

Les préjugés sur la loi de 1901

LE JEU DES INTERDITS

Répondez aux douze questions ci-dessous par oui ou par non.

	OUI	NON
1 - il est obligatoire d'avoir un président dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - il est interdit d'élire un président à vie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - il est interdit d'avoir plusieurs présidents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - il est interdit d'avoir un président désigné et non élu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - les bénévoles sont interdits dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - avoir plus de 1000 salariés est interdit dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - les salariés ne peuvent pas être administrateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - les activités commerciales sont interdites dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - une association ne peut être pas inscrite au répertoire des métiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- la cotisation est obligatoire dans une association	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - l'adhésion à une association (de chasse par ex.) peut être obligatoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - la rémunération du président est interdite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faites votre total de OUI et de NON

et comparez avec vos voisins le nombre de préjugés que vous aviez...

Les préjugés sur la loi de 1901

**La loi dit :
L' association
est **par nature** un
modèle de démocratie.**

C ' est faux !

Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit :
L' association
peut être un
modèle de démocratie
représentative
C' est vrai
et fréquent !

Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit en fait :
**L'association est
un modèle de liberté
d'auto-organisation des citoyens**

**Choix
de la
Démocratie** □

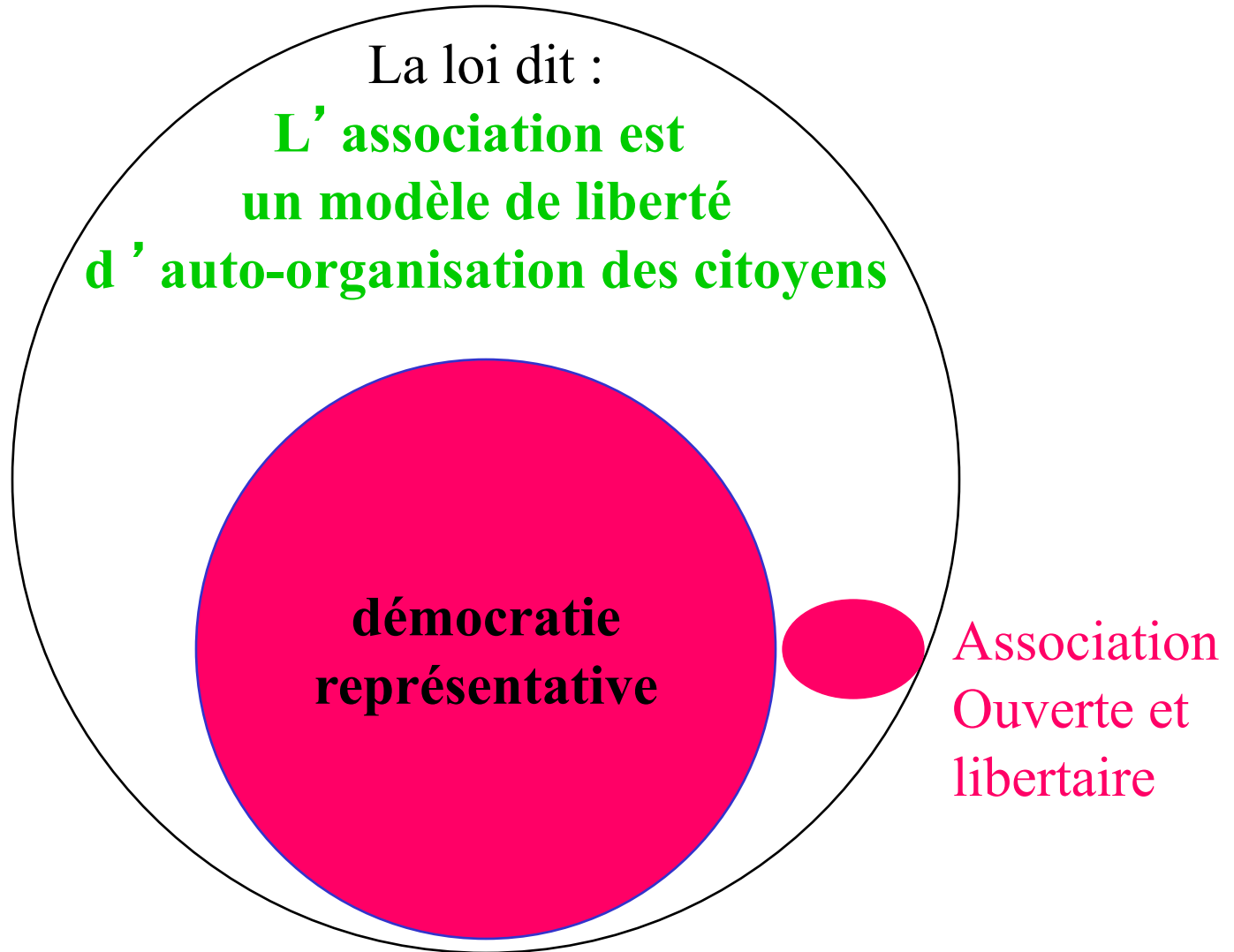
Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit en fait :
**L'association est
un modèle de liberté
d'auto-organisation des citoyens**



Association
Close et
autoritaire

Les préjugés sur la loi de 1901



Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit :

**L'association est
un modèle de liberté
d'auto-organisation des citoyens**

**L'association
peut être un modèle
de « démocratie limitée »**

**une oligarchie,
un clan,
une semi-démocratie...
(Rotary, ATTAC)**

Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit :

**L'association est
un modèle de liberté
d'auto-organisation des citoyens**

**L'association
peut être un
modèle de démocratie
représentative
ET
participative**

A diagram consisting of two concentric circles. The outer circle is white with a black border. Inside it is a smaller cyan circle with a green border. The text is centered within these circles. The text in the outer circle is green, and the text in the inner circle is black and blue. Two curved arrows, one on the left and one on the right, point from the inner circle towards the outer circle, indicating a relationship or flow between the two concepts.

Les préjugés sur la loi de 1901

La loi dit :

**L'association est
un modèle de liberté
d'auto-organisation des citoyens**

**Les statuts expriment
les conceptions politiques
des fondateurs, des dirigeants,
leur vision de la société « bonne » pour eux,
de leur « petit royaume ».**

*Même si les pouvoirs publics y ajoutent
des contraintes dans certains secteurs*

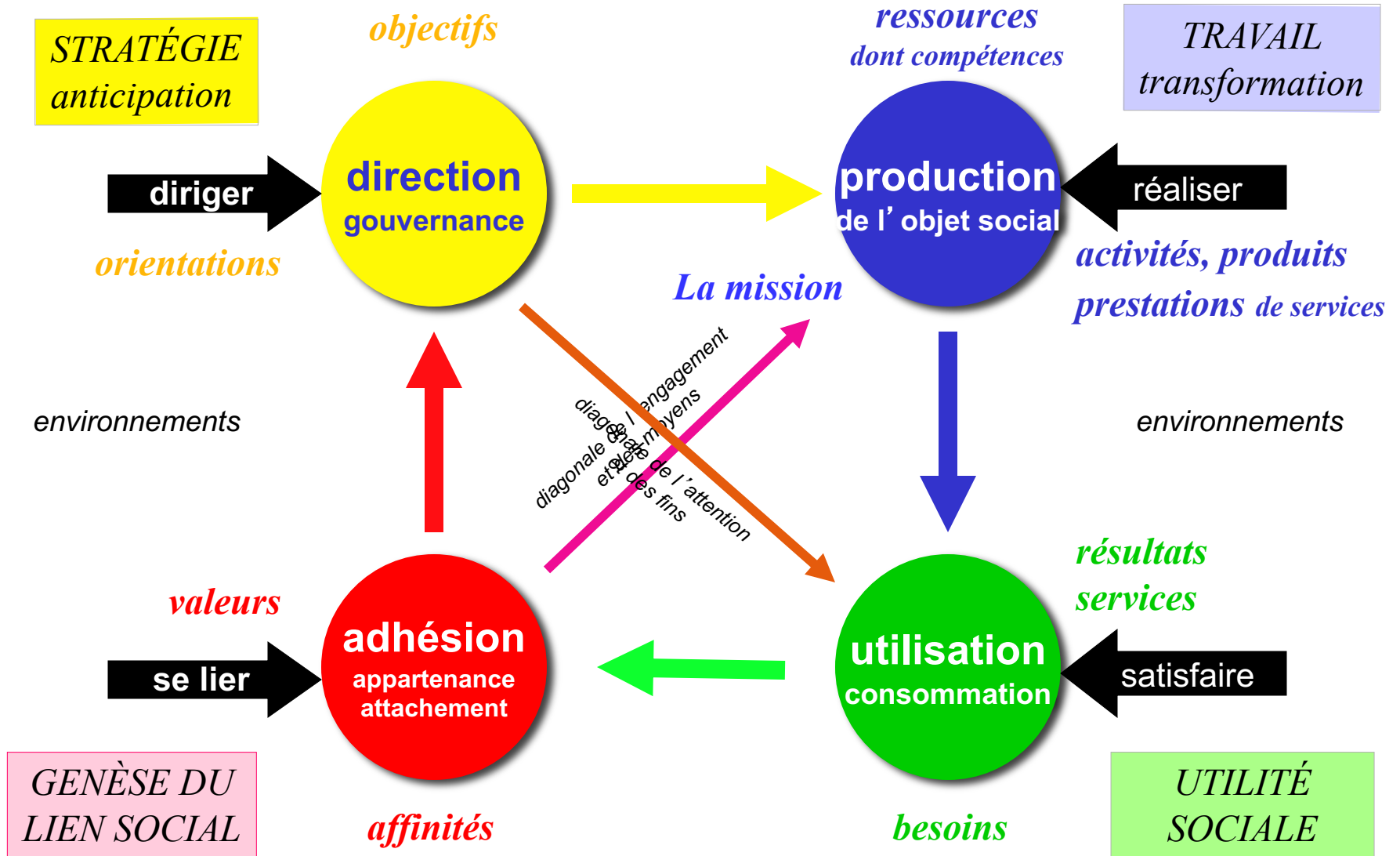
Un carré magique célèbre

Exemple
d'unité
complexe

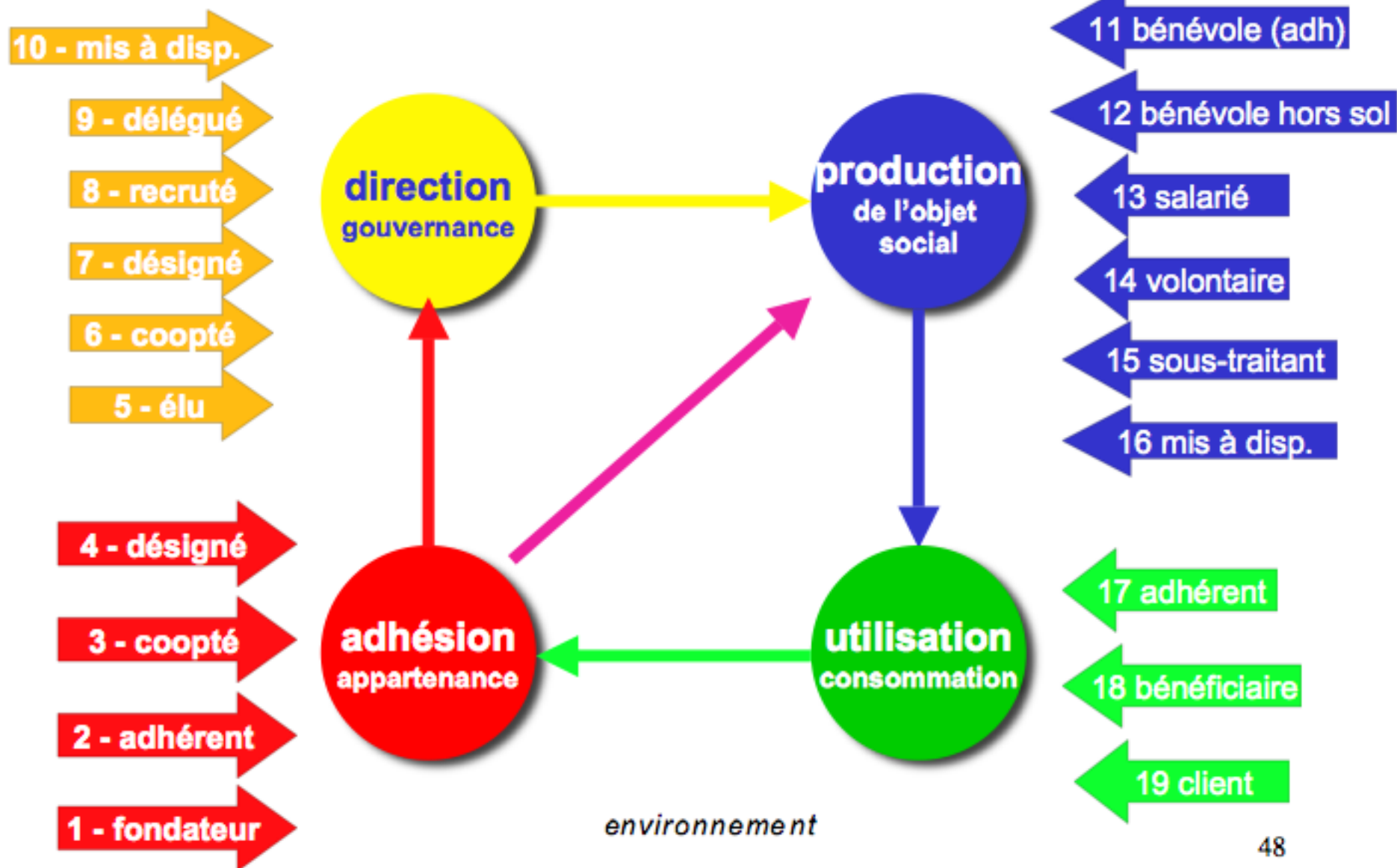
S	A	T	O	R
A	R	E	P	O
T	E	N	E	T
O	P	E	R	A
R	O	T	A	S

Le laboureur en sa charrue tient le travail et les heures...

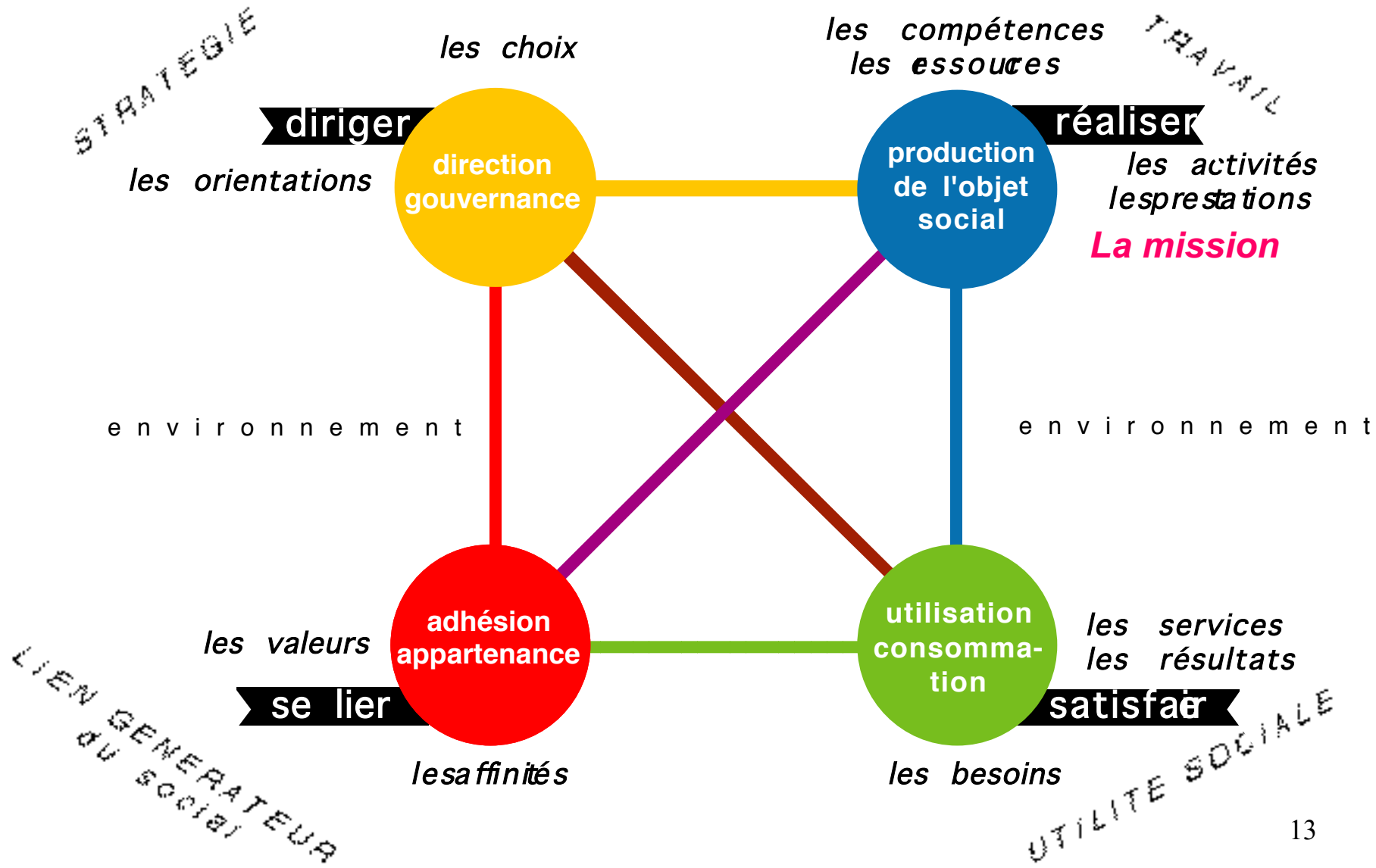
Les quatre pôles de l'association



19 points d'entrée dans une association

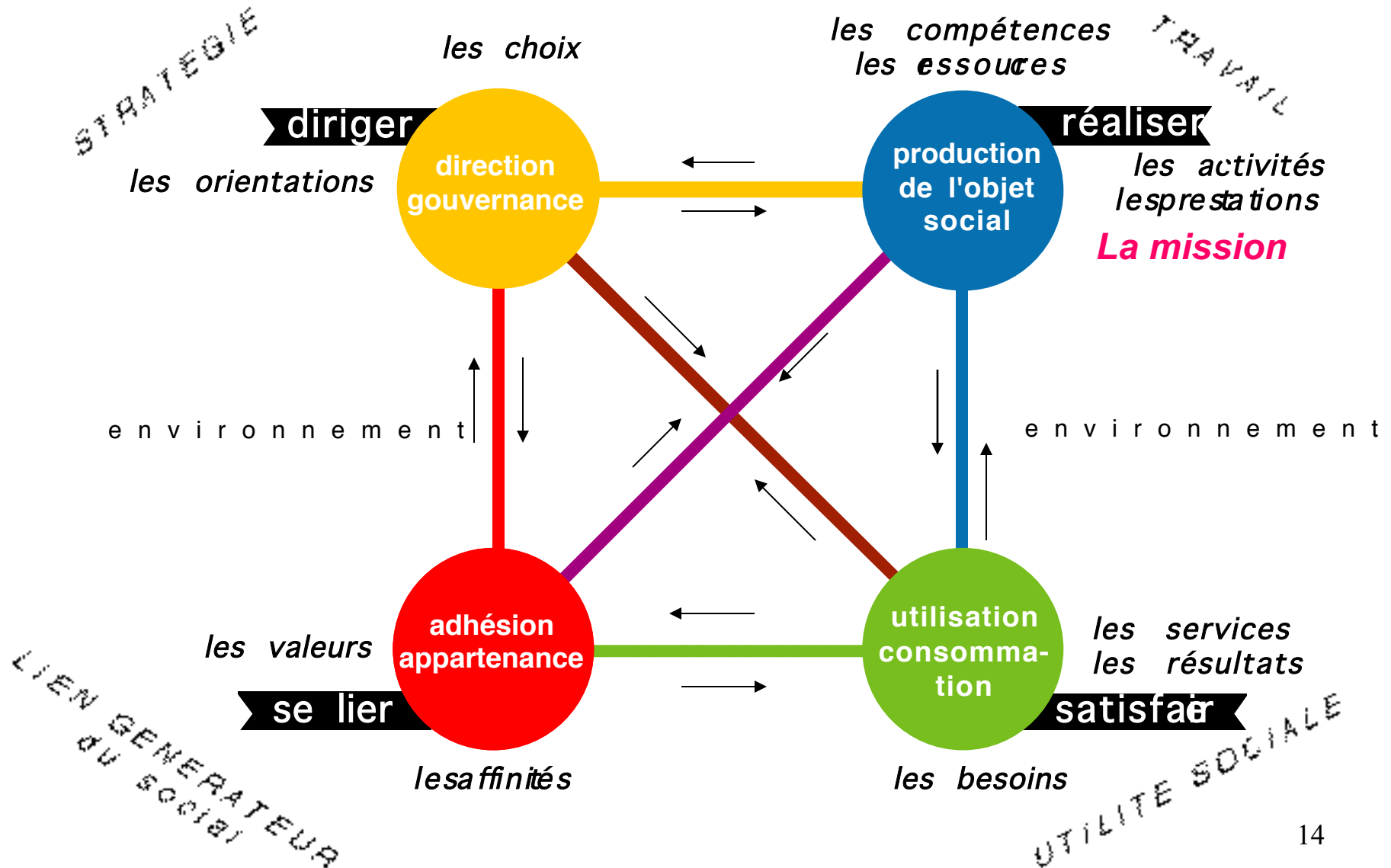


L'association, un carré magique ?



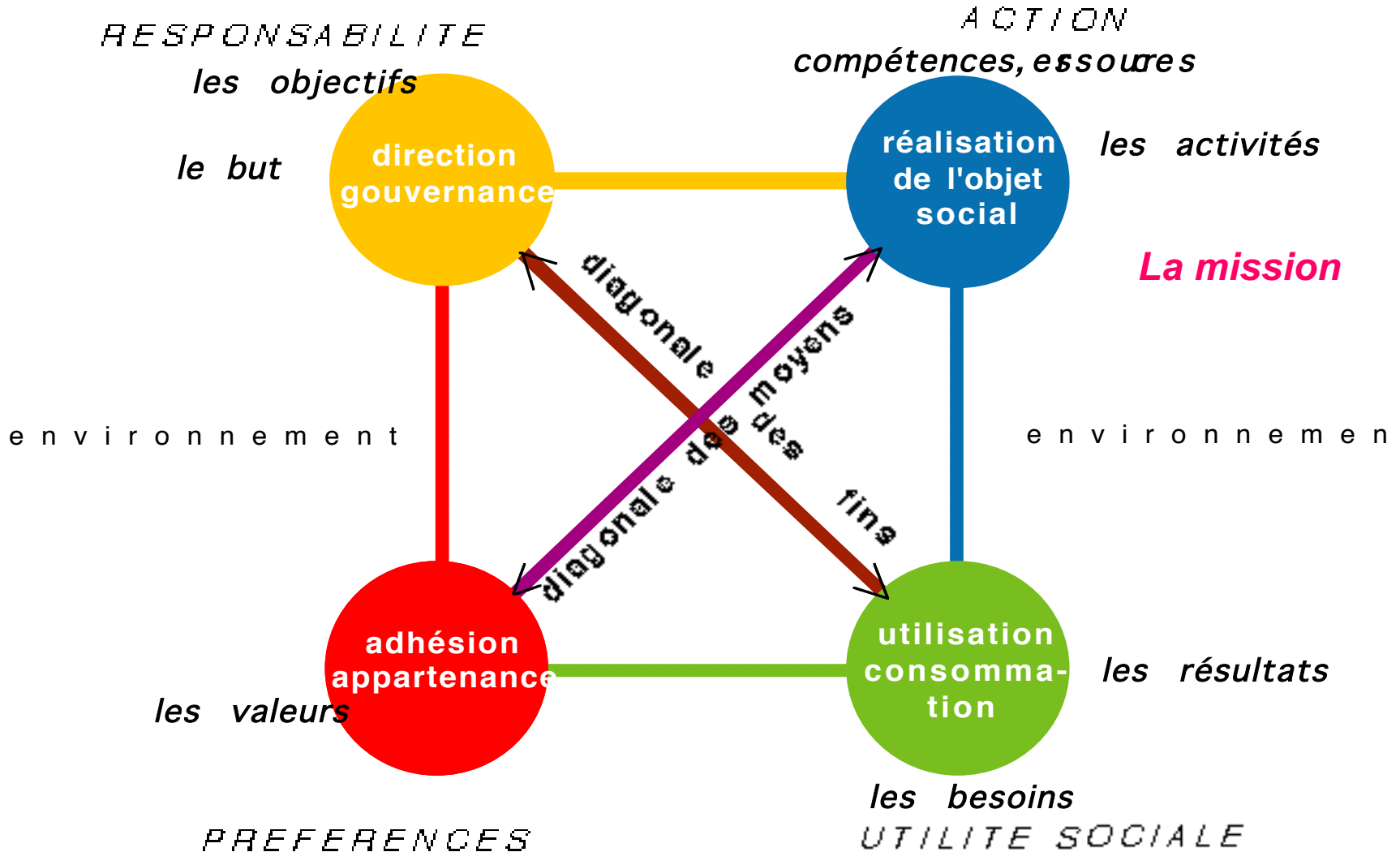
L'association, un carré magique !

Par la circulation des rôles...



L'ASSOCIATION EST UN PROJET

mais chaque pôle n'en porte qu'une partie...



Une fonction de la gouvernance associative

construire une vue d'ensemble partagée



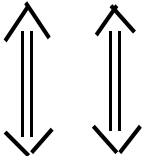
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.

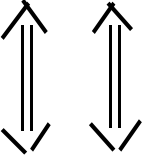
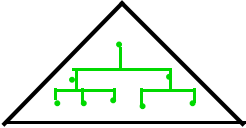
la politique n'est pas un savoir mais le choix d'un objectif
Antoine Bevert



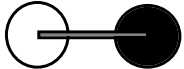
principes : consentement des administrés
mesure de succès : équité
structure : représentative, participative
modes d'action : vote, négociation, discussion



principes : coordination et contrôle hiérarchique
mesure de succès : efficacité, coût/bénéfice
structure : bureaucratique, organisationnelle
modes d'action : outils et techniques définis

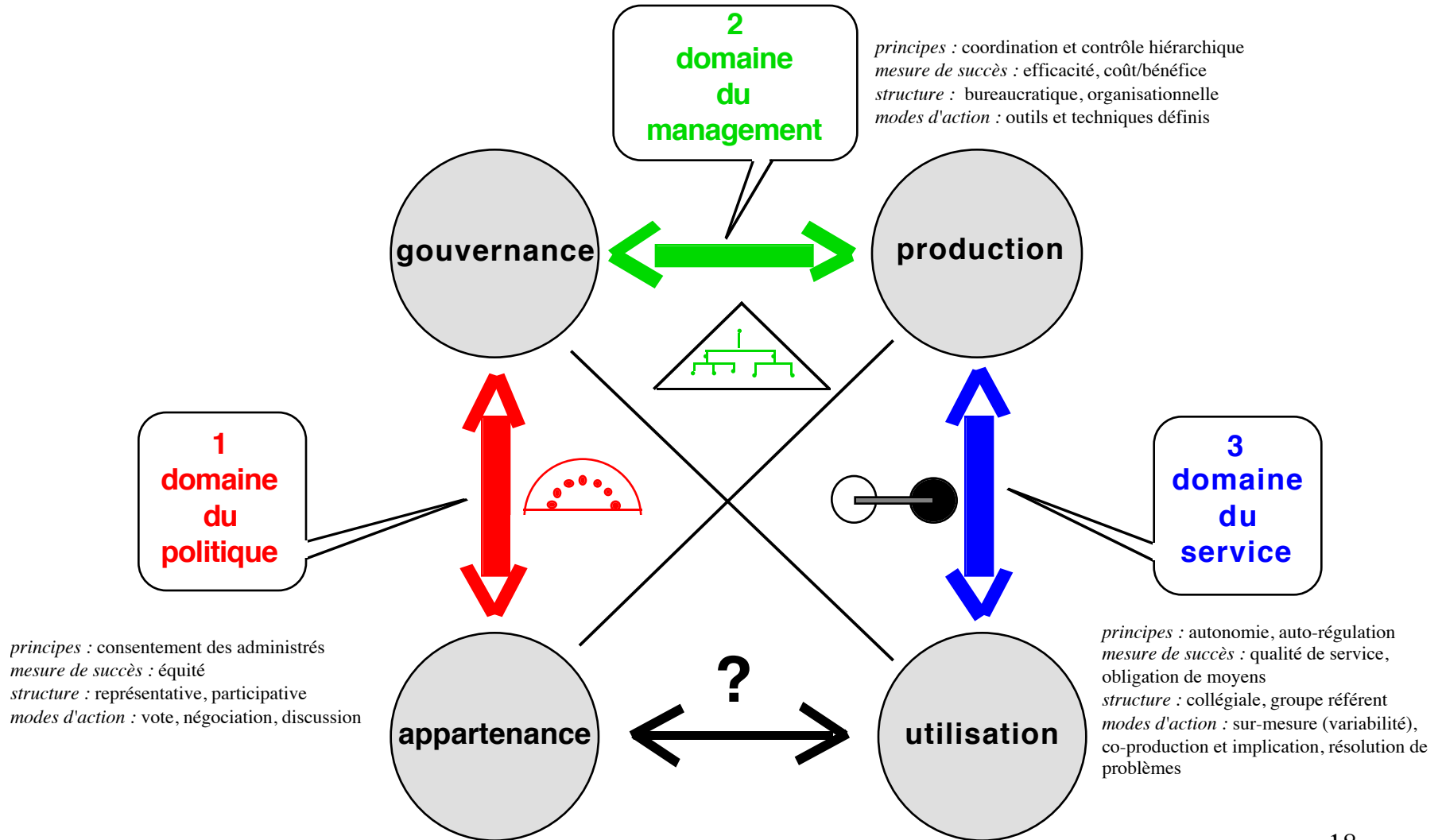


principes : autonomie, auto-régulation
mesure de succès : qualité de service, obligation de moyens
structure : collégiale, groupe référent
modes d'action : sur-mesure (variabilité), co-production et implication, résolution de problèmes



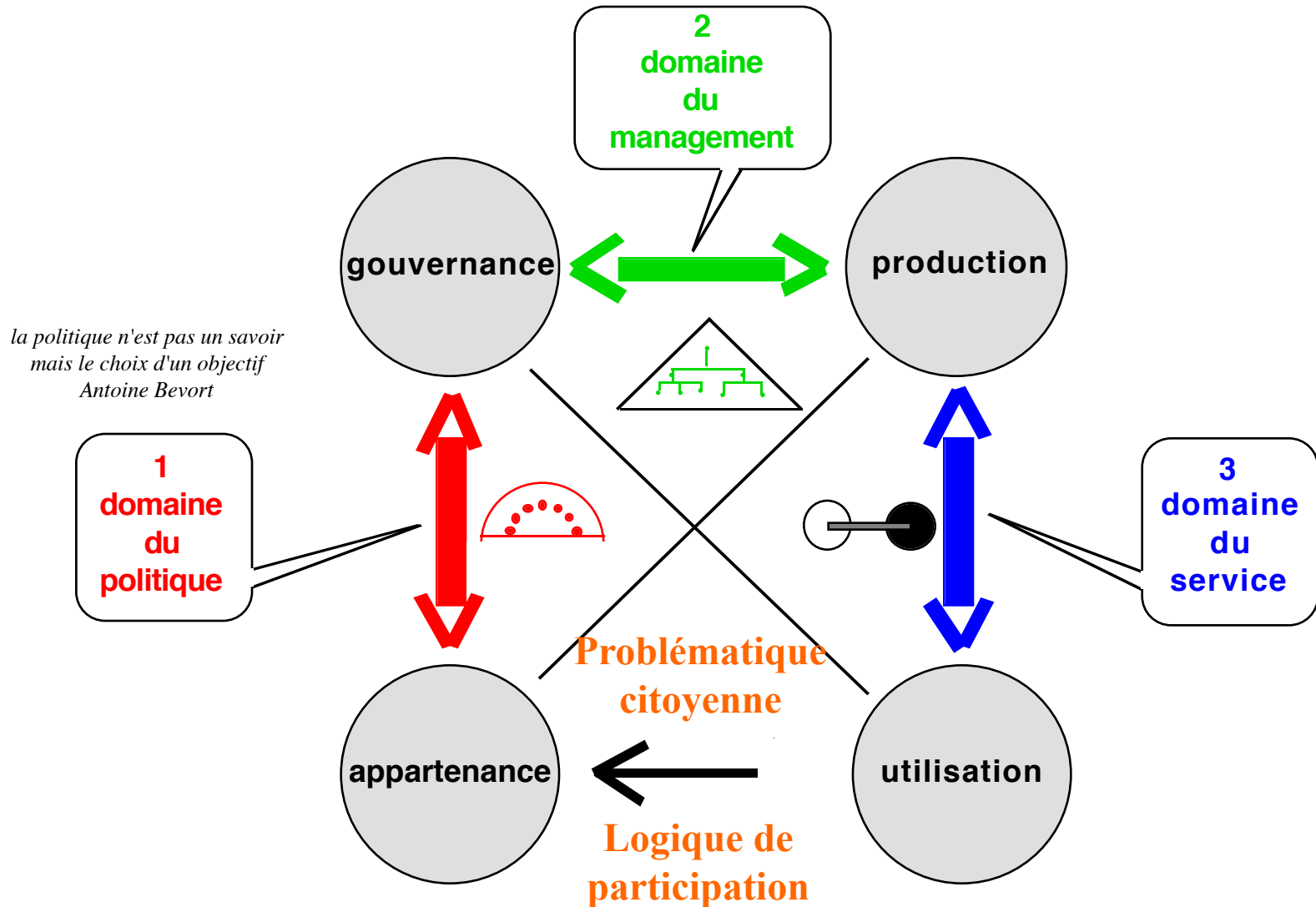
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.



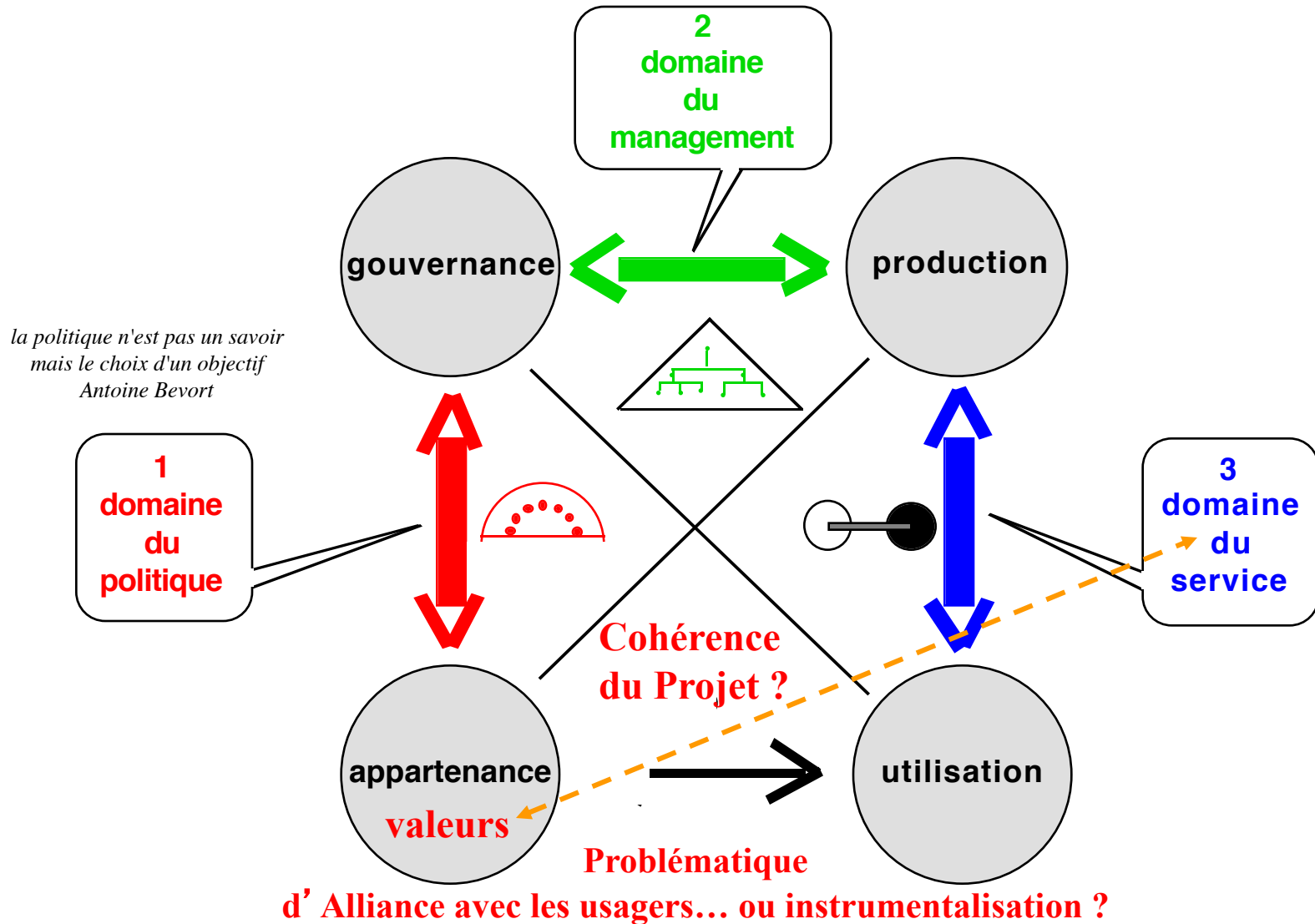
Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.

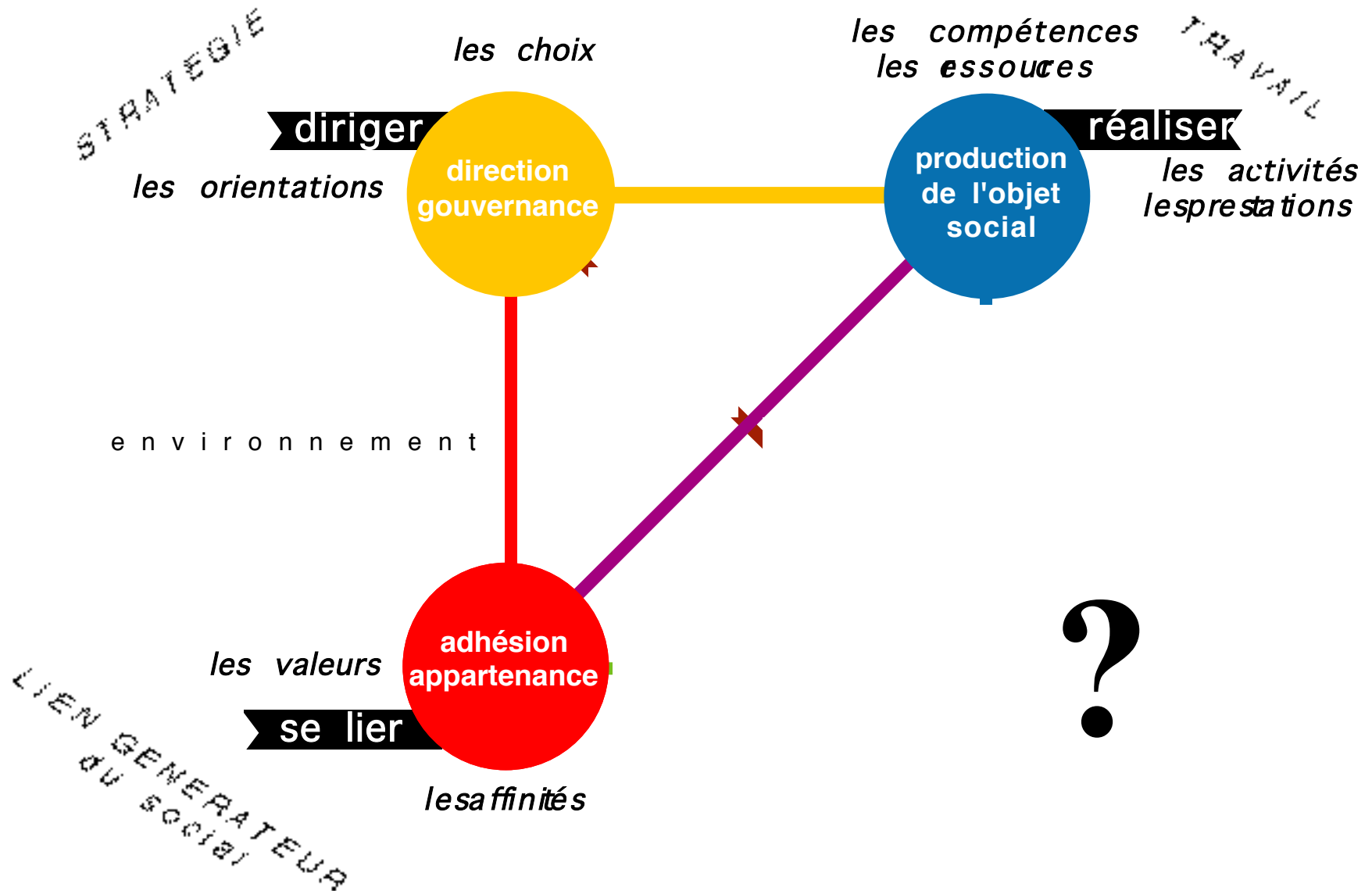


Les 3 domaines de Kouzes et Mico

dans les organisations de services humains (1979) ; ils caractérisent les interactions entre 2 pôles et révèlent des discordances, des disjonctions, des conflits.

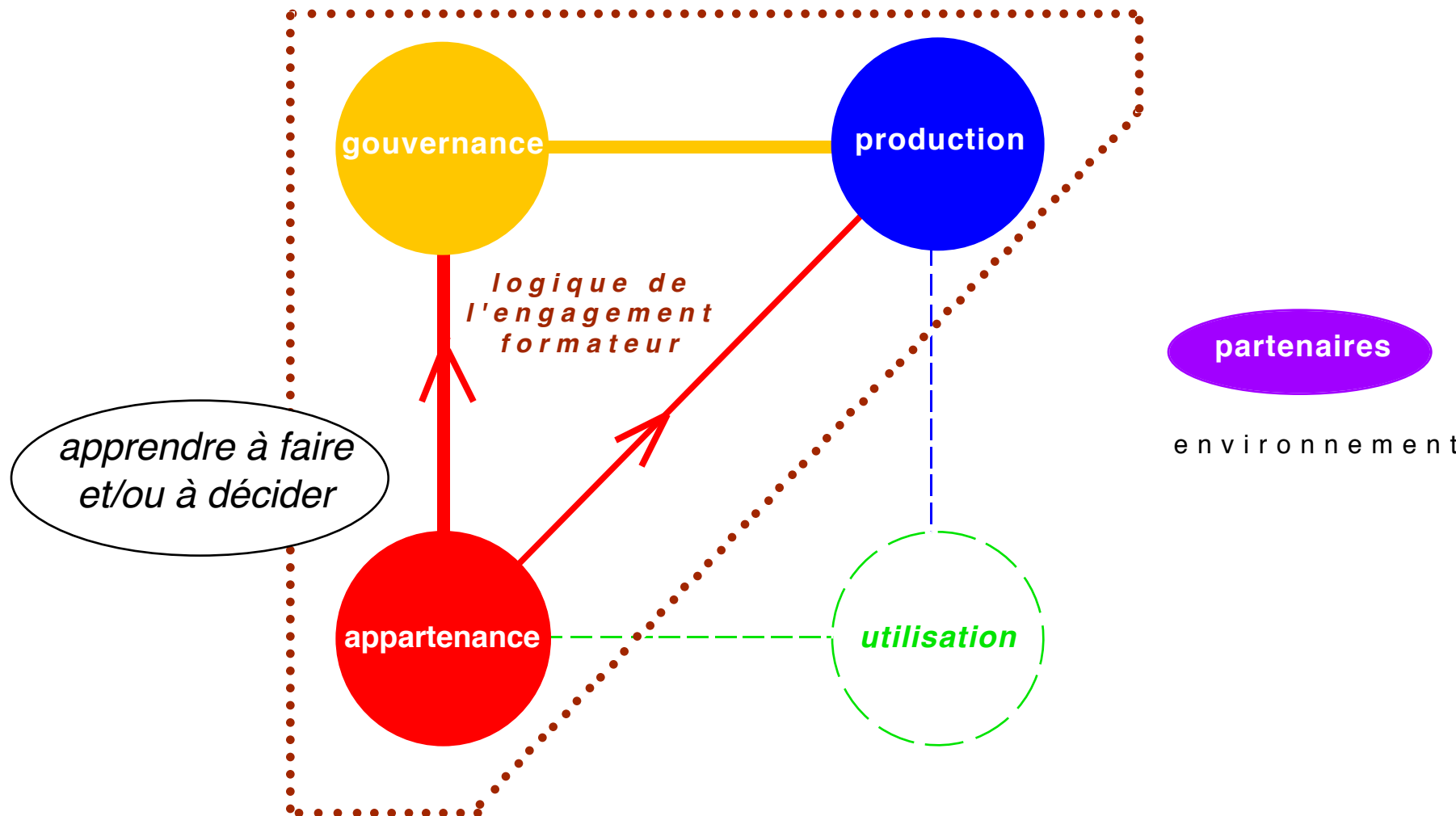


Des organisations cachées...

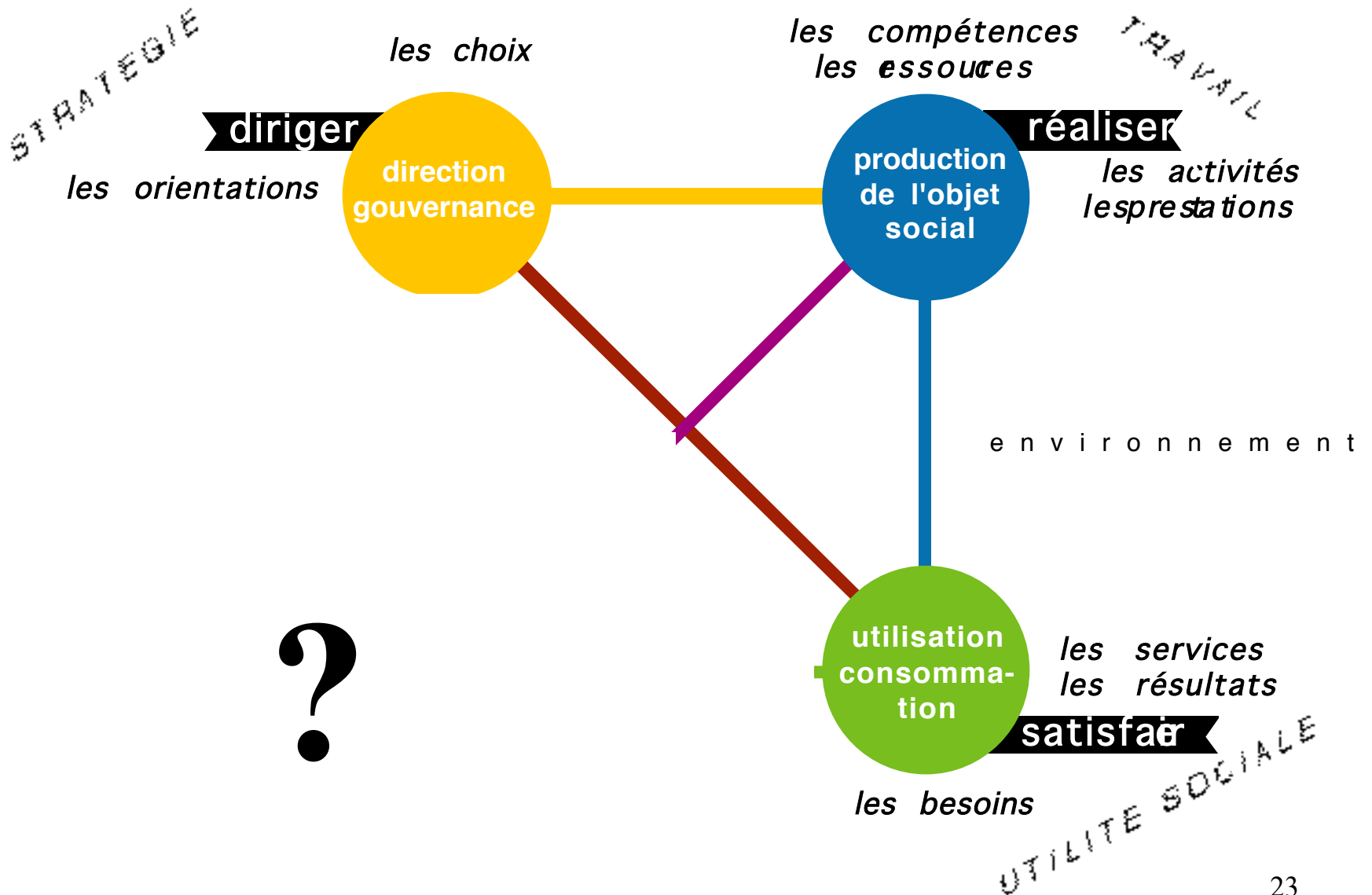


Des organisations cachées...

le triangle praxique ou l'école de l'engagement formateur

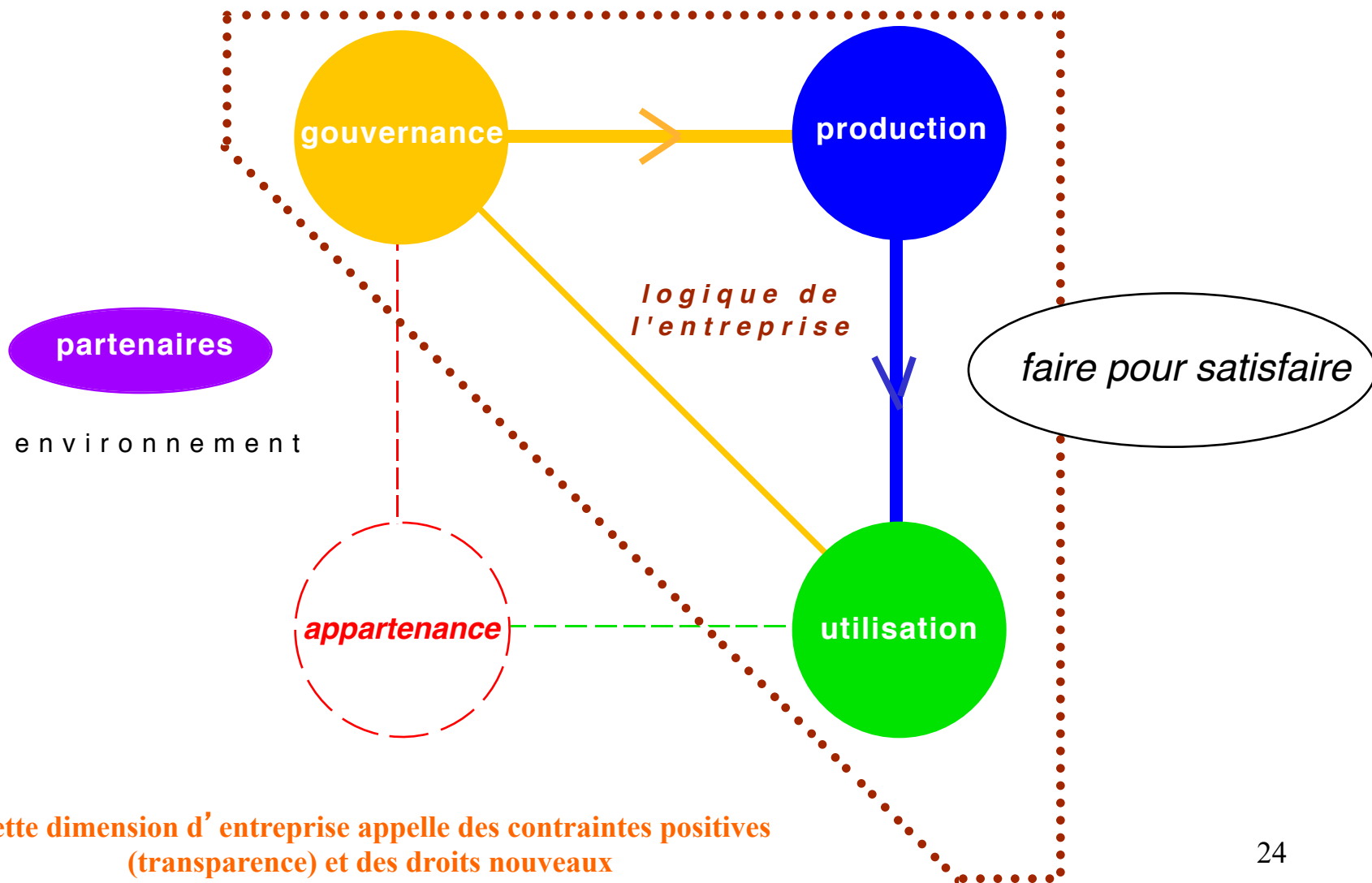


Des organisations cachées...



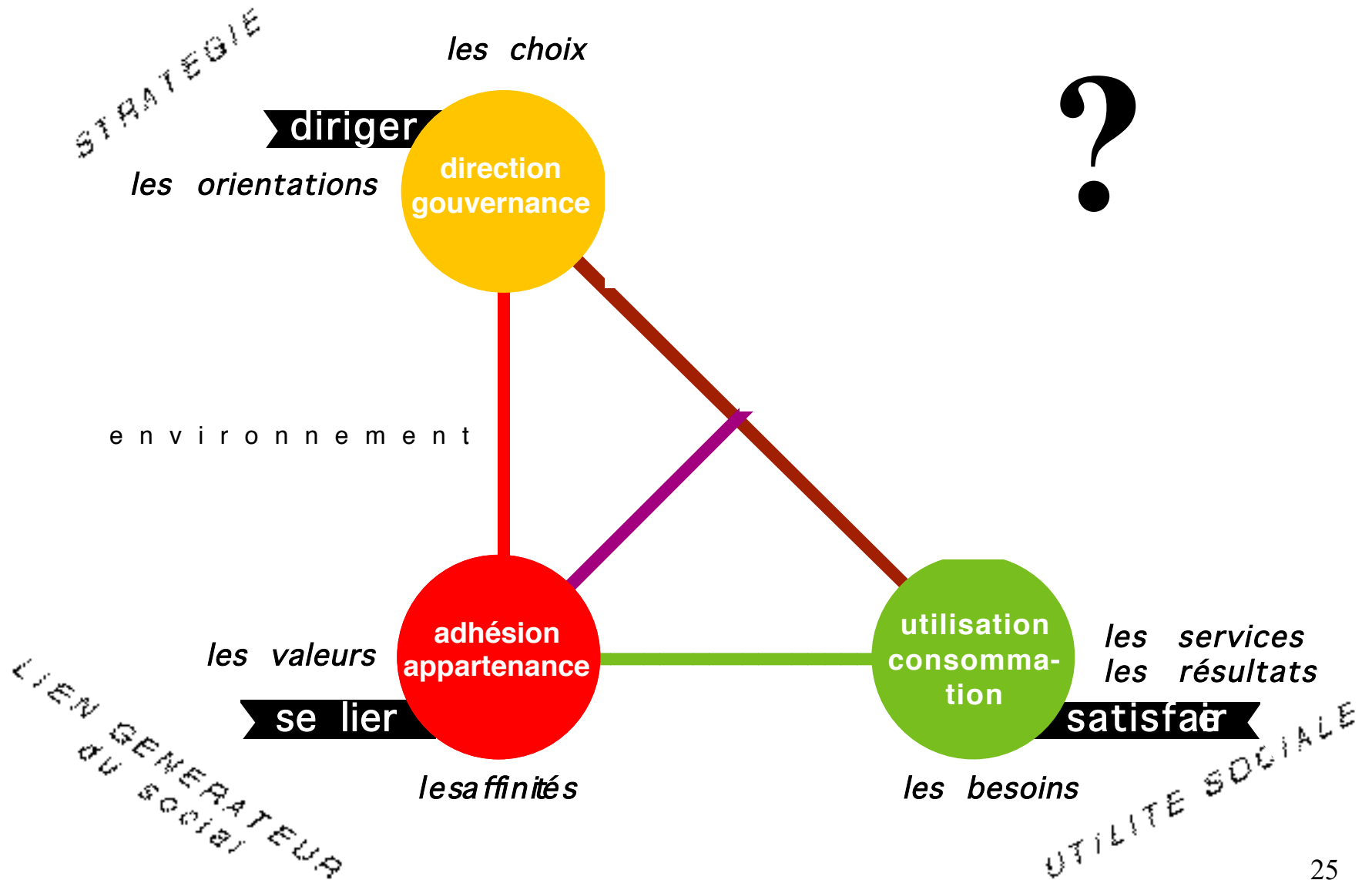
Des organisations cachées...

le triangle pragmatique ou l'entreprise réalisante



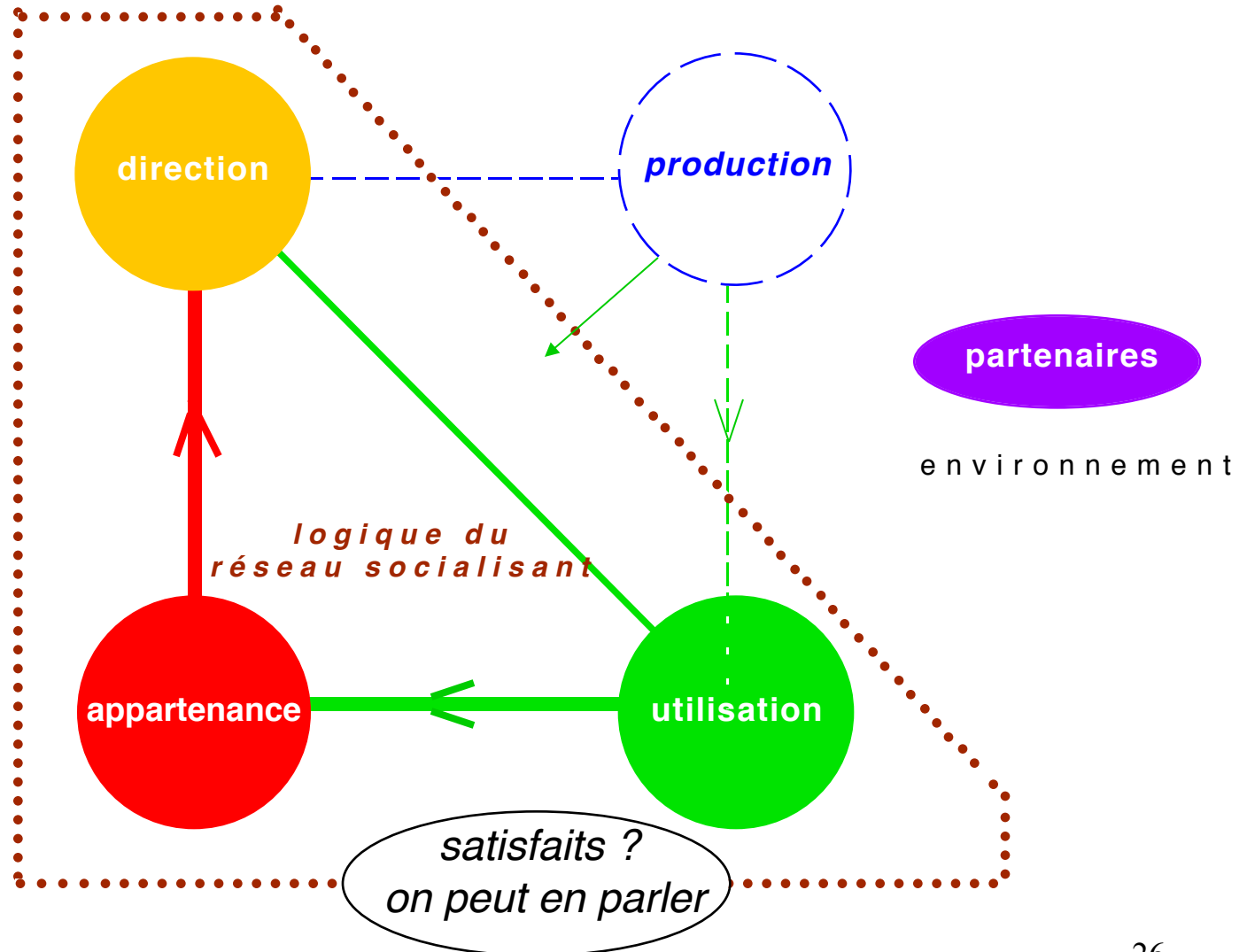
Cette dimension d'entreprise appelle des contraintes positives (transparence) et des droits nouveaux

Des organisations cachées...

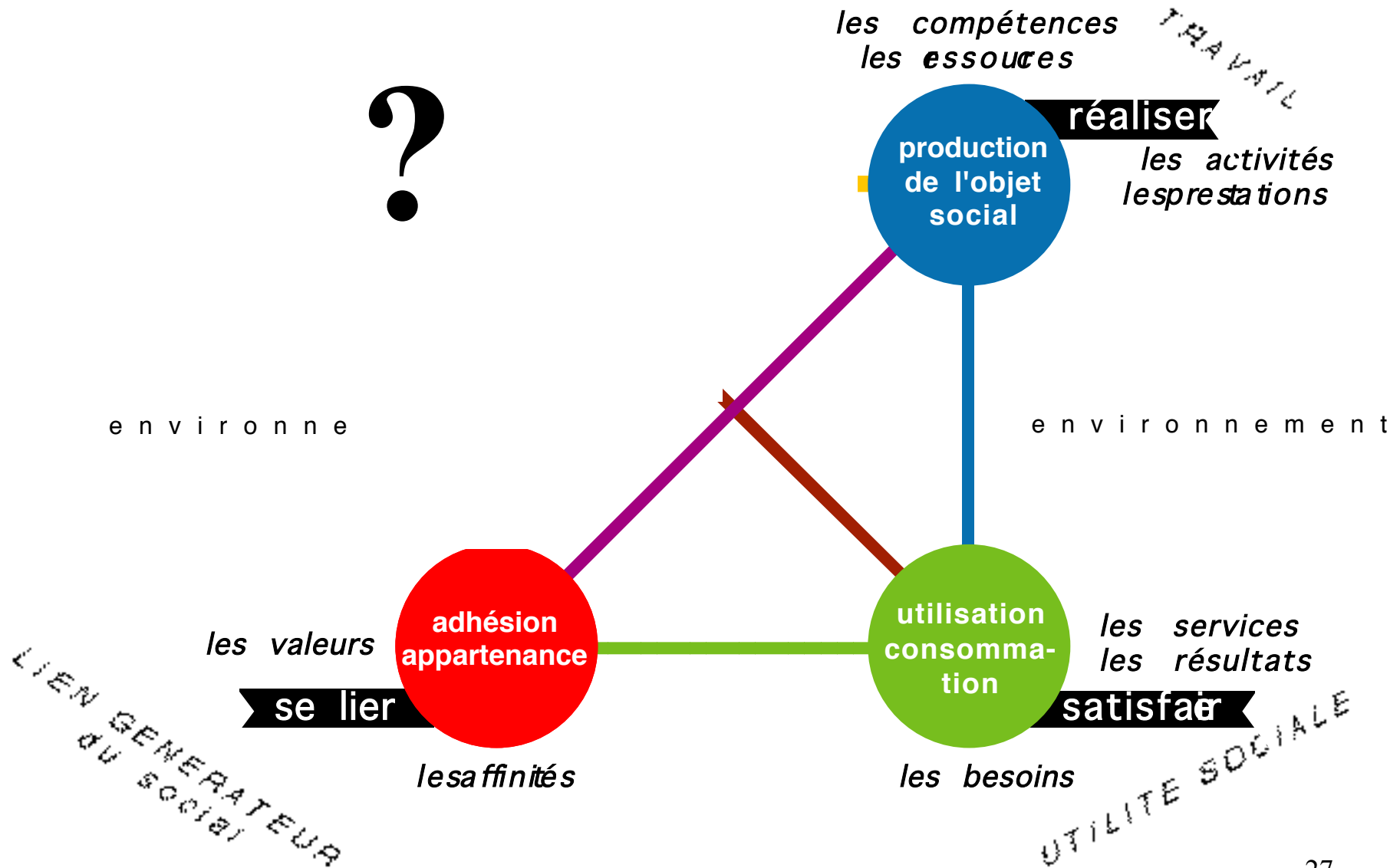


Des organisations cachées...

le triangle civique ou le réseau socialisant

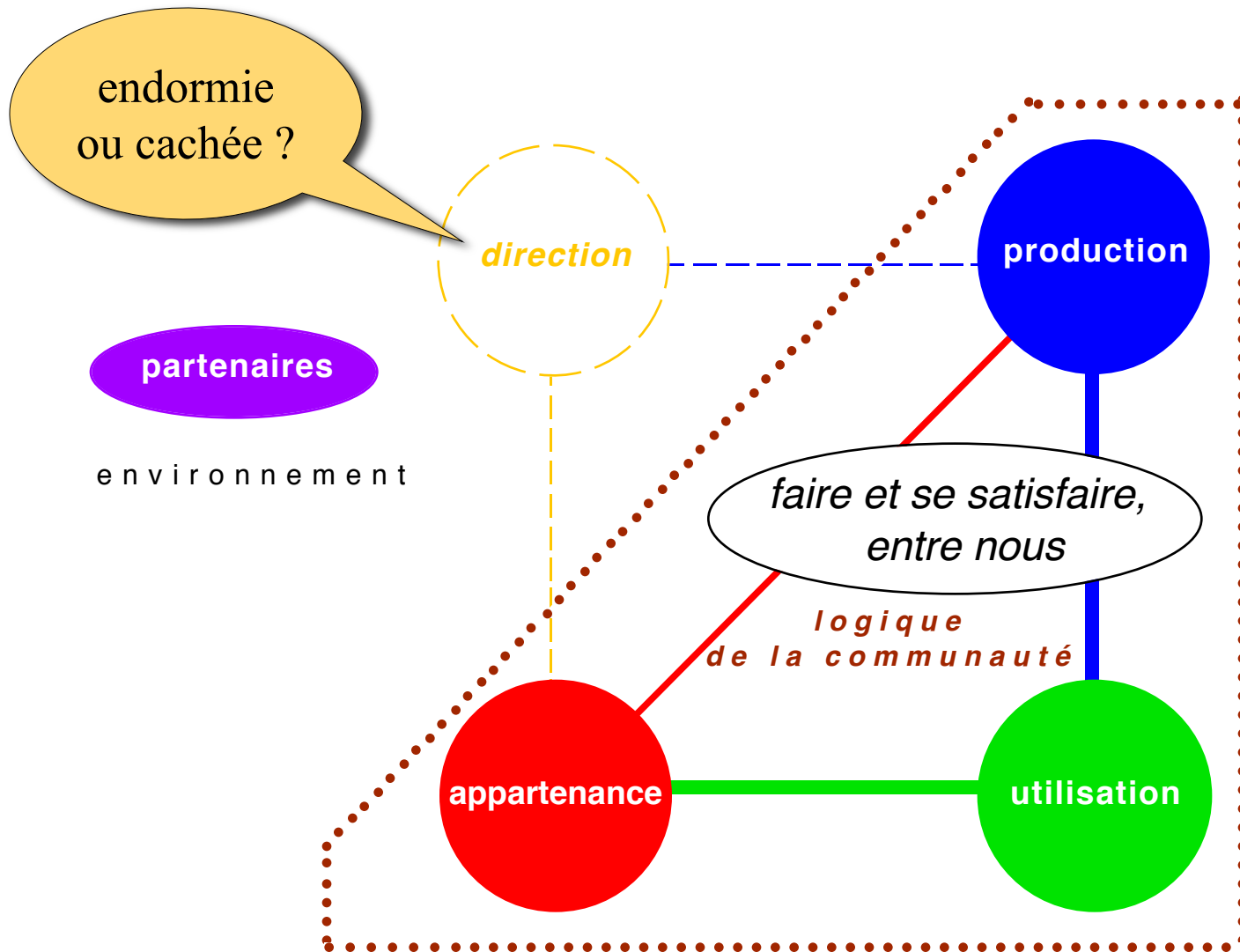


Des organisations cachées...



Des organisations cachées...

le triangle autarcique ou la communauté autosuffisante



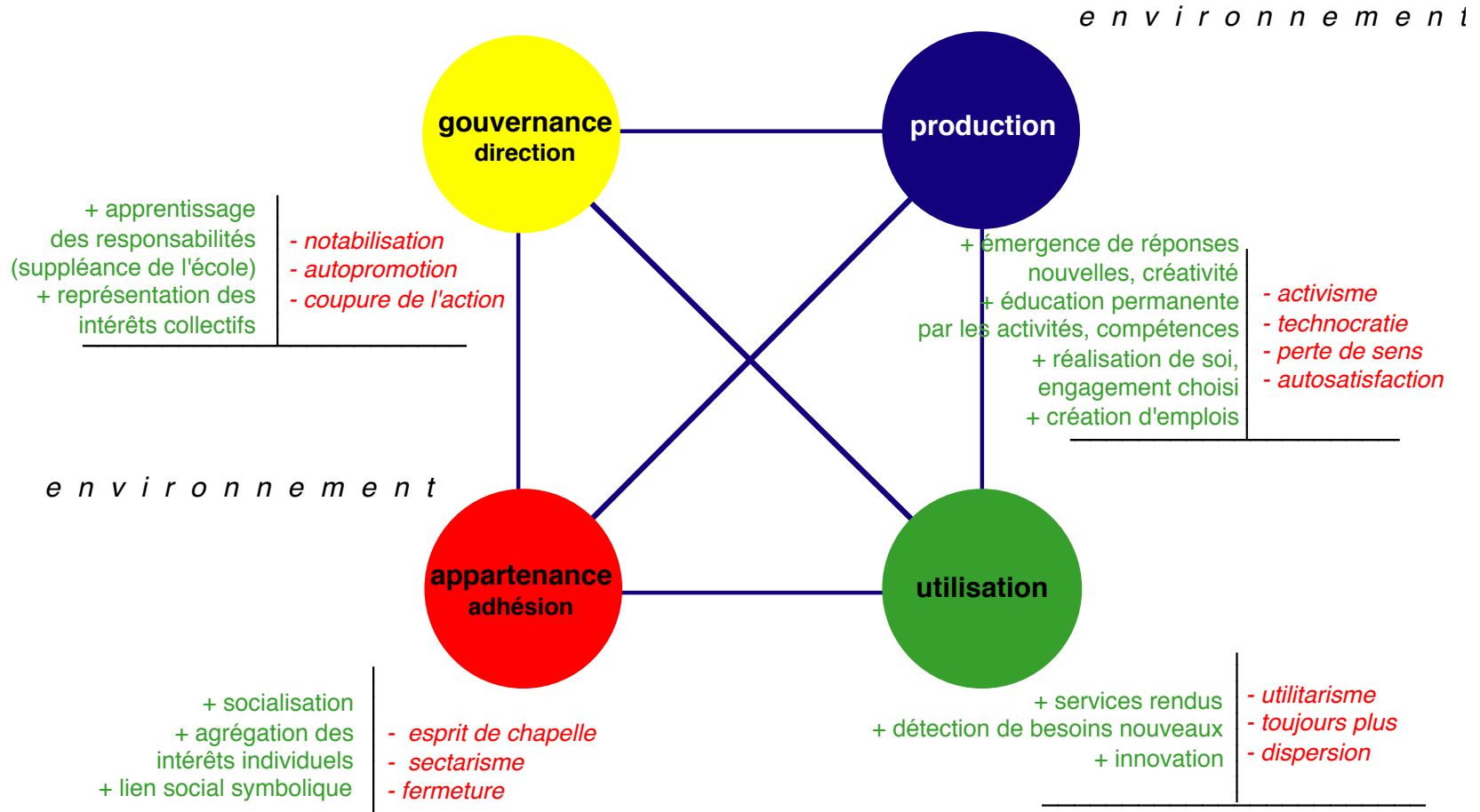
6

Un pilotage complexe

pour une association vivable et vivante

Les effets de la dynamique associative

ou les bénéfices de chaque pôle (et non de leurs interactions) dans leur légitimité partielle

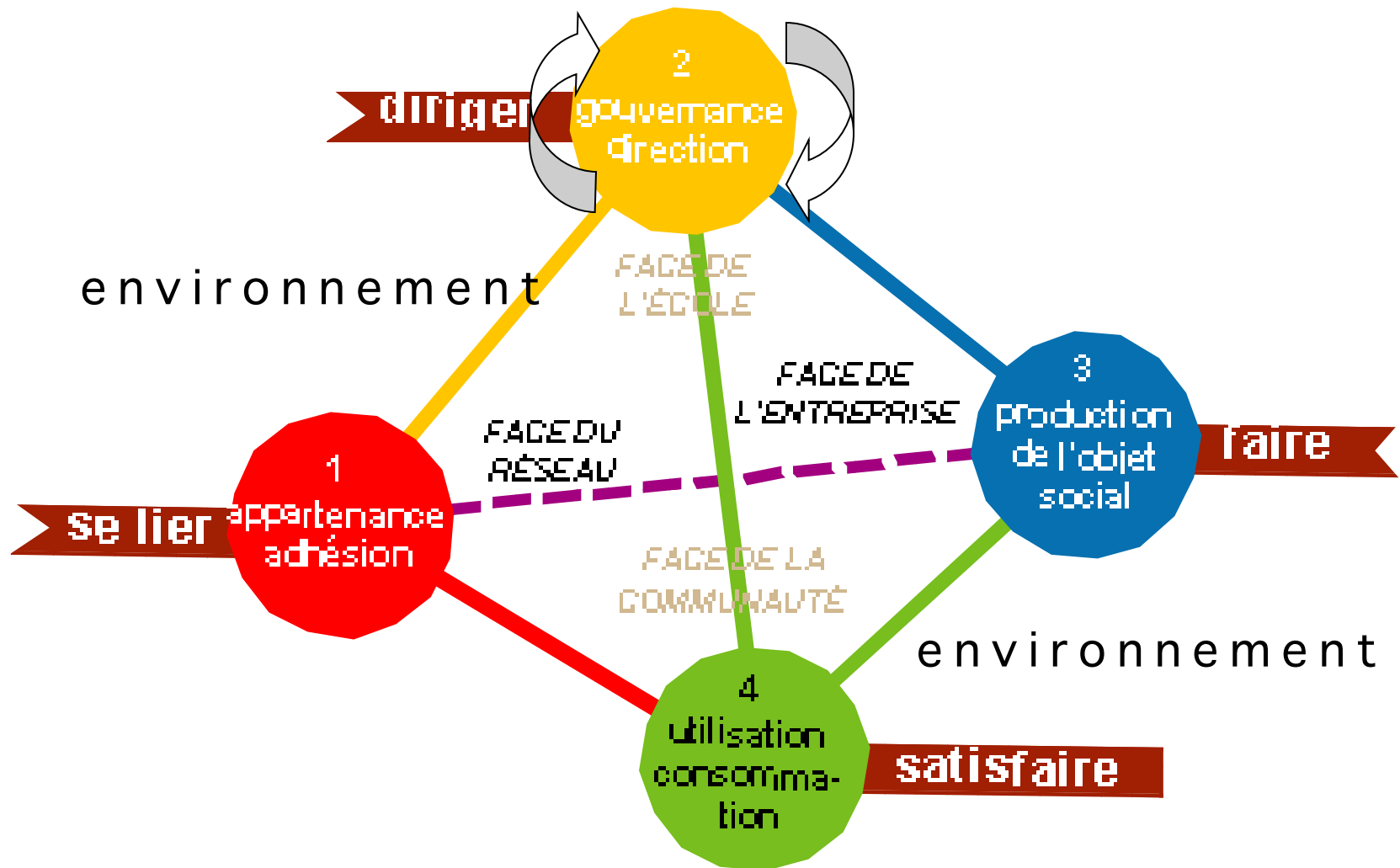


© M. Adam - effets ass - 28/9/84 rév le 28/1/04

La liberté d'association est le support des autres libertés par l'expression des problèmes et des besoins

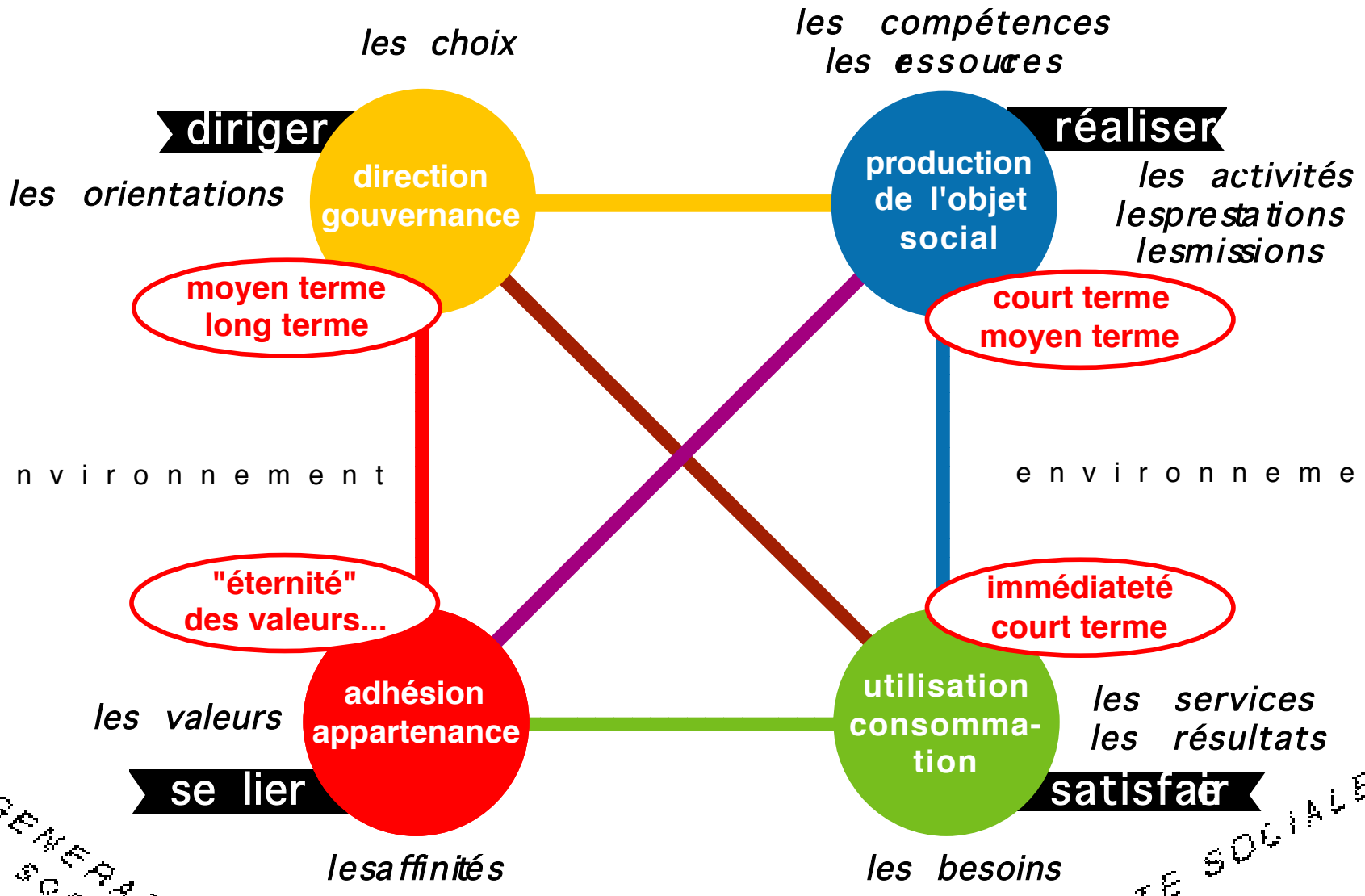
Un rôle de la gouvernance associative

Transformer des points de vue partiels en vision d'ensemble*



* par échanges des points de vue, recadrage (zoom arrière) systémique et pourquoi pas circulation des rôles

Des temporalités différentes



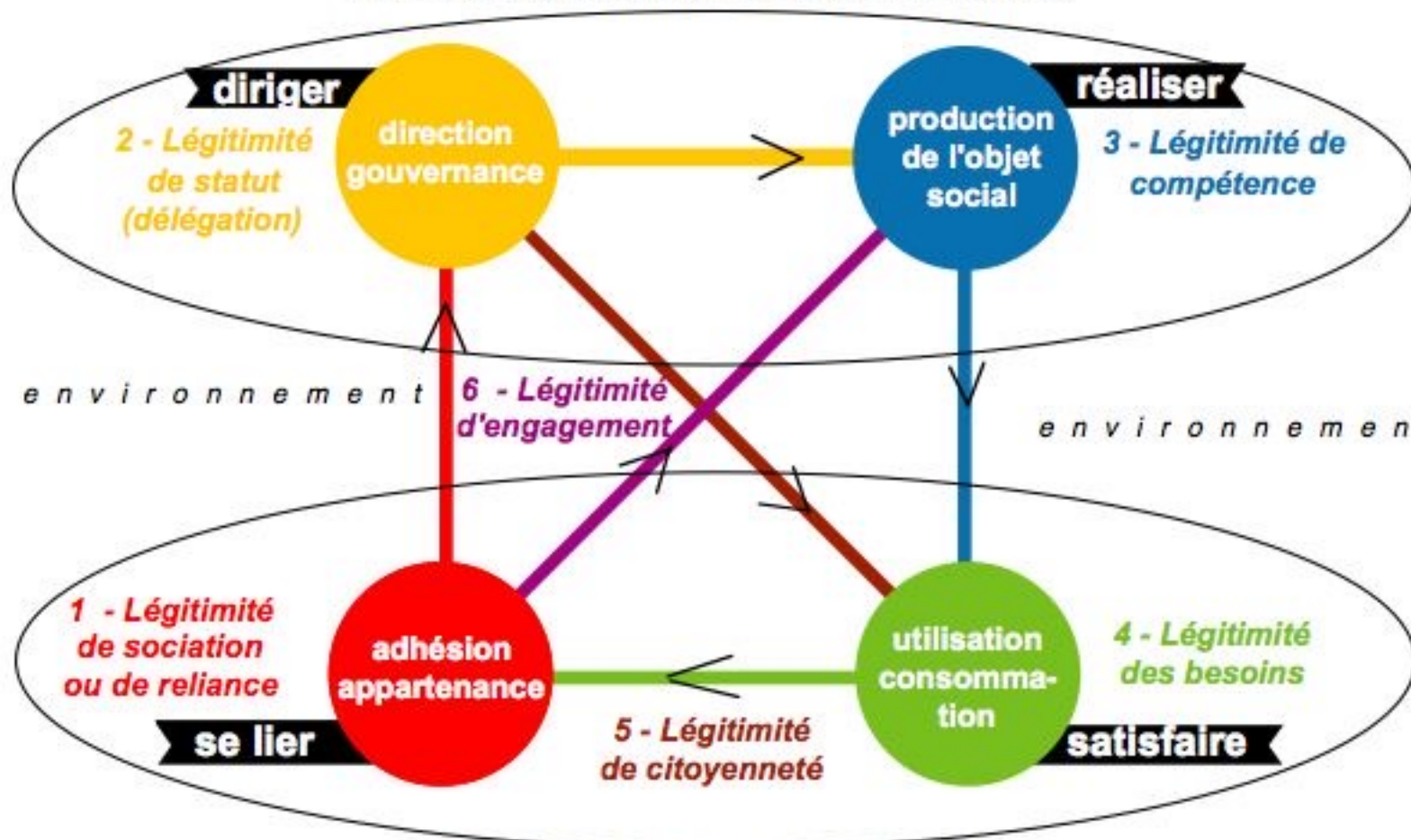
LIEN GÉNÉRATEUR
DU SOCIAL

UTILITÉ SOCIALE

Des légitimités multiples

À partir des Cahiers du management territorial, EDF, 1994

PLUS DE DEVOIRS QUE DE DROITS ?



PLUS DE DROITS QUE DE DEVOIRS ?

Le principe de légitimité plurielle

- **La légitimité de chaque pôle est partielle,**
chacun n' est qu' une partie du « Tout »,
Il ne peut se prendre pour le Tout, sans dégâts
- **Chaque légitimité doit accepter les autres types,** celle de chaque pôle
- Il s' agit donc pour chacun des acteur de comprendre et de faire vivre

le principe de légitimité plurielle

Le principe de légitimité plurielle

pour mieux vivre ensemble

Chacun a **le droit de cité**,
mais nul ne peut se prendre **à lui tout seul** pour la Cité :

- les employeurs et les travailleurs
- les élus et les associations
- les médecins et les patients
- les personnes aidées et les travailleurs sociaux,
- etc.

Tous ont à **construire ensemble** leur intérêt commun.

Dans l'association, vive le Projet !

- Appliquer le **principe de légitimité plurielle** dans l'association, c'est construire et partager **une vision globale** plus large que celle de chaque pôle.
- C'est le rôle du **projet associatif réactualisé** de servir à **une co-construction plurielle du SENS** :
 - Que voulons nous ensemble ? Et comment ?
 - Que savons nous et pouvons nous faire ?

7

Le binôme

Président-e / Directeur-trice

Des rapports complexes

Zoom avant sur le pôle de direction

Les rapports Président(e) - Directeur (trice)

Conception n° 1

binaire stricte et discontinue

Président ----- le politique

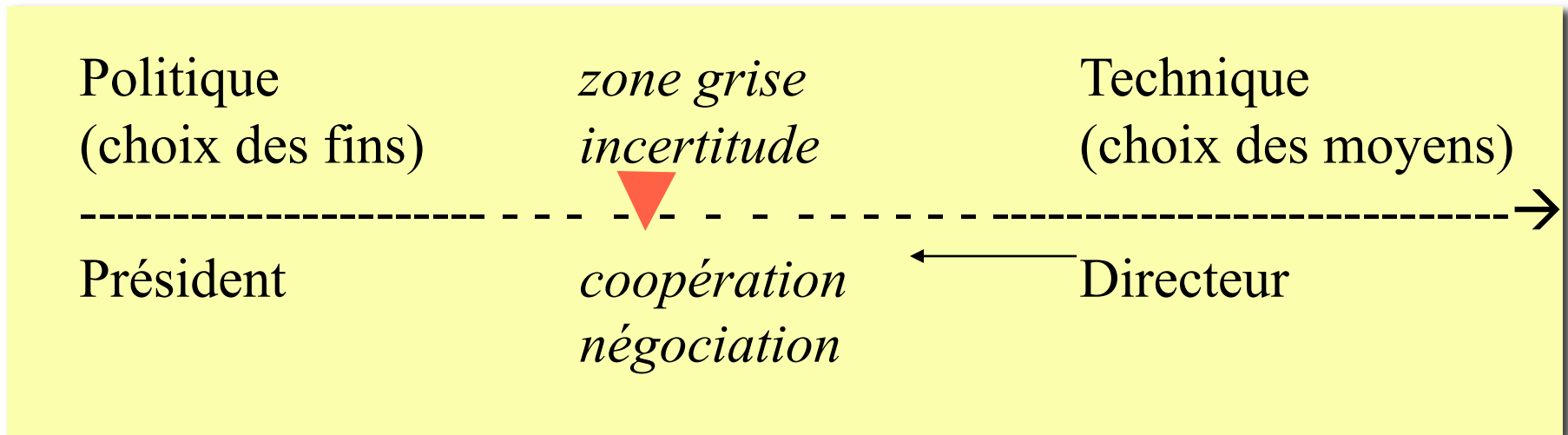


Directeur ----- la technique

Les rapports Président(e) - Directeur (trice)

Conception n° 2

binaire graduée et continue



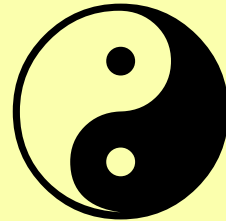
Les rétroactions sont réelles mais pas souvent pensées

Les rapports Président(e - Directeur (trice))

Conception n° 3

**complexe (entremêlée)
de type symbolique**

Il y a de la technique dans le politique
(aides à la décision,...)



Et du politique dans la technique
(retroactions des moyens sur les fins)

Les rapports Président(e - Directeur (trice))

Conception n° 4

complexe de type géométrique

- Chacun des deux acteurs agit dans **un contexte**
(bureau et CA d' un côté, équipe de l' autre)
- Chacun des deux acteurs a **un projet** (valeurs, objectifs)
plus ou moins explicite et conscient.

Les rapports se jouent en fait projet « contre » projet

TOUT CONTRE !

Le binôme Président - Directeur une histoire de couple... complexe *



Force du Projet (valeurs et objectifs)
du PRÉSIDENT

++

+

0

+

Force du Projet (valeurs et objectifs)
++ du DIRECTEUR₄₂

* dans les associations démocratiques, le Président rend compte à un Bureau ou à un CA, il n'est pas seul décideur...

Le binôme Président - Directeur une histoire de couple... complexe *



Force du Projet (valeurs et objectifs)
du PRÉSIDENT

++

Le président joue un rôle majeur. Son directeur est un relais technique, une courroie de transmission du projet, avec plus ou moins de portage des valeurs, selon sa personnalité et ses convictions. Le risque du directeur simple "chef de service" est réel face à un président homme-orchestre...

Deux volontés co-habitent pour le meilleur ou pour le pire : **synergies et / ou conflits** sont au rendez-vous, selon les affinités et les processus de **négociation** et de **communication** ; l'estime réciproque joue un rôle important. Plus les deux projets s'affirment, plus les risques de conflit le sont, notamment dans le cas d'une **double délégation**.

ZONE DES BINÔMES ÉQUILIBRÉS

+

Président et directeur ont des projets faibles, peu affirmés, ce sont d'autres acteurs qui vont piloter le bateau : un ou des partenaires externes (du dispositif), ou des acteurs internes : l'équipe, d'autres cadres-leaders ou une instable combinaison des deux.

Le Président joue un rôle de ressource du Directeur, par la représentation externe (ambassadeur) ou par un rôle interne (arbitre) superviseur et régulateur de conflits... parfois devenus trop graves : des surprises le guettent. Dans les cas extrêmes, le risque de Présidence potiche est réel, voire même celui de gestion de fait...

0

+

Force du Projet (valeurs et objectifs)

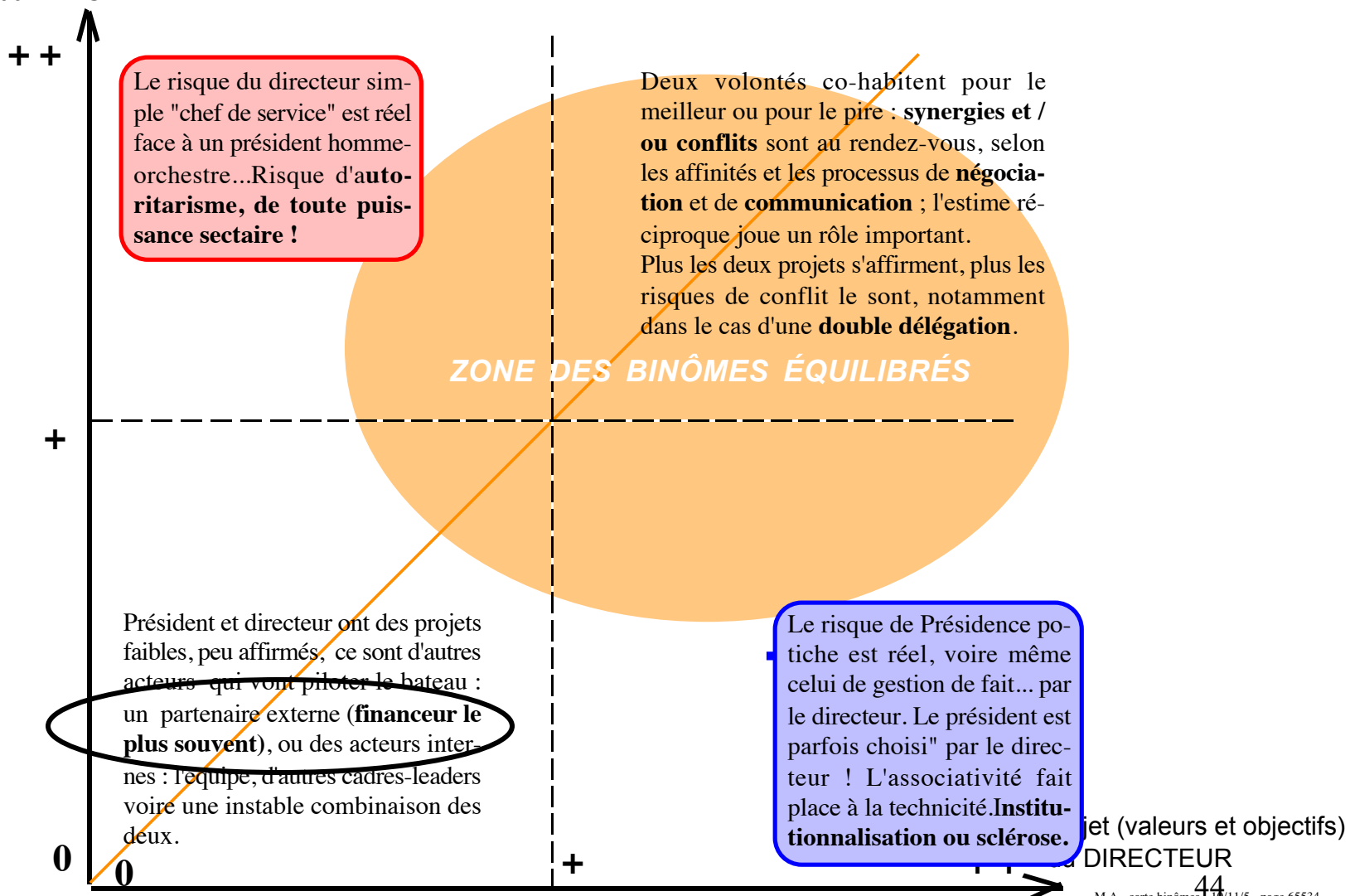
++ du DIRECTEUR ⁴³

* dans les associations démocratiques, le Président rend compte à un Bureau ou à un CA, il n'est pas seul décideur...

Le binôme Président - Directeur une histoire de couple... complexe *



Force du Projet (valeurs et objectifs)
du PRÉSIDENT



* dans les associations démocratiques, le Président rend compte à un Bureau ou à un CA, il n'est pas seul décideur...

Un méta-modèle ?

En fait le modèle 4 de type géométrique, confronté à l'expérience, aux **situations réelles** fait apparaître que selon le positionnement des 2 acteurs ici et maintenant, l'utilisation des autres modèles est pertinente.

- **Un président doit savoir recadrer son directeur (modèle 1)**
- **ou un directeur recentrer son président (modèle 2),**
- **ou ils doivent mieux se reconnaître (modèle 3).**

Il apparaît donc comme **un méta-modèle,**
une carte pour confronter les deux points de vue.