, la Ligue 13 est en période de bilan de ce projet fédéral avant de produire le nouveau projet qui animera les quatre prochaines années. Nous avons vu que précédemment, suite à un contexte de redressement judiciaire, l'enjeu était de mobiliser les salariés de la structure autour de ce projet. Aujourd'hui, quels sont les nouveaux enjeux définis par la gouvernance ? Est-ce que l'ensemble des acteurs, des parties prenantes de la Ligue 13 sont ou seront impliqués dans le projet ? Tout d'abord, effectuons un tour d'horizon des protagonistes concernés par le projet associatif de la Ligue 13.

IV. Les parties prenantes de la Ligue 13

Différents groupes d'acteurs prennent place au sein de la Ligue 13 : adhérents, administrateurs bénévoles, direction salariée, salariés... Nous pouvons les identifier comme des parties prenantes soient parce qu'elles définissent les objectifs à atteindre, et/ou parce qu'elles sont impactées par ces derniers.

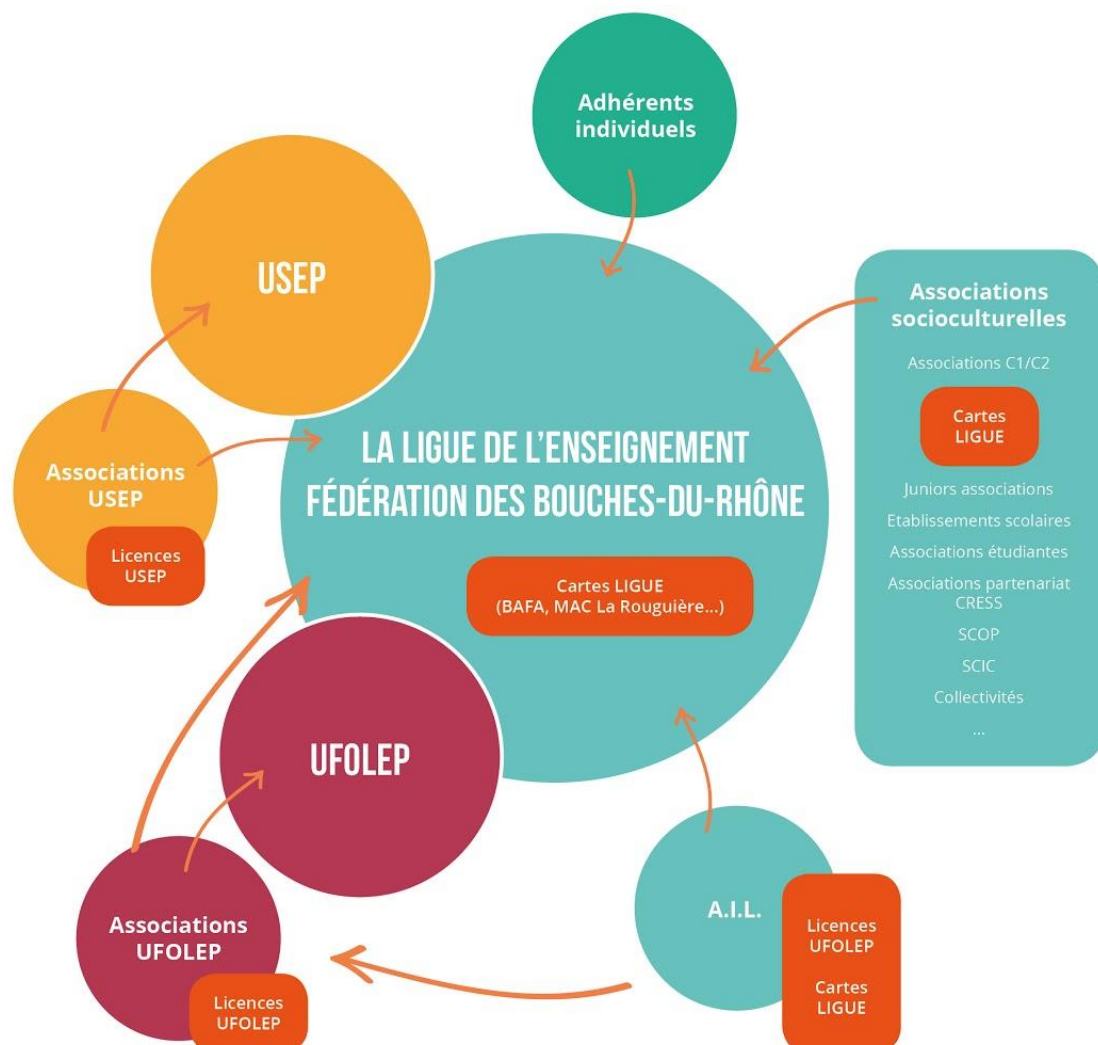
1. Un premier groupe d'acteurs : les adhérents

Les adhérents de la Ligue 13 sont explicités dans les statuts. Ils sont notamment composés :

- des personnes morales affiliées (A.I.L., clubs sportifs adhérents à l'UFOLEP, associations sportives USEP, associations socioculturelles,...)
- des personnes physiques, adhérentes à titre individuel à la Ligue de l'enseignement nationale

Schéma 3 : La vie fédérative de la Ligue 13

Légende : “→” : adhère à



Le schéma ci-dessus met en évidence le système complexe d'adhésion avec les imbrications des secteurs sportifs intégrés que sont l'UFOLEP et l'USEP. Selon le "tableau déclaratif pour le confédéral 2018-2019", pour l'année 2019 la Ligue 13 compte :

- 607 associations adhérentes dont : 152 Ufolep ; 254 Usep ; 201 socioculturelles
- 41 264 adhérent.e.s au sein des associations susmentionnées
- 27 adhérents à titre individuel

A cette variété d'adhésion s'ajoute la question du territoire : les adhérents sont situés sur l'ensemble du département des Bouches du Rhône.

L'ensemble des adhérents est convié à l'Assemblée Générale, organe souverain qui a lieu une fois par an. Chaque adhérent à titre individuel et chaque administrateur a un mandat pour voter ; en ce qui concerne les personnes morales, le nombre de mandats qui leur est attribué dépend du nombre de licences sportives et / ou cartes Ligue prises. L'AG ordinaire « *délibère et statue sur le rapport d'activité du Conseil d'Administration ainsi que sur la situation financière de la Fédération. Elle se prononce sur les comptes de l'exercice clos dans un délai de 6 mois. Elle détermine la politique générale du mouvement et arrête les orientations de l'exercice à venir et les règles sur la base desquelles le budget doit être établi par le Conseil d'Administration, délibère sur les questions mises à l'ordre du jour.* » (Statuts). Les adhérents élisent un Conseil d'Administration pour mettre en œuvre les résolutions validées en AG.

2. Un second groupe d'acteurs : le Conseil d'Administration

• Candidats au CA

Selon les statuts de l'association, le CA se compose de 24 membres élus pour 3 ans, renouvelable par tiers chaque année, qui peuvent être rééligibles à leur sortie de mandat. Peuvent se porter candidats au CA, les adhérents à titre individuel ou bien des « *délégués régulièrement mandatés des personnes morales affiliées* » (Statuts). Etre adhérent à titre individuel est un statut assez récent dans l'histoire de la Ligue de l'enseignement « *parce que tu n'avais pas le droit avant, il fallait faire partie d'une asso* » (A3). Aujourd'hui pour qu'un adhérent à titre individuel puisse poser sa candidature pour siéger au CA, il doit la soumettre au CA avec une lettre de motivation. Le quota de participation de ces adhérents ne peut dépasser 30% du nombre total des administrateurs. L'une des administratrices que nous avons interrogée

nous explique que « *les adhérents individuels, comment dire, c'est bien parce que c'est une démarche individuelle comme son nom l'indique et c'est vrai que ça permet quand même d'avoir des personnes qui s'investissent* » (B2). Elle ajoute son approbation à ce qu'il y ait ce quota et le justifie vis à vis des associations adhérentes : les membres du CA qui représentent une association font des retours de terrain, de la vie locale et « *c'est ça dont on a besoin [au CA], de savoir comment ça fonctionne à Aubagne, à Châteaurenard...* » (B2). Les élus qui siègent au CA ont une double qualité : les administrateur.trice.s de la fédération sont aussi administrateur.trice.s au sein des associations locales adhérentes. Ainsi, il y a une plus-value à ce que les administrateurs bénévoles soient représentants d'associations adhérentes : ils apportent la vision d'une vie associative locale à prendre en considération lors des réflexions du CA de la Ligue 13, qui se situe dans une échelle départementale.

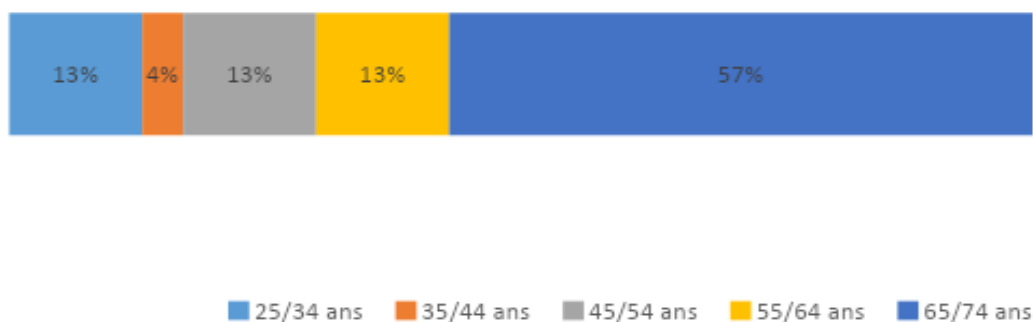
Le CA est une démocratie représentative puisque c'est un système politique reconnu par l'AG dans lequel les administrateurs (assemblée restreinte) représentent les adhérents. L'un des membres nous confie : « *il y a longtemps que les gens ne se battent plus pour rejoindre le CA* » (B1). Pourtant dans notre grille d'analyse des données, nous avons remarqué qu'il y a tous les ans de nouveaux administrateurs qui intègrent le CA (en moyenne, trois nouvelles recrues par an). Lorsque nous leur demandons comment ils ont rejoint le CA de la Ligue 13, 70% nous dévoilent qu'ils ont été sollicités, que ce soit par des administrateurs déjà en poste ou bien des salariés. Le secrétaire général se livre : « *moi je suis rentré au CA [...] et c'est parce qu'on est venu me chercher.* »

- **Le CA 2019/2020**

Le CA élu pour l'année scolaire passée était constitué de 23 membres, avec les caractéristiques suivantes (données récoltées à partir de notre grille d'analyse, annexe n°2) :

- 13 hommes et 10 femmes
- 12 d'entre eux habitent à Marseille et 11 viennent d'autres communes du département
- 70% d'entre eux sont retraités et ont plus de 55 ans
- 30% sont toujours en activité professionnelle
- 7 administrateurs.trices ont moins de 54 ans
- 74% sont issus d'une association affiliée et 26% sont adhérents à titre individuel

Schéma 4 : Répartition par tranche d'âges des administrateur.trice.s de la Ligue 13



Les retours du questionnaire nous permettent de compléter ces éléments et ainsi, de mettre en évidence une notion de parcours au sein de la Ligue 13. En effet, chaque administrateur connaissait la Ligue de l'enseignement avant de s'y engager puisqu'il était adhérent (douze d'entre eux, avec la possession d'une carte Ligue, d'une licence UFOLEP ou USEP), salariés (trois d'entre eux), ou bien encore volontaires en service civique (une personne), bénéficiaires d'une ou plusieurs actions (une personne), ou lectrice - bénévole à Lire et Faire Lire (Lire et Faire Lire est un programme où des bénévoles font la promotion du goût pour la lecture auprès d'un public jeunesse).

C'est un Conseil d'Administration qui fidélise (25% des administrateurs ont déjà plus de 10 ans de mandats cumulés) mais qui pense à son renouvellement puisque 50% des membres sont élus depuis moins de 5 ans. C'est une Ligue de l'enseignement personnifiée qu'ils choisissent de défendre puisque les administrateurs la définissent comme « actrice », « engagée », « solide », « dynamique », « performante », « compétente », « à l'écoute » et « formatrice » (résultats récoltés dans les questionnaires).

• Motivations des membres du CA

Certains d'entre eux font le choix de donner de leur temps à la Ligue 13 dans la continuité du "parcours Ligue" susmentionné, voire dans la continuité de leur carrière ; ils témoignent « participer à la défense des valeurs de la Ligue qui ont guidé toute ma carrière professionnelle » (A4). Pour d'autres c'est l'engagement dans la Cité qui prime. A l'unanimité les membres s'engagent pour la défense des valeurs de la Ligue de l'enseignement pour contribuer à son développement et « mettre ma petite pierre dans cet édifice » (A5). L'un des membres complète : « il m'a semblé rejoindre un groupe avec qui je partageais une convergence de vues sur différents sujets : laïcité en premier, éducation pour tous, vie coopérative, vacances pour tous. J'ai été touchée par une certaine humanité et une humanité certaine, le dévouement, la sincérité

et la simplicité » (B2). Ainsi le savoir être est une donnée importante qui fidélise les membres du Conseil d'Administration. Les compétences personnelles, le savoir-faire n'est pas un élément qui ressort dans les questionnaires ou les entretiens. Par contre le savoir, l'expertise de terrain notamment du monde associatif, est une composante mentionnée à plusieurs reprises. Nous pouvons admettre que c'est aussi dans une perspective de représentation que des membres se sont investis « *je pensais que mon poste aux AIL et mon expérience pourraient apporter un plus pour la ligue* » (AP1). Les motivations des membres évoluent au fil de leur engagement. A travers l'enquête menée, nombre d'entre eux ont exprimé leur contentement d'avoir « *découvert d'autres volets de l'Educ pop : le service éducation, le réseau associatif et les centres sociaux...* » (B1). Cela nous renvoie au concept d'apprentissage, qui fait écho à la notion d'échange et de réciprocité. Le mantra "donner-recevoir-rendre" prend tout son sens dans notre exemple puisqu'un administrateur ajoute : « *ce qui me motive pour rester au CA [...] : continuer à travailler sur la dynamique impulsée par notre projet fédéral passé et à venir porté à la fois par de nombreux et nombreuses salarié-ées et par les élus-es* » (B4).

- **Prises de décision**

« *Le CA fonctionne en grande confiance, sans opposition véritable* » (B2) pour autant, cela n'empêche pas les débats. Nous reviendrons sur les rôles exercés par le CA un peu plus loin dans le dossier. Concernant les prises de décision, l'ensemble des administrateurs interrogés via les questionnaires s'accordent à dire que « *la démocratie règne : après présentation du problème, les discussions sont animées et tentent d'aboutir à un consensus où l'avis de chacun à sa place* » (A6) ; le tout dans l'objectif d'adopter et ratifier les décisions nécessaires à la continuité de l'activité. Ces résolutions sont préparées en amont puis débattues en CA « *les discussions sont là pour mieux comprendre ou rajouter des éléments, le résultat des décisions laisse en général peu de doute (ce qui est proposé n'est jamais refusé, éventuellement modifié à la marge)* » (A7). Cependant quelques membres, il s'agit de nouveaux administrateurs qui ne font pas partie du Bureau, manquent parfois d'explications selon les sujets abordés : « *parfois le manque d'informations (du passé souvent) m'empêche de m'impliquer ou de donner un avis "éclairé"* » (A1). L'un d'entre eux nous explique que les réunions sont courtes (pas plus de deux heures). Le manque de temps est un élément important qui freine ainsi les réflexions poussées sur des sujets où il faut pourtant avoir l'ensemble des tenants et aboutissants pour des prises de décisions réfléchies.

Si dans les statuts est mentionnée la tenue du Conseil d'Administration au moins quatre fois par an, dans les faits le double est nécessaire. La vie de la fédération est riche, en 2019 le CA s'est réuni huit fois et le Bureau neuf fois (rapport d'activité 2019).

3. Le Bureau, un groupe sélectif au sein du CA ?

Selon les statuts, le CA élit pour un an, parmi ses membres, un Bureau comprenant au maximum huit membres : un Président, deux vice-Présidents au plus, un Secrétaire général, éventuellement un Secrétaire général adjoint, un Trésorier général, un Trésorier adjoint, un Syndic, un Conseiller. Comme au sein du CA, les membres du Bureau sont rééligibles. De plus, la disponibilité des membres du Bureau est un critère qui revient régulièrement. Lorsque nous demandons à la Présidente comment se passe l'élection du Bureau, celle-ci nous indique que « *c'est au nom d'une équipe* » que celui-ci est constitué, il n'y a pas d'appel à candidatures. En effet, les membres en place se connaissent et ont l'habitude de travailler ensemble, cinq d'entre eux font partie du CA depuis 15 à 34 ans, et les sept membres du Bureau y siègent depuis 5 ans au moins. Ce cumul de mandat permet l'acquisition d'une certaine expertise dans la gestion de l'association et dans la connaissance des dossiers. Au vu des champs d'activités couverts, et de par son passif, la Ligue 13 ne peut se permettre de prendre le risque de confier l'exercice des fonctions du Bureau à des membres qui n'auraient encore qu'une vision parcellaire de ce qu'est l'association. Cette instance peut donc paraître sélective puisqu'il y a peu de rotations entre les membres.

« *Trouver des critères pour faire un tri* » (B2) est difficile lorsque l'on ne connaît pas les nouveaux membres. Cette équipe recherche donc, quand il y a besoin de nouveaux candidats au Bureau, « *des gens qui sont disponibles déjà, qui veulent bien s'impliquer, et qui sont susceptibles d'apporter quelque chose.* » (B1). La présidente précise qu'il se passe toujours un temps d'acclimatation pour que les administrateurs passent au Bureau. Il est vrai que c'est un lieu où sont prises des décisions stratégiques et qu'il faut du recul pour prendre les responsabilités que ces instances demandent. Pour la répartition des rôles au sein de cette entité, cela se fait dans la concertation, selon les volontés et appétences de chacun. Là encore il n'y a pas d'alternance dans les postes, ce qui ne pose aucun problème dans le fonctionnement global. En revanche, cette persévérance dans la notion de continuité des membres en place, que nous pourrions nommer "membres experts" peut creuser par la suite un trop grand écart avec des membres qui un jour devront prendre la relève.

De plus, la présidente nous confie que cette organisation fonctionne car « *depuis des années, du point de vue de la gouvernance il n'y a pas de concurrence, il n'y a pas de liste adverse et donc ça se passe plutôt bien.* » Ainsi les membres du Bureau ont l'expérience et la conscience de la charge qui est la leur. Dans cet esprit ces experts s'impliquent davantage dans le fonctionnement de l'association et prennent même des dossiers en gestion.

Dans les statuts, plusieurs missions sont attribuées au Bureau : l'animation et la coordination des commissions et groupes de travail institués par le CA ; le respect et la mise en œuvre des décisions du CA. Il peut également prendre toute décision présentant un caractère d'urgence et il se doit de rendre compte de son action auprès du Conseil d'Administration. Les administrateurs complètent leurs visions des spécificités du Bureau : « *le bureau est l'émanation du Conseil d'Administration* » (A6) et lui attribuent des rôles complémentaires :

- un rôle de formalisation, de conseil (étude des dossiers, choix des lignes directrices) et d'impulsion : « *anticiper l'évolution de la demande éducative afin de rester au plus proche de publics visés et proposer des projets compatibles avec les engagements et les valeurs de la Ligue en matière d'éducation populaire* » (A2) ;
- un rôle de veille, notamment en ayant un suivi rapproché de la vie de la fédération, et un rôle de liant entre les administrateurs, la direction et les services.

C'est ainsi que le Bureau aurait « *une vue globale des différents secteurs de l'association permettant d'affiner les points particuliers et de les relier* » (B2). Cela lui permet de préparer les CA en travaillant l'ordre du jour lors des Bureaux qui précèdent chacun des CA. Une convocation est adressée à tous en amont de la séance, accompagnée de documents complémentaires selon les sujets à traiter. Cette anticipation est appréciée par les membres qui ont alors le temps de « *les examiner et demander des éclaircissements si c'est nécessaire* » (A4). Cependant l'un des membres du CA fait part de ses remarques quant au périmètre d'action et de réflexion du Bureau au regard du CA : « *faire la réunion en développant la réflexion sur certains points avant la réunion de CA n'est pas forcément très dynamique pour le CA. La question de diffuser certains documents au CA se pose assez souvent et je me positionne davantage, selon les documents, pour une information au CA afin de ne pas creuser un écart entre administrateurs* » (B4). Il est intéressant de noter que cette observation émane d'un administrateur membre du Bureau. La répartition des rôles entre administrateurs revient encore une fois. Nous les verrons dans la partie V (page 50).

- **Focus sur le poste de président.e**

La Ligue 13 a fait le choix dans ses statuts d'élire un ou une président.e parmi les membres du Bureau. D'après les administrateurs, dans leurs réponses au questionnaire, le ou la président.e est un élément moteur, fédérateur, qui a un rôle éminemment politique dans le fait qu'il ou elle doit « *être capable de porter le projet politique de la fédération sur "la place publique"* » (B4), que ce soit auprès des pouvoirs publics ou dans les événements ou manifestations où il ou elle est invité.e. Mais avant tout, le ou la président.e est désigné.e comme mandataire de l'association en veillant à l'application des décisions prises dans les instances, ainsi qu'au fonctionnement général de l'association. Il ou elle représente l'association dans tous les actes de la vie civile. Si besoin, « *il est habilité à ester en justice par délibération expresse du Bureau.* » (Statuts) Également mentionné dans les statuts, le fait que cette personne impulse la réflexion pour le rayonnement, les orientations et les actions de la Fédération des AIL. Les réponses au questionnaire mettent en exergue le rôle de coordination de la présidence en assurant la tenue et l'animation des réunions et des débats, et en veillant à « *la cohésion et équilibre du CA* » (B3). Nous avons pu l'observer lors du CA de février 2020, en présidant les temps collectifs de réflexion, AG, CA et Bureaux, « *c'est le chef d'orchestre qui met en harmonie la partition choisie collectivement* » (A6).

Au-delà du rôle individuel tenu par le ou la président.e, un des membres ajoute « *la présidence c'est un peu plus que cela, c'est une équipe active autour de la Présidente* » (B1). La notion d'équipe revient donc encore une fois. Pour certains, l'enjeu est même de faire prendre conscience que la Ligue 13 met en acte « *la gouvernance participative, "faire vivre de vraies délégations au sein du CA"* » à savoir « *même si un/une président-e doit avoir une vision générale de tous les dossiers, la délégation permet aussi, en interne de montrer une marque de confiance et en externe d' "habituer" les partenaires à comprendre que la ligue 13, ce n'est pas une seule personne (je ne parle que des élus-es bien sûr) qui peut être leur interlocutrice mais que l'interlocuteur-trice est celui ou celle qui gère le dossier* » (B4). La présidence a également autorité sur la direction générale, recrutée par le CA, comme noté dans les statuts. Si la présidente actuelle est disponible, ou se rend disponible pour l'association et les équipes « *cela ne veut pas dire qu'elle accepte tout de sa direction salariée* » (DG2). Par contre, elle a assez d'expérience, de compétences et de maîtrise à ce poste, elle peut rebondir auprès de n'importe quelle institution, ou sur n'importe quel axe politique, « *et puis c'est quelqu'un qui travaille aussi sur le fond, sur l'avenir de la Ligue, sur le demain de la Ligue* » (DG1).

4. Un troisième groupe d'acteurs : la direction salariée

La présidence est en lien étroit avec la direction générale pour piloter la fédération. Les missions de cette délégation, confiées à une Déléguée Générale et un Délégué Général Adjoint sont définies dans le règlement intérieur : assurer « *la direction générale, la coordination des services et celle de la vie fédérale, l'application des décisions du bureau et du Conseil d'Administration. Il a autorité sur l'ensemble du personnel, responsable du fonctionnement des centres et établissements de la Fédération. Il établit chaque année un rapport sur les services accomplis, il représente la fédération auprès des pouvoirs publics et dans tous les actes administratifs.* »

Ce qui fait que ce tandem "présidence - direction salariée" fonctionne c'est la confiance, l'échange, le partage d'information, et la disponibilité, nous disent l'ensemble des membres concernés. A cela s'ajoute un partage des missions bien défini « *[la présidente] c'est les axes politiques, où on va. Elle a bien vu que de toute façon les étapes de validation étaient là, que nous aussi on était là quelque part pour la protéger, lui donner toutes les informations dont elle avait besoin pour son pilotage sans faire de la surinformation* » (DG1). La présidente complète dans le fait qu'effectivement chacun doit rester dans ces fonctions « *moi je n'ai pas à intervenir sur tout le management de l'équipe ce n'est pas mon truc je n'ai pas à le faire et je ne suis pas compétente pour ça d'ailleurs [...] mon rôle c'est justement d'assurer cette confiance globale, [...] que les salariés sachent que à la tête il y a un CA qui est au courant de ce qu'il se passe, qui est responsable, et qui donne les orientations et que après sous ces orientations-là on travaille.* » Les deux parties ont l'honnêteté de nous dire que les lignes peuvent parfois être franchies mais que chacune d'entre elle se sent suffisamment en confiance pour se dire les choses afin de pouvoir se recadrer si nécessaire. Comme spécifié dans le projet fédéral 2016-2019, « *si la direction générale assure le volant opérationnel, celui-ci doit être la déclinaison d'un projet politique porté par des élus* ».

5. Un quatrième groupe d'acteurs : les salariés

La Ligue 13, au-delà de sa genèse de fédération d'associations, est une association qui se développe « *presque de façon exponentielle* » (B2) et est dans une logique gestionnaire. En employant 586 salariés en 2019 (bilan social 2019), l'association doit être en premier lieu experte dans les outils de sa gestion : dans la gestion de ses ressources humaines dans cet

exemple, mais cela est aussi le cas dans les autres formalisations de l'activité organisée (analyse financière, réponse aux appels d'offres...). La "gestionnarisation" s'intègre bien sûr dans l'activité, dans le projet, mais dans un inversement des priorités puisque le projet n'est plus l'essentiel de départ.

Comme nous l'avons vu dans la présentation de la Ligue 13, cette Fédération emploie 258 ETP (Équivalent Temps Plein, rapport d'activité 2019) qui travaillent dans huit champs d'action (vie associative, petite enfance, citoyenneté, éducation, vacances et loisirs éducatifs, formation, solidarité internationale, actions sociales). Ces derniers ont chacun des spécificités que ce soit en terme de publics accueillis, en terme de partenaires financeurs (ponctuels via des appels à manifestation d'intérêt ; ou plus pérenne avec des Conventions Pluriannuelles d'Objectifs ou des Délégations de Service Public par exemple). Certains métiers exercés sont des professions réglementées (intermédiaires en assurances, éducateur sportif, puéricultrice...¹²) et exigent une professionnalisation, une technicité accrue de ces secteurs. Ainsi la direction générale est entourée de vingt-deux responsables de services encadrants les équipes (bilan social 2019) pour l'accompagner dans sa fonction de coordination. La "multi-activité" revient régulièrement dans les entretiens à la fois comme une richesse mais également comme une contrainte à la bonne administration globale avec laquelle il faut faire avec ; « *nous c'est tentaculaire* » (B1). La rédaction du dossier "Label Empl'itude" par le service des Ressources Humaines en 2018-2019 a permis de mettre en évidence qu'à la Ligue 13 se côtoie plus de 90 métiers.

6. Conclusion sur les groupes d'acteurs

Comme nous venons de le voir, nombre d'acteurs interagissent autour ou au sein de la Ligue de l'enseignement. Voici un schéma organisationnel que nous avons créé en utilisant le quadrilatère de Desroche revisité pour la Ligue 13 afin d'avoir une vue d'ensemble des acteurs en place (cf schéma 5 ci-dessous). Nous y retrouvons nos quatre groupes d'acteurs :

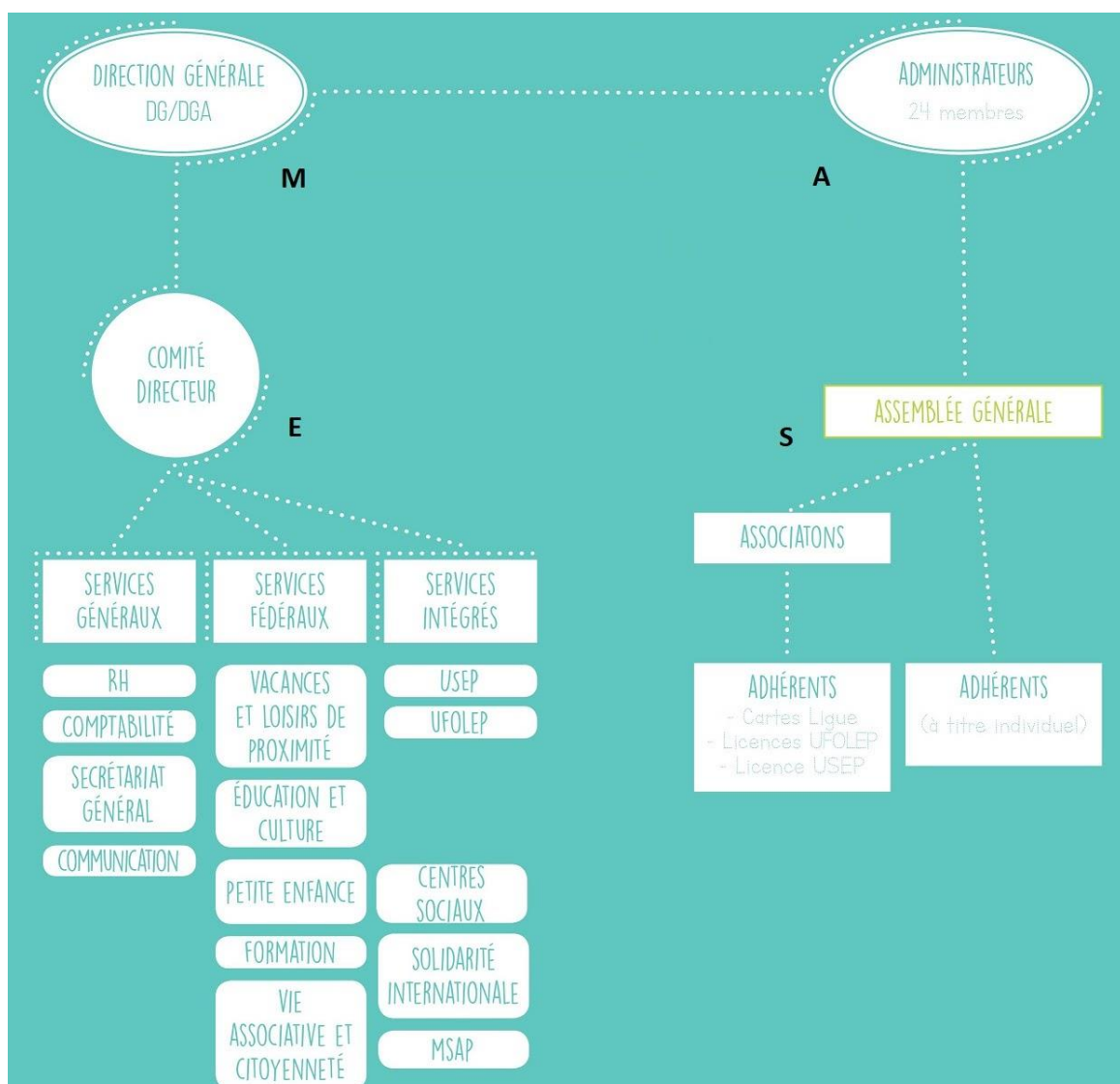
- **les adhérents** (lettre S en noir, pour les Sociétaires dans le quadrilatère de Desroche). Ils votent an AG et élisent le Conseil d'Administration. Ils sont plus de 41 000 personnes (41 264 adhérent.e.s au sein des 607 associations adhérentes, et 27 adhérents à titre individuel).

¹² https://fr.wikipedia.org/wiki/Profession_r%C3%A9glement%C3%A9e#France 8 août 2020

- **les administrateurs** qui composent le CA et désignent un Bureau en son sein (lettre A en noir pour Administration). Il pilote la Fédération en étroite collaboration avec la direction salariée. Ils sont au nombre de 24.
- **la direction générale salariée** (lettre M en noir, pour les Managers dans le quadrilatère de Desroche), coordonne et gère les salariés recrutés, elle est composée de 2 personnes.
- **les salariés** (lettre E en noir pour Employés), d'un effectif de 586 personnes.

Cet organigramme structurel pourrait être complété avec d'autres parties prenantes de la structure que nous n'avons pu aborder dans le cadre de ce dossier : les bénévoles de Lire et Faire Lire, les volontaires en service civique, les bénéficiaires des actions menées.

Schéma 5 : Quadrilatère de Desroche revisité pour la Ligue 13



Cet écosystème peut paraître complexe pour les nouveaux arrivants, que ce soit les adhérents, les bénévoles ou les salariés, tant le nombre d'acteurs, les missions et les activités à la Ligue 13 sont variés. Cependant ces multiples parties prenantes devraient avoir pour élément commun le projet fédéral : élément qui assemble, ou qui a pour mission d'unifier l'ensemble des acteurs de la Ligue 13. Dans notre présentation du projet associatif nous avons constaté que le projet fédéral 2016-2019 était centré sur les salariés. Dans un contexte de redressement judiciaire, la volonté de la gouvernance était de mobiliser et fédérer ses équipes. Avec une situation économique plus stable et un nouveau projet fédéral à venir pour les années 2020-2024, nous nous demandons quelle.s stratégie.s sera visée par la gouvernance en place ? Comment a-t-elle mis en place ou inventé de nouvelles instances comme lieux de débats et de prises de décisions ? Quels rôles le CA privilégie-t-il pour faire converger les intérêts de ces acteurs et pour préparer le futur de l'association ?

V. Retour sur le Conseil d'Administration pour compléter nos données

Une association s'appuie sur son vécu mais fait également des projections dans l'avenir concernant les chantiers qui l'attendent et/ou dans lesquels elle souhaite s'investir. Le CA est l'entité démocratique élue qui doit mettre en œuvre la politique générale entérinée en AG. Composé de 24 membres, le CA se voit évoluer d'une année sur l'autre puisque des élus mettent fin à leur mandat tandis que d'autres arrivent. Les adhérents seront potentiellement les administrateurs de demain, dans ce cadre, quelles sont les stratégies de recrutement imaginées pour fédérer de futurs élus ?

1. Stratégies et intégration des nouveaux membres

- **Quelles stratégies de recrutement ?**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il n'y a pas de bataille pour accéder à un poste d'élus au sein de la Fédération. Le secrétaire général qui a fait des recherches documentaires par ailleurs, nous informe qu'auparavant la structure, en tant que tête de réseau départementale, redistribuait les subventions qu'elle recevait à ses associations adhérentes. Aujourd'hui ces aides n'existent plus, les enjeux de pouvoir ont donc disparu. Il s'agit pour les membres de trouver de nouvelles recrues qui viennent « *siéger pour militer un petit peu plus au niveau des idées* » (B1). Les consciences sont éveillées pour la recherche des futurs élus puisque les

interviewés notifient à plusieurs reprises qu'une nouvelle association accueillie, pourra potentiellement révéler un nouvel administrateur demain.

L'implication de la jeunesse est un axe en réflexion dans la gouvernance, d'un point de vue intergénérationnel mais surtout dans le fait que la génération qui arrive, qui a éventuellement de nouvelles idées à défendre, sera celle qui fera que la Ligue évolue, s'adapte à son environnement et perdure dans le temps. Paradoxalement, les "jeunes" qui sont encore en activité ont moins de temps à accorder à l'association et surtout il est difficile pour le groupe d'élus de trouver des moments d'échanges qui conviennent à tous (organiser des CA en journée n'est pas possible pour les membres qui sont salariés par ailleurs, en soirée cela peut être compliqué pour les administrateurs qui ont des enfants à charge...). Un des administrateurs, à son arrivée à Marseille nous a fait part de son étonnement « *qu'il n'y ait pas de jeune dans le CA, c'est une ville universitaire, vous n'allez pas me faire croire qu'il n'y a pas des jeunes qui seraient intéressés par les valeurs de la Ligue c'est pas possible* » (A3).

Il n'y a pas de stratégie clairement définie et suivie même si nombres d'idées sont partagées. La constitution du CA, dans l'idéal, « *devrait être la préoccupation de tous* » (B2), que ce soit les administrateurs ou les cadres salariés qui ont des connaissances sur le terrain. Pour autant des pistes d'amélioration sont pensées par les membres (temps d'échanges et de convivialité).

- **Intégration des nouveaux membres à la Fédération**

En moyenne, trois nouveaux membres par an intègrent le CA. Les nouveaux et les anciens élus s'accordent sur un apprentissage sur le tas de leurs fonctions. Le temps d'acclimatation, de prendre ces marques afin de comprendre l'ensemble des enjeux en cours dans l'association est nécessaire. Le statut des novices n'est pas simple, « *c'est difficile de se positionner [...] pour moi ça n'a pas de sens encore parce que j'ai pas l'impression encore d'administrer, je suis en train d'apprendre le job* » (A2). Il faut appréhender un nouveau fonctionnement, celui de la gouvernance et prendre confiance dans son rôle pour se sentir légitime. Il n'y a pas d'espaces formalisés pour la formation des nouveaux élus. Cependant des expériences de tutorat ont été tentées et des réunions d'intégration ont eu lieu par le passé. Les demandes des nouveaux élus lorsqu'il y en a sont entendues. De ce fait des temps d'échanges pour expliquer qui est la Ligue, comment elle est organisée avec ces multiples constitutions devraient de nouveau être mis en place pour la mandature prochaine. Cela alimente par la même occasion l'acculturation à la Ligue. C'est dans une dynamique d'éducation populaire, un apprentissage tout au long de la vie, que se forment les administrateurs de la Ligue 13.

- **Des commissions comme point d'accroche et lieux d'échanges**

S'ils arrivent à trouver leur place dans ce collectif, c'est souvent par l'intermédiaire d'un point d'accroche, une action spécifique ou un groupe de réflexion comme les commissions thématiques. Certaines sont statutaires : la CAG, Commission d'Administration Générale qui s'assure du fonctionnement démocratique de l'association ; et la Commission des Finances. D'autres commissions se sont instaurées « *parce que la fédé a évolué, [...] parce qu'on s'est dit il faut redynamiser, il faut réfléchir là-dessus* » (DG1). C'est en ce sens qu'est pensé l'article 8 du règlement intérieur de la Ligue 13. Il est indiqué que le CA institue des commissions de réflexion, celles-ci ouvertes à tous, adhérents ou non, dans le but de l'aider « *à élaborer une politique et des programmes* ». Ces commissions n'ont pas de pouvoir décisionnaire et sont donc pensées presque comme « *des réunions politiques* » où cet espace d'échanges « *devrait être des élus avec des bénévoles, avec parfois même des gens de l'extérieur qui viennent nourrir le projet fédéral.* » (DG1). En 2019, quatre commissions thématiques sont mentionnées dans le rapport d'activité : une “commission culture - vie associative”, une “commission Éducation à l'Environnement et au Développement Durable”, une “commission laïcité - citoyenneté” et enfin une “commission numérique”. Elles rassemblent essentiellement des administrateurs, pour qui ces lieux permettent un ancrage concret dans la réflexion du projet ; et des salariés, souvent des cadres, qui désirent partager une réflexion commune sur un sujet qui leur est cher. Elles ont, lors de l'année écoulée eu des temps de réflexion, de débats et certaines commissions ont été force de proposition pour l'organisation d'événements thématiques. L'enjeu pour la Ligue 13 aujourd'hui est de redéfinir le rôle de ces commissions puisque dans les faits, « *ce qui nous a été reproché c'est qu'elles ont été trop techniques* » alors que ce qui est attendu des commissions, c'est un espace de réflexion « *pour donner une visée sur demain* » (DG1).

- **Des administrateurs référents de services ou de structures**

En plus de ces commissions, « *il y a des personnes qui se sont proposées comme référent* » (DG1), que ce soit de certains secteurs d'activités ou bien auprès de centres sociaux ou Maison Pour Tous que la Ligue 13 a en gestion. Cela permet aux administrateurs de s'intégrer dans le CA en ayant un point d'appui, un point d'ancrage, tout en ayant un cadre défini « *un référent ce n'est pas quelqu'un qui va faire la police [...] c'est lui qui établit un lien entre le CA, ce centre et nos structures associatives* » (DG2). L'intérêt est également de mieux connaître ces espaces qui sont « *des lieux, des vrais laboratoires d'application de nos idées* » (B2). De plus, cela motive les nouveaux élus, une interviewée nous divulgue, en parlant d'une nouvelle administratrice, jeune retraitée de l'Education Nationale : « *c'est une militante [...] je pense que*

ce qui lui plaît c'est que à la fois elle reste proche de l'école qui est quand même son violon d'Ingres [...] en même temps elle a trouvé de la diversité qu'elle ne connaissait pas » (B2). Ils trouvent leur légitimité de réflexion à partir de l'opérationnel, à partir du sens mis en œuvre dans les actes « *il n'y a que ceux qui pratiquent qui peuvent théoriser* » (B3), dans une construction en aller/retour entre terrain et réflexion.

La Ligue 13 est une des quelques fédérations appartenant à la Ligue de l'enseignement qui gère des centres sociaux, et ce depuis les années 1990 (elle a été sollicitée pour qu'il y ait une pluralité d'acteurs sur le territoire). Aujourd'hui ce secteur représente une très grande place dans le budget de la fédération puisque les centres sociaux et Maison Pour Tous représentent 46% des produits pour 2019. De fait, il s'agit pour le CA de comprendre et d'être vigilant à son équilibre « *imaginons, [...] qu'on nous dit de gérer 2 centres sociaux supplémentaires, ça veut dire quoi par rapport à notre équilibre, ça veut dire quoi par rapport à notre résistance ?* » (B2). Lorsque de nouvelles propositions pour l'évolution de la structure doivent être débattues en CA, il convient pour ces derniers d'être attentif à tous les impacts pouvant surgir pour l'association (impact financier mais également sur le projet associatif par exemple).

- **Prise de conscience nationale**

Ces dernières années, proposition a été faite à de nouveaux élus de participer à des temps de rencontre de la Ligue au niveau national, par exemple au JERF (Journées d'Etudes des Responsables Fédéraux). Très appréciées, ces actions permettent aux membres d'assimiler l'entité Ligue dans son ensemble, de comprendre les enjeux débattus dans les secteurs d'activité et de les insérer dans les différentes dimensions territoriales. Encore une fois cette acculturation permet de prendre conscience qu'au-delà de la fédération d'associations « *on est investi sur des chantiers au nom d'idées, au nom de valeurs qu'on défend...* » (B1).

Les valeurs sont la porte d'entrée des adhérents, la motivation pour prendre des responsabilités dans l'association. Il n'y a pas de stratégie clairement définie pour le recrutement de nouveaux élus dirigeants pour autant, l'association n'est pas en période de crise et se remet en question régulièrement pour s'améliorer dans ses pratiques. La mise en place de commissions, de référents et l'implication dans des regroupements nationaux sont des exemples d'intégration des bénévoles. L'ensemble de ces instances, dont le fondement même est l'interconnaissance et le débat, nous questionne sur le relationnel entre les groupes d'acteurs.

2. Relations internes et externes du Conseil d'Administration

• Relations entre administrateurs et salariés

Selon 90% des réponses au questionnaire, les administrateurs sont en contact régulier, plus rarement pour d'autres, avec les salariés du siège et la direction ; et les relations sont bonnes et fructueuses. Par contre la question du territoire revient régulièrement pour les non marseillais : *« mes relations avec les salariés sont très ponctuelles et je le regrette très souvent, mais je ne suis pas sur Marseille et je viens donc surtout pour les bureaux et le CA »* (B2). Cela n'empêche pas des retours positifs lorsqu'ils font appel à eux. Les administrateurs accordent du temps à la Fédération selon leurs disponibilités, nous les avons interrogés pour savoir s'ils se sentaient trop ou pas assez sollicités. 79% ont répondu spontanément dans le questionnaire "ni l'un ni l'autre" alors que cette proposition de réponses n'existait pas. Ils la justifient en expliquant par exemple : *« c'est mon investissement qui maintenant accroît ma participation et c'est très bien comme cela. Je me sens (encore) la possibilité de refuser ou pas une proposition de collaboration »* (A2). Enfin deux notions viennent justifier une sur sollicitation ou son contraire : la temporalité, avec des périodes dans l'année où les besoins sont plus ou moins intenses ; ou bien encore les impératifs familiaux *« ce n'est pas tant que je reçois trop de sollicitations mais plutôt que ma disponibilité est trop réduite dans mon organisation personnelle pour y répondre »* (A7).

Pour ce qui est de la relation spécifique avec la direction salariée, les rapports entre les deux groupes d'acteurs existaient déjà. En effet, la déléguée générale et le délégué général adjoint, à l'image des bénévoles qui deviennent administrateurs, ont aussi un parcours au sein de la Ligue de l'enseignement. Ils ont été animateurs, directeurs de structure, responsables de service avant d'être dirigeants. Cela leur a permis d'avoir une vision plus fine de certains dossiers (par exemple sur le champ des actions sociales) en arrivant à la direction. Il est important pour chacune des parties d'entretenir une bonne communication afin de *« pouvoir prendre des décisions avec un maximum d'informations »* (DG2). Le secrétaire général complète cette vision en expliquant que chaque direction salariée installe un rapport particulier avec l'ensemble des administrateurs. Les instances que nous avons vues précédemment (commissions, référent de structure) sont des exemples qui permettent aux élus d'une part, de se sentir utiles et d'autre part, de pouvoir contribuer à enrichir les débats du CA dans des domaines spécifiques.

La question du temps est un frein qui revient dans les deux entités citées. Avec moins d'une dizaine de CA par an et dans un temps limité (environ deux heures de réunion), à la direction générale « *ils ont du mal à lier des liens avec l'ensemble des administrateurs* » (B1). Les autres temps d'échanges, formels ou informels sont donc nécessaires. Dans la même dynamique, les salariés ont besoin d'expertise pour pouvoir être aiguillés, avoir du recul sur les situations traversées et au vu de l'ampleur des domaines de l'activité, une présence accrue des administrateurs sur le terrain serait plus que nécessaire. L'idée de cette présence n'est pas pour du "faire" mais bien pour apporter au projet politique de la Ligue, de permettre aux dirigeants salariés de « *partager, nous conseiller et nous orienter* » (DG1).

Si les rapports sont bons entre les acteurs, le manque de temps pour créer des liens ou pour être dirigé est une limite mentionnée par les membres.

- **Relations au sein du CA et départ de certains membres**

Pour ce qui est des relations au sein du groupe "Conseil d'Administration", l'ensemble des membres s'accorde sur le fait que chacun a la place de s'exprimer dans le CA, ils apprécient « *le fait que la parole circule, que chacun puisse s'exprimer* » (B2). Pour certains sujets, la difficulté rencontrée est le manque d'informations sur le passif de la situation ; cela ne les empêche pas d'interagir et de poser des questions. Trois membres du Bureau indiquent qu'il peut y avoir des tensions et une seule personne nous indique qu'il y a un leader, une présidente « *qui tient son rôle* » (A6). La difficulté encore une fois rencontrée est le manque de temps pour la construction d'une "équipe CA".

Lors de notre recherche, un des membres ne s'est pas exprimé dans le questionnaire en prétextant sa démission. Cela nous a amené à chercher pourquoi certains administrateurs ne trouvent plus leur place dans ce CA, puisque si de nouveaux membres entrent dans le collectif c'est parce que certains s'en vont. Nous avons alors questionné deux anciens administrateurs, ce qui nous apporte des pistes de réflexion mais qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats. Une des premières raisons évoquées amenant au départ par les membres sortants concerne le positionnement dans le groupe. La notion de famille dans le monde associatif est un attribut important. Lorsque les membres ne se sentent plus à leur place dans la communauté, ils s'éloignent peu à peu du groupe. Divers sentiments émergent, de l'abandon pour certains, de la mésentente avec de nouveaux membres pour d'autres, avec pour généralité, une impression de tournant : « *on allait sur autre chose, c'est une sensation, mais je n'ai plus trouvé ma place* » (AP2). A cela s'ajoute le peu de rencontres associatives mises en place pour fédérer, rencontrer les membres.

La question du territoire, très axée sur Marseille, est une autre raison invoquée. Les actions débattues au sein de la Fédération portent davantage sur les équipements gérés par l'association, plutôt que la prise en compte des difficultés ou projets des associations adhérentes sur le département. « *Aujourd'hui les centres de loisirs et les centres sociaux ont pris tellement de place que les associations sont passées en 3ème plan* » (AP1). Tant et si bien que « *la fédé ce n'est plus une asso, c'est une entreprise* » (AP1). Cette distinction entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme « entreprise », gestionnaire, revient régulièrement. Les problématiques vécues entre les associations adhérentes et la Fédération ne sont plus du même ordre, il y a un effet de taille qui entre en jeu accentuant les discordances. Après la notion de position dans le groupe et les différences d'échelle (territoire, activités), c'est la conjoncture de la fédération que les membres mentionnent comme facteur d'exclusion. Pour piloter une structure de cette taille il faut être expert, c'est même un métier à part entière pour certains. Une des personnes interrogée ajoute « *pour moi le terme association est un peu faussé, je suis sûre que c'est [DG1] qui est salariée qui pilote la fédération, ce n'est pas les bénévoles* » (AP1). Cette indication nous interpelle sur les rôles pris par le CA pour faire tendre les acteurs à un but commun, pour faire vivre le projet de l'association et envisager le futur.

3. Rôles du Conseil d'Administration

Le CA s'investit en premier lieu pour une apologie des valeurs auxquelles il adhère. Mais en acceptant sa fonction d'élu, l'administrateur va prendre, ou pas, certaines responsabilités. Lorsque nous avons interrogé les membres en poste sur leurs visions du ou des rôles primordial. aux du CA, ils s'accordent pour répondre que leur mission première est de prendre des décisions. S'ensuit :

- porter la parole des associations affiliées
- développer un projet associatif
- porter un discours politique, produire des plaidoyers (réponses au questionnaire).

A contrario, des items ne font pas l'unanimité, il s'agit de la notion de contrôle de l'association, l'influence sur les politiques publiques et la création de lien. Pour autant un des administrateurs précise que « *tous les items sont importants, en fonction des moments l'un prend le dessus sur l'autre. La difficulté est de garder l'équilibre* » (B5). Si l'on compare ces retours avec les compétences du CA décrites dans les statuts de l'association, il y a une cohérence entre les deux écrits. Les statuts mentionnent que sur la base des orientations retenues par l'Assemblée

Générale, le CA définit la politique générale de la Fédération, élabore le programme fédéral et vote le budget. Un administrateur complète en parlant du budget : « *le budget d'une fédération c'est la traduction chiffrée d'une politique et d'un projet fédéral, c'est évident* » (A3).

Nous avons cherché à analyser si les nouveaux membres se retrouvaient dans les mêmes rôles que les élus présents depuis plus longtemps. En triant les réponses reçues de notre enquête en deux groupes : élus depuis moins de cinq ans, puis élus cumulant plus de dix ans de mandat, nous remarquons une légère tendance sur le contrôle de l'association en début de mandature mais surtout une appréciation dans un domaine particulier (activité, territoire...). « *Quand je parle au CA c'est pour donner un point de vue sur un territoire qui est tellement différent des autres. Moi je suis sur un village, et c'est tellement différent. C'est bien que ça en fasse partie aussi* » (B3). En revanche les membres ayant le plus d'ancienneté sont dans une dynamique plus politique, avec la volonté de produire des plaidoyers et de créer du lien : « *trouver des argumentaires, pouvoir défendre un point de vue même si c'est admis que l'on peut avoir deux opinions différentes* » (A2).

4. Conclusion par les modèles de fonctionnement du CA

Nous avons dans un premier temps remarqué que le souhait de la gouvernance en place était de mobiliser ses ressources salariées dans son projet associatif (projet fédéral) et ce, dans un contexte de redressement judiciaire. A la sortie de ce dernier et donc dans un environnement économique plus stable, nous nous sommes questionnés sur les nouvelles orientations qu'avait pris ou que souhaitait prendre le CA. Les valeurs sont le ciment de l'association. Le CA n'a pas de stratégie énoncée pour le renouvellement de ces élus mais se questionne dans ces pratiques pour les améliorer. La mise en place de commissions et de référents de structure est une illustration de la réflexion constante sur l'intégration des administrateurs, cela dénote également la prise en compte des avis des acteurs de terrain que sont les salariés. Les relations entre groupe d'acteurs sont bonnes même si le manque de temps est sans cesse cité comme un frein à la création de collectifs.

Des facteurs d'exclusion sont ressentis dans l'entité CA : le territoire, les activités, le statut ; qui ne permettent plus à certains membres de trouver leur place et de participer au projet associatif. Les rôles pris par les élus bénévoles sont variés et plusieurs enjeux ont été relevés lors de nos différents échanges. Il est intéressant pour nous de les énoncer dans le sens où ces projections sont en lien avec notre sujet d'étude. La principale perspective en cours de réflexion

concerne le projet fédéral. Comme nous l'avons vu précédemment, celui-ci est arrivé à son terme et la gouvernance, qui avait commencé à réfléchir à la suite à donner, s'est vue coupée dans son élan avec le confinement. Pour autant, des pistes ont déjà émergé : « *on s'était donné comme grande idée [...] d'axer plus le projet sur le côté fédératif de notre fédération* » (B2). Développer davantage les liens avec les adhérents de l'association est donc une piste à creuser. Le manque de rencontres associatives entre les associations adhérentes avait également été cité par les membres élus qui ont mis fin à leur mandature au CA. Il faut rappeler que ces adhérents seront potentiellement les administrateurs de demain.

Avec l'ensemble des données récoltées, nous cherchons donc à mettre en évidence pour la Ligue 13, dans quel modèle de fonctionnement le CA s'inscrit-il ?

En nous basant sur les théories développées par Cornforth (2003, 2004), nous allons catégoriser des éléments recueillis de la Ligue 13 afin de pouvoir en livrer une analyse.

La **théorie de l'agence**, comme nous l'explique Petrella (2017) peut nous permettre d'analyser les formes de délégation de l'autorité. A la Ligue 13, nous remarquons plusieurs niveaux de délégation :

- un premier entre les adhérents (associations notamment) et le CA, par l'intermédiaire de l'assemblée générale. Les adhérents donnent pouvoir aux administrateurs élus pour agir lors de leur mandature pour l'intérêt commun défendu par la Fédération.
- un second niveau entre le CA et la direction salariée. En effet, c'est la déléguée générale et le délégué général adjoint qui pilotent le côté « entreprise », que nous appelons la partie gestionnaire de la Ligue 13. Au vu de la taille de la Ligue 13, « *on ne peut pas attendre trois mois pour une prise de décision urgente* » (DG1) par le Conseil d'Administration. De ce fait, et pour exemple récent avec la COVID, une délégation permanente a été donnée à la direction salariée.

« *La théorie de l'agence s'intéresse aux relations où un individu (le principal) délègue une partie de son autorité à un autre individu (l'agent) pour que cet agent agisse en son nom afin de poursuivre les intérêts fixés par le principal* » (Jensen et Meckling, 1976). Dans notre cas, le "principal" n'est pas un seul individu mais un collectif de 24 élus, le CA. Nous n'avons pas repéré de mécanismes de contrôle ou de surveillance existants pour veiller à ce que la direction salariée agisse dans l'intérêt de la structure. Par contre la confiance est l'élément moteur qui soude "le principal" et "l'agent" à la Ligue 13. Si la direction salariée rend des comptes, c'est lors des nombreux échanges qu'elle a avec les membres du CA lors de moments formels (CA, Bureau, réunions de travail...) ou informels. Les intérêts de l'organisation nous paraissent

partagés, en témoigne la direction : « *je me paye quelque part, c'est mon salaire que de voir qu'il y a 130 personnes qui ne sont jamais parties en vacances que l'on a pu accompagner cet été [...] notre engagement il est là, tout ça on le fait parce que ça donne du sens* (DG1). Nous pouvons dire que la mission de la Fédération motive ici la direction salariée, apportant ainsi une satisfaction au travail et selon Petrella (2017, page 342) « *il en découle un risque moins élevé de comportement opportuniste* ».

La relation de confiance et les intérêts partagés pour le collectif nous amènent à la déduction que les membres de la direction salariée sont considérés comme « *partenaires, dignes de confiance, du conseil d'administration* » (Petrella, 2017, page 343). La **théorie du régisseur** se place dans une perspective partenariale, contrairement à la théorie de l'agence. L'ensemble de l'équipe dirigeante de la Ligue 13, élus et salariés, est alors dans une symbiose visant à perfectionner la structure, notamment dans ses choix de développement. La difficulté de la gouvernance en place est qu'avec le temps, des habitudes et des traditions peuvent s'installer, laissant une moindre place à l'innovation et à la créativité. Si dans un modèle de perspective partenariale « *les membres du conseil d'administration seront donc choisis sur la base de leur expertise et de leur réseau de relations* » (Petrella, 2017, page 343), cela n'est pas encore le cas à la Ligue 13 mais pourrait être une stratégie de recrutement à mettre en œuvre.

Actuellement, à la Ligue 13 « *toute personne (même sans expertise particulière) peut faire partie de la gouvernance* » (Petrella, 2017, page 343), nous serions donc dans un **modèle démocratique**. Il est vrai qu'au-delà de l'AG et du CA, la Ligue 13 a initié d'autres lieux d'instances comme principes démocratiques, les commissions thématiques en sont un exemple. Comme nous l'avons évoqué, ces espaces de communication avec le CA permettent aux membres de savoir ce qu'il se passe sur le terrain, de réfléchir conjointement avec les salariés, et ainsi affiner voire influencer l'orientation de la politique générale de l'association.

Si dans une perspective démocratique les membres ont un rôle central, la Ligue 13, depuis son passage en redressement judiciaire, a pris en compte les préoccupations d'un groupe d'acteurs spécifiques pour et dans sa réflexion : les salariés. En les impliquant dans l'élaboration de son projet associatif puis en continuant ces échanges au sein de commissions, la structure a cherché à mettre en place des instances pour prendre en compte leurs intérêts (intérêts légitimes, il ne s'agit pas ici des intérêts personnels des acteurs). Les salariés sont donc perçus comme parties prenantes de la structure. La **théorie des parties prenantes** donne pour enjeu à la gouvernance de « *rendre compte et d'arriver à gérer la diversité d'intérêts* » (Petrella, 2017, page 343) poursuivis. Nous constatons que le départ de certains élus du CA peut dénoter qu'il n'y a peut-être plus de "diversité d'intérêts" ou qu'il n'y a pas ou plus la place pour ces administrateurs,

responsables d'associations locales, de défendre leurs propres intérêts, ceux pour lesquels ils se sont engagés. Ces résultats n'étant collectés qu'auprès de deux personnes, cela nous apporte des pistes de réflexion et des points de vigilance, mais ne nous permet pas de généraliser nos résultats. De plus, à la Ligue 13 le CA n'est pas le seul à être doté d'un rôle politique qui se doit de hiérarchiser les priorités des intérêts multiples puisqu'il a doté la direction salariée d'une délégation de pouvoir permanente afin de répondre aux urgences des situations rencontrées.

Si l'association perdure à donner une place prépondérante à ses salariés, et si dans une finalité ultime, le « *contrôle effectif de l'organisation revient[drain]t aux directeurs* » (Petrella, 2017, page 345) le risque pour le CA serait de jouer un rôle purement figuratif, tombant dans la **théorie de l'hégémonie managériale**. C'est le ressenti perçu par des membres que nous avons interrogés et qui sont partis de leur plein gré du CA : ils avaient la sensation que leur statut initial de représentants d'associations n'était plus assez pris en compte dans le fonctionnement général de l'organisation. Le décalage paraissait tel que ces personnes ne se sentaient plus que dans un rôle symbolique de validation où les décisions étaient soit déjà prises, soit présentées de telle sorte qu'il n'y avait aucune raison de les invalider. La taille de la Ligue 13 et son développement d'activités entraînant une professionnalisation de l'équipe salariée met en exergue deux repères importants :

- ce rôle de validation, légitimant toutes décisions prise par des professionnels, peuvent convenir à des élus
- pour d'autres, un besoin de formation pourrait être nécessaire pour avoir toutes les cartes en main pour reprendre une « *capacité à contrôler de manière efficace les décisions prises par la direction* » (Petrella, 2017, page 345).

Pour résumer, nous pouvons dire que le CA de la Ligue 13 a confié une délégation de pouvoir à la direction salariée qui, suite à une forte convergence des intérêts entre ces deux groupes d'acteurs, relève plutôt d'un modèle partenarial où le CA soutient ardemment la direction que d'une relation d'agence, fortement centrée sur le contrôle. Le CA en place est ouvert à toute personne même sans expertise particulière. Il crée d'autres instances de réflexion que l'AG ou le CA comme principes démocratiques.

Les salariés sont un groupe d'acteurs dont la place paraît prépondérante aujourd'hui, il y a une vigilance à avoir quant aux autres parties prenantes telles que les adhérents. La professionnalisation de la fédération est forte, certains élus ont le sentiment de ne plus avoir la

place de défendre leurs intérêts et de faire partie d'une chambre de validation qui donne de la légitimité aux décisions prises par la direction salariée.

La gouvernance étant toujours en mouvement, dû au départ et au recrutement de nouveaux membres, au changement de contexte organisationnel, à l'environnement..., une seule théorie ne peut être applicable à une structure, comme le développe Cornforth. La photographie au moment T que nous venons d'établir nous amène à nous pencher plus précisément sur l'éclairage de ces paradoxes : à la fois au sein du groupe administrateurs, mais également en soutien auprès de la direction salariée et à l'écoute de ses parties prenantes.

PARTIE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION

Après avoir déterminé les groupes d'acteurs d'une structure, à savoir d'après le quadrilatère de Desroche (1992 ; cf schéma 1 en page 23) : les sociétaires (adhérents), l'administration (administrateurs), les managers (direction salariée) et les employés, nous nous sommes penchés plus précisément sur les membres élus, les administrateurs. Des tensions peuvent concerner l'ensemble des parties prenantes de la structure, nous nous concentrerons ici sur les paradoxes liés à la composition et aux rôles des membres du Conseil d'Administration dans les associations qui doivent faire face à des logiques gestionnaire et militante. S'il n'y a pas de grosses tensions révélées dans notre étude, notre objet est de trouver des axes d'amélioration pour la Ligue 13, c'est pourquoi nous focaliserons notre attention sur des éléments qui serviront avant tout d'atouts ou de points de vigilance.

Deux singularités nous semblent essentielles à détailler, nous les mettons en parallèle avec deux types de paradoxes :

- les caractéristiques intrinsèques des élus, nous évoquant le paradoxe "d'appartenance"
- puis la distinction entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme « entreprise », gestionnaire, portant sur le paradoxe de la "performance".

I. Des caractéristiques intrinsèques des élus

Prouteau (2018) et Halba (2006) nous ont éclairé sur la pratique du bénévolat, plutôt favorisée lorsque la famille a des appétences pour le milieu associatif ou étant diplômé de l'enseignement supérieur. Dans notre terrain d'enquête, certes 70% des membres du CA sont diplômés de l'enseignement supérieur, mais seulement 36% avaient une famille déjà impliquée dans le bénévolat. La mixité paraît de mise à la Ligue 13, que ce soit en termes de représentation homme/femme, d'âge et lieu de résidence sur le territoire des Bouches du Rhône, même si, comme la majorité des associations en France, les retraités sont plus représentés (70% du CA). Tchernonog et Prouteau (2019), grâce à leurs enquêtes, ont également mis en évidence le fait que « *plus d'un quart des participations [bénévoles] ont une ancienneté d'au moins 10 ans* ». C'est tout à fait le cas pour les administrateurs la Ligue 13 au sein du CA. Enfin, si les

présidences associatives sont généralement prises par des hommes, c'est un duo féminin qui pilote la Ligue 13 depuis plus de sept ans, avec une présidente et une déléguée générale.

La caractéristique propre de notre terrain d'enquête est l'antériorité, la connaissance de la structure dans laquelle l' élu va siéger et prendre des responsabilités au-delà de son adhésion individuelle (notion de parcours au sein de la Ligue 13). 70% des membres nous ont dit avoir franchi le pas pour accéder au CA suite à une sollicitation (administrateur ou salarié), nous pouvons émettre qu'une reconnaissance "par les pairs" favorise l'implication de nouveaux élus. Ce qui les motive à s'engager est la volonté de défendre des valeurs communes. Les administrateurs de la Ligue 13 ne suivent pas un parcours de formation lors de leur entrée au CA, c'est dans une dynamique d'éducation populaire, d'apprentissage tout au long de la vie, qu'ils se forment. Cependant, la Fédération a su mettre en place de nouvelles instances afin de leur permettre de trouver un point d'accroche selon leurs appétences (commissions thématiques notamment).

La seconde particularité qui a émergé lors de notre enquête et dont nous n'avions pas la mesure concerne les antécédents professionnels des membres, à savoir dans notre cas les bénévoles qui ont été fonctionnaires de l'Education Nationale (EN). Une dizaine de membres sont concernés par ce statut, ce qui fait sens avec l'historique de la structure. En effet, la Ligue de l'enseignement est reconnue, via l'agrément du Ministère de l'Education Nationale, comme œuvre complémentaire de l'école publique. De plus ces deux entités (Confédéral et Ministère de l'EN) sont liées depuis de nombreuses années par une CPO (Convention Pluriannuelle d'Objectifs) notamment dans une mission de mise en œuvre d'« *une « complémentarité » dynamique avec l'école qui favorise la réussite individuelle et collective des enfants et des jeunes et promeut une éducation citoyenne et ouverte sur le monde en direction des élèves du service public de l'Education nationale.*¹³ »

Des tensions "politiques" peuvent émerger au sein du groupe d'acteurs "Administration - CA" comme nous l'indique Desroche (1992 ; cf schéma 2 en page 24). Les élus se connaissent et se reconnaissent comme dans une communauté ; le risque pour les enseignants ou retraités de l'Education Nationale serait de retomber dans le passé, revenir à des souvenirs qui ne seraient plus d'actualité de par leur changement de contexte. Leur qualité d'élus à la Ligue de l'enseignement n'est pas une prolongation de leur carrière professionnelle au sein de l'EN mais un engagement qui se poursuit autour de la thématique de l'éducation. L'importance « *de*

¹³ <http://www.1901.net/newsRecamier/file/file/LA%20CPO%20COMMENTEE.pdf>

contribuer au progrès de l'éducation sous toutes ses formes » (statuts) est un axe fort mentionné dans l'objet social défendu par l'association. Le fait que la Ligue 13 soit un mouvement d'éducation populaire fait partie de son identité. Elle défend une éducation tout au long de la vie pour se donner les moyens de comprendre le monde, afin de pouvoir l'améliorer, en complément de la scolarité obligatoire. Les associations de jeunesse et d'éducation populaire forment un secteur important (« en 2017 environ 630 000 associations, soit près de la moitié du nombre total d'associations en France¹⁴ »), et sont reconnues par l'Etat : politiques publiques en direction de la jeunesse misent en œuvre, modalités de financement, agrément "jeunesse et éducation populaire" depuis 1943... Ainsi, si le fait de connaître le système éducatif français peut être un atout dans son projet de société lié à l'éducation, la vigilance est de mise pour l'association. Un élu, retraité de l'Education Nationale, témoigne en ce sens « moi je ne suis pas à la Ligue de l'école, je suis à la Ligue de l'enseignement, l'enseignement au sens noble du terme, enseignement à l'éducation permanente [...], et là dans le CA il faut que l'on fasse attention, les nouvelles recrues là depuis un an [...] les anciennes instits elle n'ont pas encore à mon avis bien pris la dimension de ça » (A3). Deux témoignages en ce sens d'anciens membres élus confortent cette vigilance à avoir : un abîme s'était créé entre des élus représentants d'associations qui ne trouvaient plus leur position légitime face à d'autres élus. Les membres sortants ne se sentaient plus intégrés à cette famille qui développait davantage de lien avec l'école publique plutôt qu'avec les associations adhérentes. Ce constat n'est pas généralisable mais nous indique un point de vigilance à prendre en compte par les membres du CA.

- **Quelles stratégies à mettre en place pour la Ligue 13 ?**

Il y a un enjeu de renouvellement constant des élus au sein des structures associatives afin de faire vivre et perdurer le projet, mais la question première est d'être d'accord sur le ou les rôles du CA afin de pouvoir déterminer quelles sont les personnes susceptibles de prendre ces rôles, de se les approprier et s'engager pour le collectif. Nous avons vu que c'est parce les membres perçoivent une sollicitation qu'ils projettent de s'engager dans le collectif. Y aurait-il donc un ou des profils à rechercher en priorité ?

Lorsque nous avons questionné les administrateurs de la Ligue 13 sur leurs visions du ou des rôles primordial. aux du CA, leur retours étaient plutôt homogènes : rôle politique, rôle de conformité (ou de contrôle), rôle de soutien, de partenariat... En réalité tous les rôles étant

¹⁴ https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/05/FR44_educ_pop.pdf

importants à prendre selon les moments de vie de l'association, la complexité est bien « *de garder l'équilibre* » (B5). Mais comment tenir cet équilibre ? Et avec quels acteurs ?

Les retraités réunissent « *un certain nombre de qualités très utiles pour diriger les associations : du temps libre, des compétences en matière de droit, gestion, communication* » (Tchernonog et Prouteau, 2019). La notion de disponibilité est revenue fréquemment lors de nos entretiens. C'est d'ailleurs un critère essentiel pour l'équipe faisant partie du Bureau de la Ligue 13 lorsqu'ils sont dans l'optique de recrutement d'un nouveau membre. Quant aux compétences des élus de la Ligue 13, elles concernent principalement le savoir être et le savoir : de l'expertise de terrain et notamment du monde associatif. Ces savoirs ne concernent pas les compétences des membres mais plutôt le fonctionnement global d'une fédération où s'enchevêtrent gestion associative, secteurs spécialisés, statuts hétérogènes... que les élus s'approprient au fur et à mesure de leur mandature. Pour autant, faut-il nécessairement être responsable associatif pour intégrer le CA de la Ligue 13 ? Ou bien enseignant ou retraité de l'EN ? A priori non puisque 30% des membres peuvent s'engager à titre individuel. Nous y retrouvons des anciens volontaires en service civique, des anciens salariés... Ce CA aurait donc tendance à être ouvert à toute personne, même sans expertise particulière (profane), tant que celle-ci connaît l'association par un biais ou un autre.

L'implication de la jeunesse est un axe en réflexion dans la gouvernance de la Ligue 13 pour autant, nous l'avons vu, seulement 30% des administrateurs en poste ont moins de 55 ans (cf schéma 4 en page 42) et il n'y a pas de stratégie clairement définie et suivie pour le recrutement de nouveaux membres. Ce paradoxe ne pourrait être résolu en choisissant d'expulser des élus investis et en place depuis longtemps au profit de jeunes. L'intérêt de recruter des jeunes se justifie par le fait qu'en ayant de nouvelles idées à défendre, cette génération sera celle qui fera que la Ligue évolue, s'adapte à son environnement et perdure dans le temps. Comme nous l'a fait remarquer un des administrateurs, Marseille est une ville universitaire. La présence des jeunes sur le territoire n'est donc pas la problématique mais un enjeu à saisir. De plus, nombre de jeunes gravitent déjà dans les projets de la Ligue 13. Nous pouvons notamment citer (rapport d'activité 2019) :

- 114 volontaires en service civique
- 114 jeunes investis dans une Junior Association
- 120 jeunes participants aux projets de solidarité internationale

- plus de 300 collégiens qui ont participé à des séjours ayant attiré à la citoyenneté
- sans compter les jeunes formés au BAFA, ceux fréquentant les centres sociaux et Maison Pour Tous...

La ressource bénévole pour s'intégrer au projet existant n'est donc pas très loin. Certes, les jeunes qui sont en activité ont moins de temps à accorder à l'association. Comme nous l'a présenté Halba (2006), les jeunes de moins de trente ans sont dans un cycle de vie particulier : passage à l'âge adulte, continuité d'études, attente professionnelle ou encore agrandissement de la famille. Pourtant, les activités associatives peuvent être un tremplin pour ceux qui se questionnent sur leur avenir, que ce soit pour des études ou une recherche d'emploi. Si nous prenons l'exemple des volontaires en service civique, « *six mois après leur mission, [ils] sont environ un tiers à être en emploi, un tiers en études, et un autre tiers au chômage ou inactif.*¹⁵ » Cette expérience de volontariat a également un impact fort sur la vie associative des jeunes puisque « *44 % des anciens volontaires estiment que le Service Civique a eu une influence positive sur leur envie de participer à du bénévolat* » (INJEP-ASC, Enquête Service Civique 2019). Il y aurait donc un véritable vivier de bénévoles prêts à être recruté. Certes les cycles de vie des jeunes sont très mouvants, les jeunes ont peu de temps pour s'engager pour autant, nous ne pouvons pas dire que les jeunes boudent le milieu associatif. Le Réseau National des Juniors Associations (RNJA) a pour sa part accompagné 11 178 jeunes en 2017¹⁶ dans le dispositif des Juniors Associations dont l'objectif est de favoriser l'engagement associatif des mineurs.

Pour les jeunes comme pour les moins jeunes, il faut noter que « *le plus souvent, leur implication associative les a fait connaître et c'est sur cette base qu'ils se sont vus proposer d'intégrer de telles instances [CA des juniors associations, conseil municipal...]* » (Rizet, 2010, page 47). Cela fait écho aux membres du CA de la Ligue 13 qui ont été sollicité pour venir siéger en tant qu'administrateur. Si les élus de la Ligue 13 souhaitent voir davantage de jeunes impliqués dans leur instance, il leur faudra également anticiper, préparer ce changement pour aller au-delà de ce paradoxe entre ancien et nouveau, entre la continuité et le changement. Dans sa forme actuelle, le CA de la Ligue 13 nous a fait part de sa difficulté de trouver des moments d'échanges qui conviennent à tous (organiser des regroupements en journée n'est pas possible pour les membres qui sont salariés par ailleurs, en soirée cela peut être compliqué pour les administrateurs qui ont des enfants à charge...). Ces données ne pourront être résolues, il conviendra de tenir compte qu'elles existeront dans la durée. Ainsi, proposer aux jeunes

¹⁵https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/05/IAS32_-volontaires-en-Service-Civique.pdf

¹⁶ Rapport d'activité 2017 du RNJA

d'intégrer le CA sans changer la forme de participation de ce dernier ne donne pas de grandes perspectives de participation des jeunes.

Enfin, pour piloter une structure de cette taille il faut également des compétences plus spécifiques en management, en gestion... Ces compétences gestionnaires, le "savoir-faire" est plutôt délégué à la direction salariée. Nous interrogerons l'interaction entre dirigeant salarié et CA pour faire tendre les acteurs à un but commun dans le deuxième chapitre de cette partie (page 70).

En conclusion, nous avons vu ci-dessus des atouts et des points de vigilance dont l'association doit tenir compte dans la composition de ces membres élus. Les membres élus sont quasi-tous des personnes agissant auparavant dans différents niveaux de l'organisation (adhérents, anciens salariés...). Rien qu'avec ces 41 264 adhérents, nous pourrions dire que la Ligue 13 a un vivier de bénévoles déjà sensibilisés et prêts à être sollicités. Si les nouvelles commissions thématiques mises en place permettent aux élus de trouver un point d'accroche selon leurs appétences, cela pourrait également être le cas pour les adhérents de l'association. Cependant, si l'association souhaite rester dans une notion de mixité pour la composition de son CA, elle devra être alerte sur les carrières de ses élus pour rester dans un esprit de diversité des profils. L'implication des jeunes dans sa gouvernance est une piste à préparer et à explorer, là aussi nous l'avons vu, de futurs bénévoles sont déjà présents. De nouvelles formes de participation devront être inventées pour intégrer ce public.

Plusieurs types de paradoxes existent selon Smith et Lewis (2011) ; ici le premier concerné serait un paradoxe d'"appartenance", où la mixité est de mise : *« un groupe est composé d'individus avec des sensibilités différentes et des référents culturels éventuellement hétérogènes, mais dans un cadre intégrateur, fait d'objectifs communs et de directions consensuelles »* (Cousineau et Damart, 2017). Le tout se joue entre l'identité individuelle des membres qui tend à se transformer vers une identité collective lorsqu'on agit dans la structure. Le renouvellement des élus doit tenir compte des profils à recruter, et s'assurer d'une continuelle considération auprès de l'ensemble des membres. Si la prise de responsabilités au sein des associations peut faire fuir de nouveaux membres, une valorisation de statuts intermédiaires pourrait voir le jour : conseiller, référent d'une action... Ces derniers pourraient avoir comme objectif de rassurer et donner envie à un engagement dans des statuts plus officiels

(président, secrétaire...). Il s'agit également pour les instances en place (CA, Bureau) de penser à laisser une place, former les membres pour préparer la continuité de la gouvernance dans le temps. Peut-être que des mandats, des titres honorifiques, peuvent être créés pour anticiper la passation, comme des membres du bureau "d'honneur" (par exemple un président d'honneur pourrait accompagner un futur président honoraire à sa prise de fonction), afin d'être dans une construction collective de l'association de demain. Dans cette dynamique, nous avons également vu la volonté pour les élus en place d'intégrer les jeunes dans les instances pour préparer l'avenir de l'association. Cela fait écho au paradoxe autour du "learning" concernant la mixité entre jeunes et les retraités puisque les méthodes utilisées par les uns ou les autres ne seront pas identiques. Les membres devront se familiariser entre continuité et changement, puisque revient toujours en jeu la transmission du projet associatif.

II. Distinction entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme « entreprise », gestionnaire

Si nous avons fait le choix de centrer notre étude sur les associations employeuses, c'est qu'aujourd'hui un salarié sur dix dans les Bouches du Rhône est employé dans l'un des secteurs de l'ESS¹⁷ (associations, coopératives, mutuelles...). Actuellement, a minima deux mondes cohabitent dans ce type d'organisation : le bénévolat et le salariat. Cette coexistence dans l'histoire associative, qui débute dans les années 70 et qui s'intensifie au fur et à mesure des décennies passées, entraîne des changements auxquels sont confrontées les associations, et met en évidence le parallèle et la complémentarité possible entre les logiques gestionnaire et militante (Rousseau, 2002, 2003).

1. Parallèle entre logiques gestionnaire et militante

La Ligue 13 a été créée en 1909 par le rassemblement de ses membres et dans le but d'être une fédération d'associations qui agit pour une citoyenneté et une éducation émancipatrices. Ce côté "militant" de la fédération perdure encore puisque les 24 membres élus au CA sont issus des

¹⁷ "Les chiffres clés de l'Économie Sociale et Solidaire en Provence Alpes Côte d'Azur 2019" par l'Observatoire Régional de l'ESS - CRESS PACA d'après INSEE Clap 2015

adhérents (associatifs ou individuels). Leur engagement n'est pas rémunéré. Nombre d'administrateurs interrogés nous ont fait part de la plus-value pour la structure d'être gouvernée par les associations adhérentes, perçue comme une force réelle sur le territoire. En effet, la vision de la vie associative locale qu'ils perçoivent au sein de leur association est mise en débat et en réflexion lors des CA pour un positionnement départemental. Mais dans le temps la Fédération s'est professionnalisée pour finalement « *gérer ce qu'avant, les associations géraient* » (B1).

Comme toutes les associations, la mise en place d'outils de gestion (gestion et suivi des adhésions, comptabilité...) a également changé le quotidien de ces organisations. De plus, la Ligue 13 fait partie des établissements employant un nombre important de salariés : « *l'effectif total au 31 décembre 2019 est de 586 salariés* » (bilan social 2019). Comme vu précédemment, pour piloter une structure de cette taille, des compétences supplémentaires au militantisme sont désormais nécessaires. Rousseau (2002, 2003) nous explique comment s'est développée cette double logique (militante et gestionnaire). Pour assurer la continuité du projet associatif et la survie de l'association, les dirigeants n'ont pas eu d'autres choix que de s'adapter et de maîtriser les normes gestionnaires. Ainsi « *de nouvelles compétences managériales [...] justifient l'apparition d'un encadrement intermédiaire dont l'action vise à produire du sens* » (Rousseau, 2002, 2003). Cet encadrement intermédiaire est, pour notre terrain d'enquête, modélisé par le duo de la direction salariée (déléguée générale et délégué général adjoint). Fort de huit secteurs d'activité distincts et avec plus de 90 métiers, la direction salariée s'est entourée de vingt-deux responsables de service (bilan social 2019) pour encadrer les équipes salariées. Par manque de temps et au vu de la taille de la structure, nous n'avons pas pu interroger le groupe d'acteurs "salariés" afin d'avoir leur point de vue quant à la manière dont ils échangent avec la gouvernance au sens large (élus et salariés), mais nous avons noté la présence, sur une base volontaire, de huit d'entre eux au sein des commissions thématiques.

- **Le projet associatif**

L'association s'est vue lui être imposée un mode d'organisation spécifique avec des règles contraignantes, entre autres, pour la gestion de ses salariés. La "gestionnarisation" implique une priorité concernant l'application de la législation ; le projet n'est plus l'essentiel de départ. Rousseau (2007) précise donc que le projet associatif se voit lui aussi impacté par cette logique gestionnaire. La Ligue 13, suite à sa mise en redressement judiciaire, a fait le choix de sensibiliser davantage les salariés au projet associatif. En les impliquant dès l'élaboration, les

salariés ont pu mettre en œuvre le projet fédéral 2016-2019, prendre place dans la structure comme une partie prenante à part entière et ainsi, concourir au rétablissement de la situation financière de l'association.

Parallèlement, les adhérents (associatifs et individuels) ont été peu présents dans l'élaboration de ce projet. Cela évoque et nous rappelle des éléments que nous avons recueillis lors de nos entretiens : une distinction entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme « entreprise », gestionnaire : le « *volet entreprise employeur [...] et le volet fédératif* » (DG1). La Ligue 13 pourrait être scindée dans un clivage “vertical” selon le quadrilatère de Desroche (1992), avec des tensions entre les groupes “politique” (adhérents et administrateurs) et “opérationnel” (managers et employés), comme nous pouvons le voir dans le II du schéma 2 en page 24. Nous avons vu que dans les faits, si cette distinction entre tête de réseau fédérative et « entreprise » apparaît, c'est surtout pour un éclaircissement sur le positionnement de chacun.

Le projet fédéral de la Ligue 13 est arrivé à son terme, pourtant les membres de l'association ont réfléchi à des perspectives d'élaboration : « *d'axer plus le projet sur le côté fédératif de notre fédération* » (B2). Le CA est donc dans une dynamique de prise en compte des intérêts de l'ensemble des groupes d'acteurs de la structure. Les salariés ont été considérés comme une partie prenante active de l'association, et les commissions thématiques ont été instaurées dans un objectif d'instance de réflexion entre les membres. En réalisant le même travail auprès des adhérents que celui engagé auprès des employés, les élus de la Ligue 13 tendent à développer un modèle “stakeholder” (cf tableau 1 en page 26) avec un rôle politique fort qui « *concilie les intérêts divergents (trouve l'équilibre) et définit la stratégie de l'organisation* » (Cornforth, 2003, 2004). Le CA devra donc classifier les intérêts recueillis et « *construire des compromis entre ces multiples intérêts pour définir les objectifs de l'organisation* » (Petrella, 2017).

Si cette piste, qui a pour objectif de fédérer les acteurs autour d'un projet collectif, pourrait illustrer la complémentarité entre logiques gestionnaire et militante, un élément fort en ce sens est déjà présent à la Ligue 13. Il s'agit de la direction salariée, acteur essentiel pour la gouvernance.

2. Complémentarité entre logiques gestionnaire et militante

Dans notre cas, cet “encadrement intermédiaire”, qui est modélisé par la direction salariée, les “Managers”, situés en haut à gauche dans le quadrilatère de Desroche (1992, cf schéma 1 en page 23) est la force de la Ligue 13. La mission de ces deux salariés (déléguée générale et

délégué général adjoint) est d'une part d'être en lien, d'interagir avec le CA pour l'application des décisions politiques prises et d'autre part, d'organiser la coordination et gérer l'ensemble de la vie salariée de la structure. Nous n'avons pas recueilli de tensions, de clivage horizontal entre les instances dirigeantes (CA et direction salariée) et les autres groupes d'acteurs (adhérents, salariés), comme nous pourrions le voir dans le I du schéma 2 en page 24. Nous avons donc cherché à savoir ce qui fonctionne dans l'encadrement intermédiaire en poste et dans le duo présidence-dirigeant salarié.

Les deux salariés membres de la direction ont évolué au sein de la structure. Nous pouvons prétendre que c'est par leurs compétences, leurs personnalités et leurs motivations qu'ils ont pu faire leurs preuves. Ainsi, la gestion de leurs carrières leur a permis d'accéder à des responsabilités de plus en plus importantes. Les élus du CA, qui les ont recrutés, ont favorisé leur évolution professionnelle. Le fait de valoriser l'évolution de carrière en interne est une marque de reconnaissance du travail salarié. Rousseau (2002, 2003) analyse cette prise de position : « *la valorisation et la légitimité de cet encadrement intermédiaire auprès des animateurs et responsables de terrain permettent la réduction de la distance culturelle qui sépare les militants et les gestionnaires.* » Ainsi, la direction salariée est le liant, le régulateur légitime entre terrain et prises de décision.

Nous avons vu que la présidence et la direction salariée entretenaient un lien de confiance très fort avec un objectif commun de pilotage de la fédération. En même temps, les missions de ces membres sont bien définies. Si nous devons les caractériser, nous pourrions énoncer une mission politique d'une part, et une mission de gestionnaire d'autre part. Bien sûr les échanges entre présidence et dirigeants salariés sont quasi-quotidiens, ce qui leur permet de réajuster leur positionnement lorsque celui-ci n'est pas adapté à la situation.

Des limites sont tout de même évoquées, notamment le manque de temps pour que la direction salariée puisse établir davantage de liens avec l'ensemble des élus ; et toujours un manque de temps pour que les élus puissent diriger de manière juste en ayant toutes les informations nécessaires à la prise de décision. Afin de pallier cette contrainte, une mission spécifique pourrait être créée pour un membre de la structure (élu ou salarié) dans le but de favoriser les liens existants et en créer de nouveaux : prendre davantage le temps d'échanger avec les administrateurs en poste pour répondre à leurs besoins, les impliquer et les familiariser davantage avec les parties prenantes de la structure...

L'enjeu principal pour des structures qui ont à mailler logiques gestionnaire et militante est de remettre le sens au cœur de la discussion des groupes d'acteurs, peu importe leur statut (bénévole, salarié...). Le projet associatif est un élément fédérateur, porteur de sens pour tous si les intérêts de chacun des groupes d'acteurs sont pris en compte, comme cela a été le cas auprès des salariés de la Ligue 13. Il s'agit maintenant pour la Fédération de reconquérir ses adhérents afin que ceux-ci puissent être acteurs dans le collectif qui s'est développé ces dernières années. L'enjeu pour l'association est d'une part d'écouter les besoins de ces membres pour pouvoir y répondre collectivement et d'autre part, de repérer, former et intégrer de nouveaux élus en mobilisant ses adhérents. L'encadrement intermédiaire modélisé par la direction salariée est le liant entre le CA et les employés. La confiance existante et les liens forts créés avec le CA démontrent une gouvernance (élus et managers) unie. Ainsi, « *cet encadrement intermédiaire stimule les apprentissages réciproques entre les deux pôles qui progresseront jusqu'à des formes acceptables dans l'exercice des deux logiques gestionnaire et militante.* » (Rousseau, 2002, 2003). C'est de cette manière que les divergences sur les visions de "la performance" pourront être dépassées. En effet, la performance est un type de paradoxes notifié selon Smith et Lewis (2011) dont la définition serait « *une disparité de parties prenantes ne partageant pas toutes les mêmes critères, modèles ou représentations de ce qu'est une performance acceptable* » (Cousineau et Damart, 2017). Les commissions thématiques et la co-construction du projet fédéral sont deux exemples de mécanismes démocratiques qui ont déjà fonctionné pour l'implication d'une partie des membres. Il conviendra pour la gouvernance de la Ligue 13 de continuer à agir dans son rôle politique afin de faire converger les intérêts de chacune de ses parties prenantes pour déterminer les objectifs de l'association et ainsi convenir d'une performance acceptable collectivement.

CONCLUSION

Plus de 150 000 associations françaises ont été employeuses en 2017 (Tchernonog et Prouteau, 2019). Si les emplois dans le secteur associatif se sont développés depuis une quarantaine d'années, en parallèle, les outils de gestion ont également pris une place prépondérante. De fait, pour assurer la continuité du projet et la survie de l'association, les élus ont dû s'adapter et maîtriser les normes gestionnaires. Ainsi, les membres des CA qui font partie de ces associations doivent sans cesse trouver un équilibre pour faire face à des logiques gestionnaire et militante. Les paradoxes peuvent être nombreux laissant une large place aux tensions dans l'organisation. Suite à notre étude de terrain, nous n'avons pas pu extraire de véritables tensions, nous sommes donc allés chercher les particularités de l'association étudiée afin d'en extraire ses atouts et ses points de vigilance, dans une perspective d'amélioration.

En utilisant le quadrilatère de Desroche (1992) notre attention s'est portée sur quatre groupe d'acteurs : les adhérents (S), les administrateurs (A), la direction salariée (M) et les salariés (E), (cf schéma 1 en page 23). En nous focalisant dans un premier temps sur la gouvernance en place (élus et salariés), nous avons constaté que les membres ont tous une ancienneté avec l'association. Les élus sont tous issus du groupe des adhérents (à titre individuel, ou par le biais de la personne morale qu'ils représentent), et ont été sollicités par leurs pairs pour prendre des responsabilités dans l'organisation. En s'appuyant sur un encadrement intermédiaire, la direction salariée, considéré comme légitime (promotion en interne de salariés), la structure assure un liant efficient entre les opérationnels et les administrateurs. De plus, la confiance réciproque entre ces deux entités (CA et managers) témoigne également de leur convergence d'intérêts. Ce partenariat fort, cette coopération construite pour gouverner l'association relève de la théorie du régisseur (ou modèle partenarial, Cornforth, 2003, 2004, cf tableau 1 en page 26). Dans cette dynamique, nous pouvons émettre que ce partenariat tend à améliorer la performance de l'organisation. Pour ce faire, la gouvernance en place se questionne dans ces pratiques pour les améliorer. La mise en place de commissions thématiques est une illustration de cette réflexion pour l'intégration des administrateurs, et pour la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes telles que les salariés.

Nous pouvons donc dire que les atouts développés par la Ligue 13 pour tenir l'équilibre entre logique gestionnaire et militante sont la reconnaissance du parcours associatif, la mise en place

d'instances de réflexion mêlant différentes parties prenantes mais surtout, un binôme fort entre CA et direction salariée qui témoigne d'une volonté conjointe d'un aller vers et pour le collectif.

Cependant, des points de vigilance sont à prendre en compte pour l'association. En nous concentrant sur le groupe d'acteurs "administrateurs", nous avons vu que les caractéristiques des membres dirigeants sont à prendre en considération afin d'éviter les tensions "politiques" (Desroche, 1992). Le fait que des élus soient enseignants ou retraités de l'Education Nationale peut apporter des avantages à l'association dans son projet associatif très proche de l'école mais en même temps, sa spécialisation comme mouvement d'éducation populaire doit rester sa force et son indépendance pour être dans une dynamique de complémentarité avec l'école publique. Ainsi pour aller au-delà du paradoxe d'appartenance (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011), le collectif doit travailler pour transformer l'identité individuelle des membres vers une identité collective par et pour la structure. Le départ de certains élus du CA dénotent qu'une vigilance constante est à avoir quant à la mixité des membres afin de promouvoir la "diversité d'intérêts" et que chaque administrateur puisse trouver sa place en tant que responsable d'association locale ou pas, pour défendre ses intérêts, ceux pour lesquels il s'est engagé.

Toujours dans ce même groupe d'acteurs nous avons mis en exergue la volonté pour le CA d'inclure des jeunes dans son instance malgré l'absence d'une stratégie claire et définie. Le paradoxe d'apprentissage, autour du "learning" (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011), pourrait vite apparaître si l'intégration de ces nouveaux membres n'est pas préparée puisque les méthodes utilisées par les uns ou les autres ne seront pas identiques. Les membres devront se familiariser entre continuité et changement, entre expertise engrangée grâce à l'ancienneté des élus et la créativité, l'innovation cherchée par les jeunes. Le renouvellement des élus doit donc tenir compte des profils à recruter, de la place laissée à chacun, et s'assurer d'une continuelle considération auprès de l'ensemble des membres.

Enfin notre dernier point de vigilance concerne les adhérents, peu présent dans l'élaboration du précédent projet associatif. C'est par le rassemblement de ses membres et dans le but d'être une fédération d'associations qui agit pour une citoyenneté et une éducation émancipatrices qu'est née la Ligue 13. La vie associative locale vécue par les administrateurs élus fonde les débats pour des réflexions et un positionnement départemental lors des CA. En pilotant la fédération d'associations de manière dissociée de "l'entreprise" gestionnaire, l'organisation tend vers un clivage "vertical" selon le quadrilatère de Desroche (1992, cf II du schéma 2 en page 24), avec des tensions entre les groupes "politique" (adhérents et administrateurs) et "opérationnel" (managers et employés). En terme de stratégie, la gouvernance avait fait le choix d'intégrer ses

salariés pour une co-construction du projet dans un contexte de redressement judiciaire. En réalisant le même travail auprès des adhérents que celui engagé auprès des employés, les élus de la Ligue 13 tendent à développer un modèle “stakeholder” (Cornforth, 2003, 2004, cf tableau 1 en page 26) avec un rôle politique fort pour prendre en compte les intérêts multiples et de toutes ces parties prenantes, composer des compromis et définir la stratégie de l’organisation. Cela permettrait à la Ligue 13 d’aller au-delà du paradoxe de la performance (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011) pour faire du compromis trouvé une performance acceptable pour le collectif.

Cela nous amène aux préconisations que nous pouvons émettre comme axes d’amélioration pour la Ligue 13. L’éducation populaire est, comme les valeurs, le socle de l’association. C’est autour de cette dynamique de travail qu’elle doit se repositionner, peut-être en travaillant de concert dans une commission thématique pour définir ce qu’est l’éducation pour la Ligue 13 aujourd’hui.

Les phases d’acculturation permettent de prendre confiance et de trouver sa place dans le collectif. Nous pourrions ainsi conseiller à la Ligue 13 de trouver de nouvelles formes de participation pour inclure les jeunes (vivier de futurs bénévoles déjà existants) dans le CA. Dans un premier temps, donner la possibilité aux jeunes de participer à des événements qu’elle organise comme bénévole occasionnel pourrait être une piste. Pour les nouveaux administrateurs élus, c’est souvent un point d’accroche qui les motive à s’investir dans le projet associatif (référent de structure ou de service, commission thématique). Il pourrait donc en être de même pour les groupes de jeunes en leur attribuant une mission spécifique : référent d’une action ou d’un projet, mise en place d’un groupe de réflexion sur un thème défini... Sans supprimer le nombre de postes élus existants, la Ligue 13 pourrait créer un “collège jeunesse” au sein de son CA avec des durées de mandat adaptées à ce nouveau public.

Le projet associatif de la Ligue 13 « *s’appuie sur trois axes : S’appuyer sur le passé, comprendre le présent, préparer l’avenir.* » (Rapport d’activité 2019). La gouvernance a réussi à mobiliser ses salariés dans l’élaboration de son projet associatif dans un contexte de redressement judiciaire. Dans une dynamique prospective, il s’en suivra la nécessité que l’ensemble du groupe partage « *l’enjeu d’un faire avec ou de faire ensemble* » (Tapol et Evrard, 2014), par l’évolution du projet associatif par exemple. En effet, « *la question de la transmission du projet lors du processus de renouvellement de la gouvernance devient centrale aujourd’hui* » (Petrella, 2017, page 353). En mettant en place un recrutement progressif des jeunes au sein

de son CA, les élus de la Ligue 13 participerait activement à la définition d'une stratégie pour l'organisation dont la jeunesse est le cœur de cible. Le CA, qui intégrerait de nouveaux membres dont une partie de son public, porterait un rôle politique fort en prenant en compte les intérêts multiples de ces membres, et continuerait dans le modèle démocratique (Cornforth, 2003, 2004, cf tableau 1 en page 26) dans lequel il tend à évoluer. Enfin, s'il n'y a pas de problème de gouvernance à ce jour, il serait intéressant de questionner la passation envisagée, que ce soit au niveau de la présidence mais également de la direction salariée. En effet, le duo en place fonctionne depuis plus de sept ans, la transmission de la gouvernance et du projet est un sujet d'actualité qui devrait concerner à moyen terme la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône. Une commission à ce sujet pourrait également être créée : comment préparer la transmission, repérer si des personnes en interne sont prêtes à évoluer, à être former, ou s'il faut dès à présent penser un recrutement...

En surmontant l'opposition entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme "entreprise" gestionnaire, la gouvernance tend à développer son rôle politique pour concilier les intérêts de ses parties prenantes. Cela fait écho aux recherches menées par Rousseau (2007) sur une autre grande fédération d'éducation populaire où « *l'organisation est partie à la reconquête du sens de son action et de la vocation sociétale de son projet.* » L'atout de l'association est la volonté de construire collectivement le projet qu'elle questionne tous les quatre ans. Des mécanismes sont mis en place afin de permettre aux membres de partager leurs réflexions. Cependant, il serait intéressant de prolonger cette étude avec les visions de l'ensemble des acteurs qui agissent dans ou autour de la structure : adhérents, bénévoles de terrain, volontaires en service civique, usagers... En effet, nous avons organisé notre cadre d'analyse auprès de quatre groupes d'acteurs dans la perspective de simplifier une réalité complexe afin de mieux la comprendre, ce qui apporte des limites à notre analyse.

En nous plaçant dans une démarche prospective, nous pouvons nous demander si, en changeant de gouvernance, le système associatif actuel sera toujours adapté à une structure multi activité avec autant de parties prenantes. La place centrale donnée aux salariés ces dernières années amènera-t-elle un positionnement différent de ce groupe d'acteurs dans le Conseil d'Administration, comme au sein des coopératives par exemple ? Est-ce que la professionnalisation n'entraîne pas une nouvelle vague de "salariés militants" au sein des associations ? Il serait intéressant d'étudier ce que serait la bascule d'une association dans une logique gestionnaire avec pour militants davantage de salariés que de bénévoles, déclenchant une nouvelle forme d'organisation associative ou coopérative dans l'ESS.

BIBLIOGRAPHIE

Bollecker G. et Nobre T., 2016, Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas, *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 113, p. 43-62

Charreaux G., 1997, Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théorie et faits, *Economica*, p.421-469

Cornforth C., 2003, 2004, The governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, p.11-32

Cottin-Marx S., 2011, Précarité et monde du travail associatif, <https://mouvements.info/precarite-et-monde-du-travail-associatif/> 4 octobre 2020

Cousineau M., 2017, Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management, *De Boeck Supérieur « @GRH »*, n°22, p.11-30

Cousineau M. et Damart S., 2017, Le management des bénévoles, entre outils et valeurs, *Revue française de gestion*, n°262, p.19-36

Crozier M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil

Demoustier D., 2002, Le bénévolat, du militantisme au volontariat, *La Documentation française, Revue française des affaires sociales*, n°4, p.97-116

Desroche H., 1992, Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité, *Communication et organisation [en ligne]*, 2

Filleule O., 2005, *Le désengagement militant*, Editions Belin

Fonda (la), Région Rhône-Alpes et Mouvement Associatif Rhône-Alpes, Gouvernance et engagements associatifs : enjeux et leviers pour agir, septembre 2015, dans le cadre des rencontres régionales des réseaux associatifs

Freeman E., 1984, Strategic management : a stakeholder approach, *Boston, Mass. : Pitman Publishers*

Gui B., 1991, The economic rationale for the third sector, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62/4, p.551-572

Halba B., 2006, *Gestion du bénévolat et du volontariat, développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, Editions De Boeck Université

Jensen M. et Meckling W., 1976, Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p.305-360

Josserand E., Perret V., 2003, Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations, *Ellipses*, Chapitre 7, p.165-187

Laville J-L. et Sainsaulieu R., 2013, *L'association : sociologie et économie*, Collections Fayard - Pluriel

Lewis M., 2000, Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide, *Academy of Management Review*, vol. 25, p.60-776

Malo M-C., 2001, La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1^{ère} et 2^{ème} partie), *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n°281 et n°282, juillet et novembre

Maffet G. et Sinda A., 2013, Penser et faire l'ESS aujourd'hui. Valeurs, statuts, projets ?, RIUESS – XIII^{ème} Rencontres, Angers, 5-7 juin

Mauss M., 1980, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Sociologie et anthropologie, 7^{ème} édition, p.142-279

Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation

Mullenbach A., 2007, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°223

Narcy M., 2009, Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ?, *Revue « Economie et prévision »*, n°188, p.81-99

Petrella F., 2017, sous la direction de J. Defourny et M. Nyssens, *Economie sociale et solidaire : socioéconomie du 3^{ème} secteur*, Coll. Ouvertures Economiques, De Boeck, p.340-356

Poujol G., 2005, Education populaire : une histoire française, *Hermès, La Revue*, n°42, p.126-130

Prouteau L., 1999, *Economie du comportement bénévole*, *Economica*

Prouteau L., 2018, Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances, synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations - CSA, octobre

Rizet S., 2010, *Jeunes mineurs en associations, Quel impact sur leurs parcours ?*, INJEP Editions, Cahiers de l'action, n°28

Rousseau F., 2002, 2003, Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 286 (nov 2002) et 287 (fév 2003)

Rousseau F., 2007, L'organisation militante, *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n°303

Smith W. et Lewis M., 2011, Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, p.381-403

Tapol M. et Evrard F., 2014, La gouvernance associative à l'épreuve de la crise, <https://www.fonda.asso.fr/ressources/la-gouvernance-associative-lepreuve-de-la-crise> 31 octobre 2019

Tchernonog V. et Prouteau L., 2019, Le paysage associatif français - Mesures et évolutions, *Dalloz Juris Associations*, 3ème édition

Trostiansky O. et Laville J-L., 2013, Gouvernance associative : quelles innovations possibles ?, <https://www.fonda.asso.fr/ressources/gouvernance-associative-queles-innovations-possibles> 31 octobre 2019

Zolesio, E., 2011, Anonymiser les enquêtés, Interrogations, *Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, p.174-183

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

TABLE DE SIGLES ET ABREVIATIONS.....	page 5
INTRODUCTION.....	page 6
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	page 10
I. Engagement et gouvernance.....	page 10
1. Différentes notions d'engagement.....	page 10
2. La gouvernance associative, différentes formes pour la pratiquer.....	page 13
II. Les administrateurs bénévoles.....	page 15
1. Quelles motivations pour s'engager ?.....	page 15
2. Des caractéristiques spécifiques des administrateurs ?.....	page 18
III. L'association : une organisation à parties prenantes multiples.....	page 19
• Les adhérents.....	page 20
• Les salariés.....	page 20
• Duo direction – présidence.....	page 21
• Le sens “unificateur”.....	page 21
IV. Grille de lecture et d'analyse.....	page 22
1. Le quadrilatère de Desroche pour identifier les acteurs.....	page 22
2. Les différents rôles du Conseil d'Administration.....	page 24
3. L'approche par les paradoxes.....	page 28
PARTIE 2 : ETUDE DE CAS : LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT - FÉDÉRATION DES BOUCHES DU RHÔNE (LIGUE 13).....	page 30
I. Méthodologie.....	page 30
II. Historique et présentation de la Ligue 13.....	page 35
III. Le projet associatif de la Ligue 13.....	page 37
IV. Les parties prenantes de la Ligue 13.....	page 38
1. Un premier groupes d'acteurs : les adhérents.....	page 39
2. Un second groupe d'acteurs : le Conseil d'Administration.....	page 40
• Candidats au CA.....	page 40
• Le CA 2019/2020.....	page 41

• Motivations des membres du CA.....	page 42
• Prises de décision.....	page 43
3. Le Bureau, un groupe sélectif au sein du CA ?.....	page 44
• Focus sur le poste de président.e.....	page 46
4. Un troisième groupe d'acteurs : la direction salariée.....	page 47
5. Un quatrième groupe d'acteurs : les salariés.....	page 47
6. Conclusion sur les groupes d'acteurs.....	page 48
V. Retour sur le Conseil d'Administration pour compléter nos données.....	page 50
1. Stratégies et intégration des nouveaux membres.....	page 50
• Quelles stratégies de recrutement ?.....	page 50
• Intégration des nouveaux membres à la Fédération.....	page 51
• Des commissions comme point d'accroche et lieux d'échanges.....	page 52
• Des administrateurs référents de services ou de structures.....	page 52
• Prise de conscience nationale.....	page 53
2. Relations internes et externes du Conseil d'Administration.....	page 54
• Relations entre administrateurs et salariés.....	page 54
• Relations au sein du CA et départ de certains membres.....	page 55
3. Rôles du Conseil d'Administration.....	page 56
4. Conclusion par les modèles de fonctionnement du CA.....	page 57

PARTIE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION.....page 62

I. Des caractéristiques intrinsèques des élus.....	page 62
• Quelles stratégies à mettre en place pour la Ligue 13 ?.....	page 64
II. Distinction entre l'association comme tête de réseau fédérative et l'association comme « entreprise », gestionnaire.....	page 68
1. Parallèle entre logiques gestionnaire et militante.....	page 68
• Le projet associatif.....	page 69
2. Complémentarité entre logiques gestionnaire et militante.....	page 70

CONCLUSION.....page 73

BIBLIOGRAPHIE.....page 77

TABLE DES MATIERES DETAILLEE.....page 80

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES.....page 83

TABLE DES ANNEXES.....page 84

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

- Tableau 1** : Les différents modèles de fonctionnement des CA.....page 26
- Tableau 2** : Grille d’entretien adaptée selon les profils.....page 32
- Tableau 3** : Tableau récapitulatif des personnes interviewées ou observées.....page 33
- Schéma 1** : Le quadrilatère coopératif de Desroche.....page 23
- Schéma 2** : Les “possibilités de rupture” du quadrilatère de Desroche.....page 24
- Schéma 3** : La vie fédérative de la Ligue 13.....page 39
- Schéma 4** : Répartition par tranche d’âges des administrateur.trice.s de la Ligue 13.....page 42
- Schéma 5** : Quadrilatère de Desroche revisité pour la Ligue 13.....page 49

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste des documents “récoltés” de la Ligue 13.....page 85

ANNEXE 2 : Extrait de la grille d’analyse des données créées.....page 86

ANNEXE 3 : Questionnaire transmis aux administrateurs en postepage 87

ANNEXE 4 : Tableau des entretiens et temps d’observation réalisés.....page 91

ANNEXE 1 : Liste des documents “récoltés” de la Ligue 13

Concernant la vie statutaire générale :

- Statuts
- Règlement intérieur
- Récépissé de création à la Préfecture

Concernant les membres :

- Liste des membres du CA et Bureau 2019/2020
- Calendrier prévisionnel des réunions (CA, Bureau, Commission des finances, AG)

Concernant le projet associatif :

- Rapport d'activité 2013
- Rapport d'activité 2014
- Rapport d'activité 2015
- Rapport d'activité 2016
- Rapport d'activité 2017
- Rapport d'activité 2018
- Rapport d'activité 2019
- Projet fédéral 2016-2019

Autres documents :

- Tableau déclaratif pour le confédéral 2018-2019, c'est un récapitulatif des effectifs enregistrés par département
- Schéma 3 : La vie fédérative de la Ligue 13 (cf page 39)
- Bilan social 2019

ANNEXE 2 : Extrait de la grille d'analyse des données créées

SEXE	ANNEE DE NAISSANCE	AGE	DOMICILIATION	ASSO OU ADH IND
H	1969	50	MARSEILLE	Individuel
H	1952	67	MARSEILLE	Asso
F	1953	66	CHATEAURENARD	Asso
H	1951	68	CHATEAURENARD	Asso
F	1986	33	MARSEILLE	Individuel
F	1946	73	MARSEILLE	Asso
F	1959	60	SIMIANE	Individuel
F	1952	67	AIX EN PCE	Asso
H	1951	68	LE ROVE	Asso
H	1951	68	MARSEILLE	Individuel
H	1956	63	PORT DE BOUC	Asso
H	1956	63	MARSEILLE	Asso
H	1975	44	SEPTMES	Asso
H	1948	71	MARSEILLE	Asso
H	1949	70	AIX EN PCE	Asso
F	1949	70	CEYRESTE	Asso
F	1965	54	LES MILLES	Asso
H	1952	67	MARSEILLE	Asso
F	1992	27	MARSEILLE	Individuel
F	1954	65	JOUQUES	Asso
H	1986	33	MARSEILLE	Asso
H	1952	67	MARSEILLE	Asso
F	1968	51	MARSEILLE	Individuel
23	âge au 31/12/2019		23 personnes	23 personnes
13 hommes	25-34 ans	13%	12 marseillais	6 adh ind
10 femmes	35-44 ans	4%	11 hors Marseille	17 viennent d'assos
	45-54 ans	13%		
57%	55-64 ans	13%	52%	26%
43%	65-74 ans	57%	48%	74%

ANNEXE 3 : Questionnaire transmis aux administrateurs en poste

QUESTIONNAIRE à destination des administrateurs de la Ligue 13

I. « VOUS ET LE BENEVOLAT »

1. Etes-vous actuellement :

- en activité retraité.e

2. FOCUS JEUNESSE ET ETUDES

Merci de cocher votre niveau d'études :

- titulaire du Baccalauréat diplômé.e de l'enseignement supérieur
- titulaire du brevet ou du certificat études primaires titulaire d'un CAP/BEP

Est-ce que l'un des membres de votre famille (parents notamment) était impliqué dans une association lors de votre enfance ?

- oui non

Commentaires, anecdotes :

.....
.....

3. En dehors de la Ligue 13, pratiquez-vous une ou d'autres activités bénévoles ?

- non
- oui Si oui :
- cela occupe tout votre temps libre
- de temps en temps
- ponctuellement

4. Avant d'être administrateur, vis à vis de la Ligue 13, vous étiez :

- adhérent Si oui : carte Ligue licences USEP
- licences UFOLEP adhésion individuelle
- salarié dans une des structures de la Ligue de l'enseignement
- bénéficiaire d'une ou plusieurs actions de la Ligue de l'enseignement

- volontaire en service civique à la Ligue de l'enseignement ou dans une des associations affiliées
- autre :

II. « EN TANT QU'ADMINISTRATEUR A LA LIGUE 13 »

5. Depuis quelle année êtes-vous administrateur.trice à la Ligue 13 ?

6. Combien d'heures par mois environ estimez-vous donner à la Ligue 13 ?

.....

7. Concernant les réunions programmées, vous diriez que vous participez :

- tout le temps
- souvent
- rarement
- jamais

8. Comment avez-vous rejoint le Conseil d'Administration de la Ligue 13 ?

- volonté personnelle
- 1 administrateur m'a sollicité
- autre :

9. Qu'est-ce qui vous a motivé à rejoindre le Conseil d'Administration de la Ligue 13

.....
.....

10. Quel est, selon vous, les compétences spécifiques du bureau ?

.....
.....

11. Et de la présidence ?

.....
.....

12. Selon vous, quel est le ou les rôles primordiaux du Conseil d'Administration (plusieurs réponses sont possibles, dans ce cas merci de les classer par ordre de priorité, la plus importante portant le numéro 1) ?

- porter un discours politique, produire des plaidoyers
- prendre des décisions
- influencer les politiques publiques
- porter la parole des associations affiliées
- contrôler l'association
- créer du lien
- développer un projet associatif
- autre :

.....
.....

13. Etes-vous référent d'une structure, d'une activité, d'une commission au sein de la Ligue 13 ? Si oui, laquelle :

.....
.....

14. Avez-vous déjà représenté la Ligue 13 lors d'un événement externe ?

- oui
- non

15. Vous sentez-vous parfois :

- Trop sollicité
- pas assez sollicité

Pourquoi ?

.....
.....

16. Les relations au sein du Conseil D'administration, vous diriez :

- Vous avez la place pour vous exprimer
- vous faites acte de présence
- il vous manque des explications selon les sujets abordés
- il peut y avoir des tensions
- Il y a un leader
- autre :

17. Comment se prennent les décisions au sein du Conseil D'administration ? (toujours par vote ? discussion jusqu'au consensus ?)

.....
.....

18. Comment sont préparés les Conseil D'administration ?

.....
.....

19. Trois mots qui représenteraient votre motivation à faire partie du Conseil d'Administration :

- 1
- 2
- 3

III. Lien avec les acteurs de la Ligue 13

20. Avec quels acteurs êtes-vous en contact :

- la direction les salariés du siège les bénévoles de Lire et Faire Lire
- les salariés d'une structure en particulier (CS par exemple) les financeurs
- les volontaires en service civique autre :

21. Que diriez-vous de vos liens avec les salariés (hors direction), ils sont :

- permanent régulier rare inexistant

22. Que diriez-vous de vos relations avec les salariés ?

.....
.....

23. Si vous deviez trouver 3 mots pour définir la Ligue 13 ?

.....

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ces questions. Clotilde.

ANNEXE 4 : Tableau des entretiens et temps d'observation réalisés

TYPE D'ENTRETIEN OU TEMPS SPECIFIQUE	CODAGE DE L'ENTRETIEN	PERSONNES INTERVIEWEES OU OBSERVEES	CARACTERISTIQUES				DATE
			HOMME / FEMME	AGE	EN ACTIVITE OU RETRAITE	NBRE D'ANNEES DE MANDAT CUMULE	
Entretien (exploratoire) n°1	A1	Administratrice	Femme	67	Retraitée du secteur privé	1	11/01/2020
Entretien (exploratoire) n°2	A2	Administratrice	Femme	60	Retraitée de l'Educ Nat	1	13/01/2020
Observation non participante		Administrateur.trice.s lors d'un CA	15 élus présents + 2 membres de la direction salariée				04/02/2020
Entretien n°3	AP1	Administratrice qui n'est plus en poste	Femme	65	Retraitée du secteur privé	5	25/06/2020
Entretien n°4	A3	Administrateur	Homme	68	Retraité de l'Educ Nat	9	26/06/2020
Entretien n°5	B1	Administrateur, membre du Bureau : Secrétaire Général et Syndic	Homme	71	Retraité de l'Educ Nat	30	26/06/2020
Entretien n°6	B2	Administratrice, membre du Bureau : Conseillère	Femme	70	Retraitée de l'Educ Nat	5	27/06/2020

Entretien n°7	B3	Administratrice, membre du Bureau : Présidente	Femme	73	Retraitée de l'Educ Nat	34	29/06/2020
Entretien n°8	AP2	Administratrice qui n'est plus en poste	Femme	NC	En activité	12	30/06/2020
Entretien n°9	DG1	Direction Générale	Femme	NC	Salariée, en direction depuis 2013		07/07/2020
Entretien n°10	DG2	Direction Générale	Homme	NC	Salarié, en direction depuis 2013		28/07/2020
Questionnaire	A4	Administrateur	Homme	68	Retraité de l'Educ Nat	7	mai-juin 2020
Questionnaire	A5	Administratrice	Femme	66	Retraitée de l'Educ Nat	10	mai-juin 2020
Questionnaire	B4	Administrateur, membre du Bureau : Vice-Président	Homme	63	Retraité de l'Educ Nat	15	mai-juin 2020
Questionnaire	A6	Administrateur	Homme	67	Retraitée du secteur privé	2	mai-juin 2020
Questionnaire	A7	Administratrice	Femme	33	En activité	1	mai-juin 2020
Questionnaire	B5	Administrateur, membre du Bureau : Conseiller	Homme	68	Retraité du secteur privé	19	mai-juin 2020

NC : Non Communiqué

Les paradoxes liés à la composition et aux rôles des membres du Conseil d'Administration dans les associations qui font face aux logiques gestionnaire et militante. Étude de cas sur la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône

MARTIN Clotilde

Année 2019/2020

Résumé : Cette étude, centrée sur la partie interne de la gouvernance cherche à illustrer, à travers l'étude de la Ligue de l'enseignement des Bouches du Rhône (Ligue 13) comment les acteurs de la gouvernance (élus et salariés) allient et fédèrent autour d'un même projet les différents groupes d'acteurs agissant dans la structure.

En questionnant la composition du Conseil d'Administration et les rôles pris par celui-ci, nous mettons en exergue les paradoxes qui peuvent se révéler entre logique gestionnaire et logique militante et ainsi, mettre en lumière les atouts que l'association développe pour un équilibre entre ces deux logiques, mais également les points de vigilance dont elle doit faire preuve.

Mots clés : Conseil d'Administration – Paradoxe – Logiques gestionnaire et militante – Gouvernance – Projet associatif