



*La mise en place de faits
participatifs et / ou collectifs permet une
plus large démocratisation des associations*

Sophie Junet

*Master II Économie des Organisations, Parcours
Transformations des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire*

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les travaux universitaires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord remercier mon conjoint pour son soutien, son attention et son écoute à propos des réflexions et de l'écriture de ce mémoire.

Un grand merci à Nicolas Christiaens, coordinateur de l'Espace de Vie Sociale à la MJC de Charlieu, qui durant mon stage s'est rendu disponible et s'est fortement impliqué pour alimenter les diverses réflexions évoquées.

Toute ma gratitude va également à Madame Puissant qui, en tant que tutrice universitaire, a su m'aiguiller vers les meilleurs choix et s'est rendue disponible pour échanger avec moi.

Merci à tou.te.s les professeur.e.s et intervenant.e.s au sein du master 2 EDO TOE2S pour leurs apports théoriques mais aussi pour avoir partagé leurs diverses expériences professionnelles et personnelles qui m'ont beaucoup apporté.

Mes remerciements vont aussi vers Cécile Comby, directrice de la MJC de Charlieu et tutrice de mon stage, pour m'avoir donné l'opportunité d'intégrer cette structure et de m'avoir permis de repenser collectivement la démocratie.

Par la même occasion, merci à tou.te.s les salarié.e.s et administrateurices de la MJC de Charlieu, pour leur écoute, leur implication, leur aide et pour ces discussions qui ont nourri de nombreuses réflexions. Un remerciement spécial à Madame Cinato, animatrice du Secteur Jeunes, et à Madame Baud, comptable, qui m'ont aussi épaulé tout au long de ce stage et qui m'ont partagé nombreuses de leurs compétences et réflexions.

Pour finir, je voudrais remercier mes ami.e.s et ma famille, qui ont été d'un grand soutien psychologique et d'une aide précieuse durant la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Introduction	6
Partie 1 – Le fait collectif / participatif comme essence même des associations	13
Chapitre 1 – Revenir à la base : les associations et la démocratie	13
Section 1 – Le collectif au cœur du cadre légal associatif	13
Section 2 – Construire ses valeurs et son projet associatif nécessite la participation de ses membres	15
Section 3 – La loi Hamon vient renforcer cette démocratisation des associations	17
Chapitre 2 – Ce qu’il en est réellement de la démocratie dans les associations	19
Section 1 – Le fonctionnement structurel comme le cœur démocratique	19
Section 2 – La prise de décision : un cadre majoritairement collectif	22
Section 3 – Gouvernance et hiérarchie : deux termes étroitement liés	25
Partie 2 – Émergence d’une pluralité de démocraties grâce au collectif / participatif	28
Chapitre 1 – Les associations et l’utilisation de diverses démocraties	28
Section 1 – La démocratie participative applicable à plusieurs niveaux	28
Section 2 – La démocratie horizontale permet une gouvernance plus démocratique	31
Section 3 – La démocratie associative au cœur de la structure	33
Chapitre 2 – Le « par et pour », un profit démocratique pour les associations : application concrète à la MJC de Charlieu	35
Section 1 – Sa visée participative	36
Section 2 – Laisser la place à l’expression démocratique	38
Section 3 – Quelles conséquences sur la structure ?	40
Partie 3 – Des différences notables entre les volontés et la réalité démocratique	42
Chapitre 1 – Les freins et les limites du collectif / participatif au détriment de la démocratie	42
Section 1 – Prendre le temps de la réflexion collective / participative	42
Section 2 – Modalités de décisions	44
Section 3 – Le risque de l’intérêt personnel	46
Chapitre 2 – Opposition à l’expression démocratique	48
Section 1 – Dans la gouvernance	48
Section 2 – Dans les instances décisionnelles	50
Section 3 - Dans le management	52
Conclusion	54

Bibliographie	57
Abréviations, signes et acronymes	63
Annexes	64
Table des matières	72
Table des figures	74
Résumé	75

Introduction

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices... »¹. Par essence, cette mise en commun des connaissances et de l'activité fait que les associations prennent part à des questions qui sont directement liées à la démocratie². C'est pour cette raison que nous nous intéresserons dans cet argumentaire à la (dés)incarnation de la démocratie dans les associations en France, le but étant ici de se questionner sur la manière dont les associations s'approprient et reflètent une structure la plus démocratique possible.

Au sein des associations, aller vers des modèles de plus en plus démocratiques est d'une grande importance pour se protéger des abus de pouvoir³, de l'arbitraire⁴ et de toute autre tentative antidémocratique qui pourrait porter atteinte aux individus. Les besoins démocratiques deviennent de plus en plus importants, et depuis la loi sur les associations du 1^{er} juillet 1901, nous verrons que cette vision a quelque peu évolué.

Lorsque l'on parle de (dés)incarner la démocratie, cela inclut indirectement de mettre une définition claire et précise sur le terme « démocratie », puisqu'il détient un panel de définition divers et varié. Ici, nous entendons les intentions et les capacités à travailler en collectif, et à faire participer les individus concernés par l'association dans laquelle ils se trouvent. Les intentions incluent les tentatives, les volontés et les buts que l'on se permet de viser⁵ ; les capacités, elles, induisent d'avoir les moyens de consacrer du temps, que tout le monde puisse accéder aux informations, de trouver puis de mettre en place des outils adéquates etc ; pour pouvoir réellement faire démocratie⁶. Dans ce sens, nous la définissons également de cette façon : « la démocratie ne se résume pas au respect de la règle de la majorité, elle exige aussi la protection des droits et libertés des personnes, l'accès universel aux prestations et droits sociaux (*entitlements*), le droit de prendre part activement aux délibérations publiques, ainsi

¹ LOUBET Émile et WALDECK-ROUSSEAU Pierre, 26 août 2021

² « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

³ DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, 10 novembre 2021

⁴ BERNAJUZAN Jean-Pierre, 17 mars 2019

⁵ « Intention », *Larousse*

⁶ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

que celui d'accéder à l'information. Dans le langage de Sen, il ne s'agit donc pas simplement de distribuer des ressources ou droits formels (tels que le droit de vote ou d'éligibilité), mais de garantir les conditions nécessaires à leur exercice effectif. Nous pouvons parler ici de démocratie en action, par contraste avec la démocratie formelle, qui se satisfait de l'apparence démocratique des systèmes fondés sur le recours ponctuel à des scrutins majoritaires.»⁷

Ici, (dés)incarnation se définit comme le paradoxe qu'il peut y avoir entre ce que souhaitent les associations en termes de démocratie et ce qu'il en est réellement, incarner une association qui souhaite tendre vers une démocratie la plus poussée possible permet de représenter directement cette démocratie, afin qu'elle se ressente et qu'elle soit ressentie, que ce soit de manière interne à la structure (salariés, bénévoles, adhérents, bénéficiaires...) ou de manière externe (partenaires financiers...) à l'association. L'incarner pleinement, c'est aussi montrer et s'assurer que cette démocratie existe, et qu'elle fait entièrement partie de la vie de l'association. Ce terme permet donc d'émettre un questionnement sur la manière dont elle est réellement représentée dans les diverses associations françaises.

Actuellement, « La fragilité associative tient à cette tension jamais résolue entre l'expression d'une liberté individuelle qui trouve son accomplissement dans l'action collective et l'exigence inhérente à celle-ci d'entraîner ces libertés autour d'un bien commun qui ne se réduit pas à la somme des intérêts individuels »⁸, la démocratie est donc touchée puisque la liberté fait directement parti d'elle⁹. Les associations sont aussi vues comme « un rempart face au projet de limitation de la démocratie »¹⁰, c'est-à-dire qu'elles œuvrent pour défendre et aussi pour maintenir cette démocratie dans leur environnement, cela peut également s'appliquer à notre société plus vastement, et non seulement aux associations...

Si nous reprenons notre sujet, les associations, comme décrit précédemment, prennent part à des questions qui sont directement liées à la démocratie. Il s'agit donc de permettre à cette démocratie de pouvoir réellement s'incarner au sein de la structure. C'est en cela qu'il nous paraît intéressant de comprendre comment la mise en place de faits participatifs / collectifs

⁷ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

⁸ HAERINGER Joseph, 2019

⁹ GOURNAY Hadrien, 3 avril 2011

¹⁰ LAVILLE Jean-Louis, SALMON Anne, 2017

permet une plus large démocratisation des associations en France. Incarner une association plus démocratique est permis grâce à la mise en place de faits, qu'ils soient concrets ou réflexifs, et qui se répercutent ensuite démocratiquement parlant sur la structure, avec les impacts que cette démocratie a sur son organisation, ses employés, ses bénévoles, ses valeurs... Mais cela a un double sens, puisque les volontés démocratiques n'aboutissent pas toujours, et que des différences notables se font entre ces volontés et ce qu'il en est réellement de son incarnation.

On entend dans l'expression « plus large démocratisation des associations » le fait de pouvoir démocratiser encore plus qu'elle ne l'est la structure, de conduire à la démocratie¹¹ ou du moins à une démocratie plus forte, plus importante, qui prend plus de place qu'auparavant et à laquelle nous donnons la place dont elle a besoin pour exister pleinement. Nous estimons donc que dans les associations de manière générale, aller vers plus de démocratie est d'une grande importance pour le bien-être de la structure et des membres qui la composent. Aller vers une plus large démocratisation, c'est aussi permettre des évolutions et des changements¹² au sein de la structure, qu'il s'agit d'opérer et de mener pour tendre vers un plus grand empowerment (prise de pouvoir / émancipation) de la démocratie¹³.

Pour permettre cette plus large démocratie, nous avons évoqué précédemment le terme de faits, participatifs et / ou collectifs, qui paraît ici important de définir puisqu'ils contribuent à instaurer des formes de démocratie dans certaines associations. En effet, ils amènent des réflexions et une potentielle mise en place de changements, au profit démocratique (du fonctionnement, de l'organisation...) de la structure. Tout cela revient à questionner la manière dont on articule et dont on incarne une association plus démocratique.

Ces faits peuvent parfois être précédés de mise en place de méthodes ou de processus collectif / participatif : « Le concept de processus participatif suppose l'implication active de l'ensemble des acteurs de la société dans l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre de la stratégie »¹⁴ (on précisera que dans cette définition les « acteurs de la société » sont ici les acteurs au sein des diverses associations qui existent en France). Mettre en place un processus dit participatif induit de fait qu'il est établi de manière collective « un processus de conception collectif est une

¹¹ “Démocratisation”, Robert

¹² Lukas K. Sosoe, 2014

¹³ SAIHI Mouna, « L'empowerment, ce nouveau levier de la démocratie participative »

¹⁴ CLING Jean-Pierre, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François, 2002/4

activité de conception participative »¹⁵ ; cela implique par essence la participation des personnes concernées par la structure¹⁶. Le terme de processus est caractérisé par une suite d'actions multiples, amenant la structure d'un état à un autre ; ce qui inclut de fait des évolutions à conduire dans la vie de l'association¹⁷.

Le terme de méthode vient compléter celui de processus, pour permettre cette plus large démocratie. Une méthode se définit par l'« ensemble des démarches raisonnées, suivies pour parvenir à un but »¹⁸. Le fait d'utiliser une méthode participative ou collective permet donc d'avoir un ou plusieurs but(s) et objectif(s) commun(s)¹⁹, mais aussi de pouvoir conduire un raisonnement logique et séquencé dans le temps, pour amener à des réflexions et à une conduite du changement adapté à chaque structure. Les méthodes participatives permettent principalement de structurer et d'organiser différentes formes de dialogues (collectifs), elles facilitent les changements à effectuer au sein de la structure, et amènent une posture qui suggère de potentielles solutions²⁰. Il existe également des méthodes collectives, comme l'intelligence collective, qui a pour but de mettre en commun les opinions et points de vue de plusieurs personnes sur un sujet précis, pour en ressortir des faits ou des décisions les plus démocratiques possibles. Entre efficacité et collectivité, ce type de méthode est adapté pour répondre aux besoins démocratiques de certaines structures qui souhaitent tendre, par exemple, vers une gouvernance partagée comme elle est explicitée dans la Loi Hamon²¹. Cet angle de définition permet finalement de faire le lien entre démocratie, travail collectif et travail participatif.

Faire du collectif ou du participatif peut être lié, mais à des visées tout de même différentes. Le fait collectif concerne plusieurs personnes qui œuvrent ensemble pour un but commun²², contrairement au fait participatif qui implique une participation des personnes intéressées²³. Le fait participatif peut donc être dans certains cas collectif, c'est-à-dire que plusieurs personnes intéressées œuvrent ensemble pour un but commun, pour cela nous utiliserons le terme de participation collective. Le fait collectif peut aussi être dans certains cas participatif, si plusieurs

¹⁵ CAELEN Jean, 2009/1

¹⁶ CAELEN Jean, 2009/1

¹⁷ « Processus », *Larousse*

¹⁸ « Méthode », *Larousse*

¹⁹ LARGEAULT Jean, « Méthode »

²⁰ SLOCUM Nikki, ELIOTT Janice, HEESTERBEEK Sara et J. LUKENSEMEYER Carolyn, Mars 2006

²¹ HOLLANDE François, VALLS Manuel, MONTEBOURG Arnaud et DELGA Carole, 9 décembre 2020

²² « Collectif », *La toupie*

²³ « Participatif », *Le Robert*

personnes œuvrant pour un but commun soient des personnes impliquées et intéressées par ce but.

Afin de fournir un argumentaire sur la mise en place de faits participatifs / collectifs permettant plus de démocratie dans les associations, il sera basé sur des articles de lois factuels, qu'ils soient récents ou à la base de la construction des associations ; il sera aussi construit sur de nombreux articles scientifiques et des ouvrages concernant les pratiques démocratiques, avec parfois des exemples concrets, des opinions et points de vues diverses qui nous serviront à créer une analyse complète, qui nous permettra de bien comprendre les limites de notre argumentaire. Nous nous pencherons surtout sur la démocratie dans les associations et son incarnation, mais certaines théories et certains exemples de définition ou de démonstration argumentant sur la démocratie dans des termes plus politiques seront tout de même utilisés, car ils sont également applicables dans des associations ; cela ne se restreint pas qu'au sujet de la démocratie mais aussi au niveau du collectif et du participatif.

Un des faits qui sera largement pris en exemple dans cet argumentaire concerne celui mis en place au sein du stage dans la Maison des Jeunes et de la Culture de Charlieu, où a été effectué pendant l'année de Master 2 Économie des Organisations une observation participante de longue durée (5 mois), durant les moments où la démocratie est incarnée selon la structure : diverses réunions, vie associative, projet historique, projet de débat, lien avec l'espace de vie sociale... Ce qui a permis d'en apprendre plus sur l'organisation globale de la MJC et sur sa vie démocratique.

Deuxièmement, nous utiliserons une enquête qualitative qui a aussi été effectuée à la MJC de Charlieu et qui sera sur le thème suivant : « Comment rendre la MJC de Charlieu plus démocratique ? », le but étant d'explorer l'aspect participatif avec le « par et pour » que l'on expliquera plus largement par la suite. Dans un premier temps il a fallu définir le but de cette enquête qualitative, c'est-à-dire « pourquoi » va être faite cette enquête ; dans notre cas l'objectif était, comme nous l'avons exposé précédemment, d'utiliser le « par et pour » pour aller vers une structure qui répond aux volontés (en termes de démocratie, de transparence et de gouvernance) des membres qui la compose. Dans un second temps il a fallu définir le public visé pour effectuer les entretiens de cette enquête, le choix s'est porté sur l'ensemble des salariés permanents de la structure ainsi que sur les administrateurs de la MJC, car ils sont les plus

concernés par ces questions-là. Ensuite, il était essentiel de réfléchir à la manière dont nous souhaitons effectuer ces entretiens, la décision qui a été prise était de faire des entretiens individuels, pour instaurer un lien de confiance, et de faire des entretiens semi-directifs pour laisser libre court à la conversation. Pour finir, une grille d'entretien a été établie autour de 8 thèmes que nous exposerons au cours de notre argumentaire.

Il paraissait également intéressant de développer un certain esprit critique face à la problématique exposée, de comprendre aussi quelles sont les limites, et voir qu'il existe aussi des mécanismes anti-démocratique, de montrer comment nous pouvons aller à l'inverse des intentions et des volontés démocratiques de la structure.

Afin d'exposer tous ces éléments, notre argumentaire se déroulera en trois grandes parties, toutes sont composées de deux chapitres, qui disposent eux-mêmes de trois sections. Premièrement, nous verrons que les faits collectifs et / ou participatifs sont l'essence même des associations, en évoquant dans un premier temps le lien entre les associations et la démocratie en étudiant le cadre légal ; les valeurs et le projet associatif ainsi que la loi Hamon, suivi d'exemples avec des pratiques concrètes de faits démocratiques dans ces associations pour comprendre ce qu'il en est réellement, en étudiant le fonctionnement structurel, le cadre décisionnel et la gouvernance des associations, qui peuvent tout trois incarner de différentes manière la démocratie.

Dans un second temps, nous étudierons la pluralité de démocratie qui émergent grâce aux faits collectifs et participatifs et qui permettent ensuite, aux associations qui l'utilisent, de devenir elles-mêmes plus démocratique, avec dans un premier temps une présentation des diverses formes qu'elle peut prendre, et ce qu'il en est de chacune d'entre elles, pour ensuite venir exposer l'exemple du « par et pour », illustrée par une application concrète à la MJC de Charlieu, tout en comprenant ses enjeux, sa visée participative, la place qu'elle laisse à l'expression démocratique et à ses conséquences sur la structure.

Pour finir cet argumentaire, il s'agira de voir les différences notables qu'il y a entre les volontés des associations et ce qu'il en est de la réalité démocratique de la structure, ce qui revient à parler d'une certaine démocratie limitée, tout en ayant en tête que l'installation de cette

démocratie a des freins et des limites, tout comme le collectif et le participatif. Nous sommes confrontés au temps qu'il faut prendre pour mener une réflexion collective et /ou participative, les modalités de décisions ainsi que les risques face aux intérêts personnels de chacun. Pour finir, nous verrons comment il est possible de s'opposer, consciemment ou inconsciemment, à l'expression démocratique au sein même de la structure, que ce soit dans la gouvernance, dans les instances décisionnelles ou encore au cœur du management.

Partie 1 – Le collectif / participatif comme essence même des associations

Chapitre 1 – Revenir à la base : les associations et la démocratie

Faire du collectif est au cœur de ce que font et de ce que souhaitent les associations, cela l'est officiellement depuis la loi de 1901 sur les associations, l'évolution même de ce collectif jusqu'à aujourd'hui a permis d'instaurer des formes de démocratie dans celles-ci.

Section 1 – Le collectif au cœur du cadre légal associatif

Le cadre légal des associations concerne en premier lieu toutes les lois qui touchent aux associations. D'abord, nous nous pencherons sur les lois qui concernent le collectif et / ou le participatif, mais aussi tout ce qui a trait de près ou de loin à la démocratie.

Si nous repartons à la base de ce cadre légal, il faudra dans un premier temps s'intéresser à la loi sur la liberté d'association du 1^{er} juillet 1901. Elle est « relative au contrat d'association »²⁴ et elle « encadre le fonctionnement de toutes les associations ayant leur siège en France ou exerçant en France une activité permanente »²⁵, voici donc le socle commun des associations régies par la loi 1901. Le collectif dans cette loi se dessine peu après les deux affirmations que nous venons d'exposer, nous pouvons aussi lire dans cette loi « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité »²⁶. Devoir et être obligé de construire et de créer une association sur le simple fait de « mettre en commun » inclut que ces diverses personnes forment et font pleinement partie de l'association, cette loi permet de fait l'action collective, puisque la mise en commun l'est par essence. A partir de notre définition de base, le collectif associatif est créé. Cette loi s'inscrit directement dans le droit commun, qui lui permet le collectif, et ce même droit commun fait partie entière d'un processus, qui consiste de passer d'un point A à un point B, car le droit évolue, notamment envers les associations. Ce droit commun, avec les changements qu'il subit, est de plus en plus démocratique. Si l'on repart de notre définition de base sur la démocratie, elle « exige aussi la protection des droits et libertés

²⁴ LOUBET Émile et WALDECK-ROUSSEAU Pierre, 26 août 2021

²⁵ LOUBET Émile et WALDECK-ROUSSEAU Pierre, 26 août 2021

²⁶ LOUBET Émile et WALDECK-ROUSSEAU Pierre, 26 août 2021

des personnes »²⁷, plus le collectif a des droits, plus il tendra vers une plus large démocratie. De plus, dans cette loi la « mise en commun » est dite « permanente », le collectif doit donc se tenir à cette forme de démocratie collective de manière constante dans le temps. L'obligation des associations face au cadre légal qu'est cette loi permet de prime abord d'obliger un collectif à se former pour obtenir ce statut juridique, et deuxièmement il permet une base de fonctionnement démocratique, les associations sont donc par essence démocratique.

En dehors de cette loi sur les associations, les règles qui régissent la vie associative peuvent se retrouver dans les statuts, ou encore dans le règlement intérieur qui est propre à chaque association. Ceux-ci viennent compléter le peu de règles présentes dans la loi 1901 concernant le fonctionnement que doit avoir une association. Les statuts s'inscrivent même dans sa continuité puisqu'il est obligatoire qu'ils soient signés par deux personnes au minimum, nous retrouvons ici l'idée d'un collectif qui décide et qui participe ensemble à l'élaboration des règles qui régiront la vie de leur association. D'autant plus que ces statuts permettent de définir l'objet ou le but de la structure. Une telle décision qui serait prise par une seule personne pourrait être définie comme « dictatorial » (avec une personne qui décide pour les autres), le fait que ce soit une décision collective porte une certaine protection à la démocratie, si ce qui a été définie à la création de l'association n'est plus respecté ou qu'il y a des fautes, des manquements ou encore des erreurs de la part d'une ou de plusieurs personnes, les autres peuvent alerter ces faits et prendre des décisions en conséquence, ce qui permet de créer plus de démocratie, en ayant des garde-fou qui permettent au collectif de bien vivre ensemble.

Le règlement intérieur, lui, ne doit pas être obligatoirement établi en collectif. En effet, il peut être établi par un organe compétent comme par exemple par les membres qui composent l'assemblée générale, par le conseil d'administration, par le président etc... Mais il doit tout de même s'appuyer et s'inspirer des statuts, qui eux sont établis de manière collective, s'il y a contradiction entre ces deux documents, alors les statuts prévalent sur le règlement intérieur²⁸. Nous pouvons donc dire que le collectif l'emporte et à plus de pouvoir (les statuts) que sur un document qui est potentiellement établi de manière moins collective (le règlement intérieur).

Ce cadre légal nous montre que la loi de 1901 et les statuts d'une association permettent de créer un collectif, c'est l'essence même de ce qu'elles sont. Le règlement intérieur de la

²⁷ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

²⁸ « Une association doit-elle avoir un règlement intérieur ? », 19 avril 2021

structure lui permet de faire du collectif mais ne l'oblige pas drastiquement, tant que l'organe compétent s'occupe de sa rédaction (et qui peut donc être qu'une seule personne), contrairement aux statuts. Le fait que ce cadre légal incite à la réflexion, à la rédaction et à la décision collective entraîne des mécanismes basiques de démocratie, car nous allons à l'inverse des mécanismes plus autoritaires (décision par une seule et unique personne).

Pour poursuivre cette réflexion, il semble intéressant de s'interroger quant aux manières collectives ou non d'établir les valeurs, le projet associatif etc... Et comment il permet de faire du collectif / participatif, qui eux-mêmes peuvent amener à d'autres aspects démocratiques.

Section 2 – Construire ses valeurs et son projet associatif nécessite la participation de ses membres

Commençons par voir les liens entre les valeurs d'une association et son aspect démocratique... Premièrement, rien n'oblige les membres d'une association à écrire ses valeurs de manière collective et / ou participative. En effet, elles ne doivent pas obligatoirement apparaître dans les statuts, ni dans le règlement intérieur, elles se doivent de l'être dans le rapport moral qui est présenté lors de l'AG relative à la structure, si la proportion de l'association dépasse certains seuils légaux. Ce rapport moral n'est donc pas obligatoire pour certaines associations, établir les valeurs de l'association ne l'est donc pas non plus. Il est donc possible qu'elles ne puissent pas figurer et ne pas être explicitées clairement sur divers papiers officiels ; mais, si l'on veut aller vers une plus grande démocratisation des associations, ces valeurs doivent se faire ressentir et être pleinement incarnées, que ce soit interne ou externe à la structure, elles se doivent de l'être par le biais des différents membres de la structure (par exemples salariés, administrateurs, bénévoles, bénéficiaires...). De plus, elles ne sont pas obligatoirement établies de manière collective, il n'est pas non plus obligatoire de faire participer ses membres pour faire l'état des lieux des valeurs de l'association dans laquelle ils se trouvent, puisqu'il n'y a pas d'obligation de les annoncer officiellement. Malgré cela, la démocratie voudrait que le collectif puisse pleinement participer à l'élaboration de ces valeurs, premièrement pour que ses membres puissent se les approprier et que cela leur permette par la suite de les incarner collectivement, et aussi pour qu'elles puissent être visibles auprès de tous (ici nous parlons de transparence, qui induit l'accessibilité des informations pour tous). A titre d'exemple, lors d'entretiens à la MJC de Charlieu, suite à la question « Quelles sont pour vous les valeurs de la MJC ? » huit personnes sur dix ont affirmé qu'elles s'incarnent réellement dans

l'association, les membres de celles-ci permettent de garantir l'incarnation collective de ces valeurs avec la participation d'une grande partie de ses membres.

Passons désormais au projet associatif ; toutes les associations qui le souhaitent en disposent d'un qui leur est propre, il permet principalement de définir le cadre d'actions de l'association, et donc de l'établir collectivement avec ses membres, pour leur donner une ligne directrice : « Le projet associatif est le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure »²⁹ Nous sommes sur une méthode qui est participative de par le fait que les membres eux-mêmes définissent ce cadre, le processus l'est tout autant puisque ces mêmes membres y participent et portent ce projet social. Voyons désormais en quoi ce projet et son incarnation permettent finalement d'avoir un projet associatif à élaboration démocratique...

Ce projet permet d'entamer une réflexion quant à l'origine même de l'association, sur ce qu'il en sera de son avenir et de quelle manière cet avenir est réalisable et de quoi nous avons besoin pour le réussir. Mais le projet associatif permet de se poser une question primordiale « pourquoi écrire son projet associatif ? »³⁰, ce qui permet de remettre en question ce qui est déjà établi dans la structure, quatre réponses se dessinent : « donner du sens à ses actions en formant la raison d'agir au sein de l'association ; faire le point sur l'association ; avoir une ligne directrice commune à l'ensemble des acteurs (bénévoles, salariés et adhérents) ; présenter et communiquer sur l'association »³¹. Afin d'illustrer cette élaboration démocratique, nous pouvons prendre en exemple le projet associatif de l'association « Réseau école et nature », qui rapporte concrètement ces faits à propos de l'élaboration collective, participative et donc démocratique de ce projet « afin d'établir une grille de lecture et un questionnaire de recueil des attentes et représentations de chacun. [...] Les premiers débats ont eu lieu pendant l'AG parisienne de mars 2011, suivis d'un temps le dimanche matin constitutif d'un groupe de travail [...] la mise en place de réunions téléphoniques et physiques dans les territoires, afin de préparer le séminaire d'octobre, point d'orgue de la réflexion collective. [...] Le conseil d'administration

²⁹ « Écrire son projet associatif », Décembre 2012

³⁰ « Écrire son projet associatif », Décembre 2012

³¹ « Écrire son projet associatif », Décembre 2012

du REN, qui a suivi ces différentes étapes, propose une version rédigée du PA envoyée aux adhérents avant le congrès 2012, pour être débattue et validée lors de l'AG »³².

Les valeurs et le projet associatif sortent tout deux du cadre légal des associations mais sont très recommandés, pour être le plus au clair possible sur les buts et objectifs de la structure, pour aussi permettre à tous ses membres de comprendre, d'appréhender et de les incarner correctement, tout en les faisant participer à l'élaboration de ces valeurs et de ce projet associatif, que l'on peut aussi appeler élaboration démocratique, puisqu'il laisse la place à l'expression, à l'accessibilité et à l'écoute de chacun d'entre eux. Ce qui se retransmet par la suite sur ces mêmes valeurs et ce même projet associatif, qui par essence devient de plus en plus démocratique. Pour revenir au cadre légal, d'autres lois plus récentes viennent compléter ces méthodes et processus démocratiques que certaines associations souhaitent mettre en place. Ici, nous prendrons en exemple la loi Hamon, pour s'apercevoir de ce qu'il en est du collectif, du participatif et de comment ils servent à la démocratie dans les associations.

Section 3 – La loi Hamon vient renforcer cette démocratisation des associations

Les associations en France font entièrement partie de l'économie sociale et solidaire. Économie alternative à l'économie capitaliste, l'ESS désigne « un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale »³³. La loi Hamon du 31 juillet 2014 relative à cette économie sociale et solidaire vise à « consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs, de redonner du pouvoir d'agir aux salariés, de provoquer un choc coopératif et renforcer les politiques de développement local »³⁴. Le fait que dans la définition même de la loi Hamon « redonner du pouvoir d'agir aux salariés »³⁵ soit évoqué inclut que cette loi souhaite que les salariés participent plus quant à l'organisation, au fonctionnement voire aux décisions de la structure dans laquelle ils se trouvent. Nous portons donc ici une certaine importance à la parole et à la place qui est donnée aux salariés (tout comme aux autres membres de l'association), il en est de même pour le terme de coopération qui lui-même induit le fait collectif, car si nous

³² « Projet associatif réseau école et nature », Juin 2012

³³ « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ? », 13 avril 2022

³⁴ « ESS : de quoi parle-t-on ? », 16 octobre 2020

³⁵ « ESS : de quoi parle-t-on ? », 16 octobre 2020

souhaitons œuvrer dans un but commun (coopération) il nous faudra être plusieurs concernés (collectif).

Dans ce même texte de loi, nous y retrouvons au sein de l'article 1 un rapport direct avec la démocratie, le cadre légal et la participation que la loi Hamon souhaite instaurer : « Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise »³⁶. A travers cet extrait, nous trouvons un aspect qui peut être démocratique et que nous n'avons pas encore exploré : la gouvernance. Ici, la loi Hamon tend à aller vers un système, au sein de l'ESS et donc de la plupart des associations, plus participatif, avec les salariés, et plus démocratique avec l'ensemble des membres d'une association. L'article 2 de cette loi nous précise les modes de participation qui ne sont finalement pas qu'à destination des salariés, « elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes »³⁷. Nous pouvons donc voir qu'il y a une incitation à l'implication et à la participation des bénéficiaires à l'égard des associations.

« À l'heure où notre système démocratique est en crise, l'économie sociale et solidaire est porteuse de solutions concrètes »³⁸. Tiré d'une analyse sur la loi Hamon, cette réflexion induit de fait que l'ESS est démocratique, puisqu'elle permet elle-même, au sein de notre société, d'aller vers plus de démocratie. En effet, « L'économie sociale et solidaire a toujours placé la démocratie au cœur de son organisation. Qu'il s'agisse du modèle coopératif, associatif ou mutualiste, la finalité n'est pas la recherche de profits mais bien celle de l'intérêt général ; cela se ressent dans les modèles de gouvernance où s'applique le principe démocratique « une personne une voix » »³⁹. Cette analyse lie donc directement la recherche de l'intérêt général avec la démocratie, et comme nous l'avons déjà exprimé, l'intérêt général fait lui aussi écho au terme de collectif. Tous trois sont donc étroitement liés. Le principe dit démocratique d'une

³⁶ HOLLANDE François, VALLS Manuel, MONTEBOURG Arnaud, DELGA Carole, 9 décembre 2020

³⁷ HOLLANDE François, VALLS Manuel, MONTEBOURG Arnaud, DELGA Carole, 9 décembre 2020

³⁸ « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

³⁹ « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

personne qui représente une voix au sein d'une association permet une certaine égalité décisionnelle entre ces personnes-là, la voix d'une personne ne vaut ni plus ni moins que celle d'une autre personne, le pouvoir est donc réparti entre toutes ces personnes de manière la plus équitable démocratiquement parlant. La démocratie induit de donner la place et le pouvoir de décider à tous, nous pouvons donc affirmer que l'ESS tend à rendre les organisations démocratiques et que la loi Hamon le lui permet de l'être encore plus. Nous pouvons donc encore voir ici qu'agir pour et avec le collectif permet d'obtenir des outils qui, eux, permettent par la suite plus de démocratie au sein des associations.

La loi Hamon est finalement une des parties du cadre légal des associations qui permet une plus large démocratisation des associations, puisqu'elles sont motivées et encouragées par cette loi pour produire plus de fait participatif mais aussi collectif, en souhaitant modifier sa gouvernance ou du moins la faire évoluer, d'entamer des changements qui rendront la structure plus démocratique qu'elle ne l'est déjà, en ouvrant sur l'utilisation d'outils démocratique comme le principe d'une personne égale à une voix, ou de rappeler que l'ESS et donc la plupart des associations œuvrent pour l'intérêt général des individus. Voyons ce qu'il en est dans les pratiques concrètes de celles-ci, que ce soit au niveau du fonctionnement, des décisions ou de la gouvernance.

Chapitre 2 – Ce qu'il en est réellement de la démocratie au sein des associations

Les pratiques démocratiques dans les associations émergent de manière participative et / ou collective, mais concrètement comment se retranscrivent-elles ? Comment sont-elles mises en place ? Et quelles répercussions ont-elles sur la structure ? Que ce soit au niveau du fonctionnement, des décisions ou de la gouvernance, différentes manières de faire sont utilisées par les associations, mais une majorité d'entre elles utilisent les mêmes manières de faire.

Section 1 – Le fonctionnement structurel comme le cœur démocratique

Comme nous l'avons explicité auparavant, le fonctionnement d'une association est régi par la loi sur la liberté des associations du 1^{er} juillet 1901. Leur fonctionnement s'inscrit dans les statuts, qui sont propres à chacune de ces associations, il est donc très largement établi de manière collective. Nombreuses d'entre elles ont un fonctionnement similaire, avec une gérance qui s'opère autour de trois instances : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le

bureau. Nous pouvons voir que leurs fonctions sont définies dans le schéma ci-dessous, ce qui nous permet de mieux comprendre le fonctionnement de chacune de ces instances.

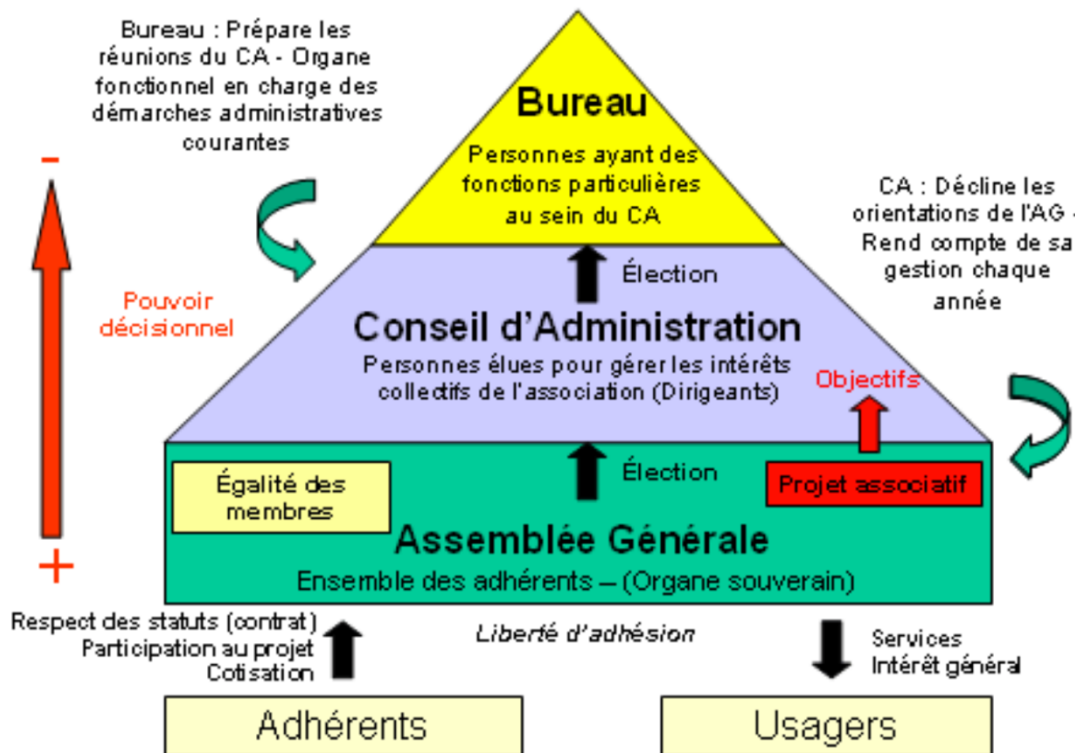


Figure n°1 : Aperçu d'un fonctionnement type conforme aux usages associatifs, VIA 28

Nous pouvons voir que dans chacune de ces instances, différentes personnes de la structure sont concernées par chacune d'entre elles. Le bureau, qui est l'organe ayant le moins de pouvoir décisionnel, forme un collectif qui prépare les réunions du Conseil d'Administration, et se charge de gérer les démarches administratives de l'association au quotidien ; il est composé de personnes qui ont des fonctions spéciales au sein du CA. A titre d'exemple (cf annexe n°1), le bureau de la MJC de Charlieu, lui, est composé du président, de la directrice, d'une trésorière et d'une trésorière adjointe, d'un secrétaire et d'une secrétaire adjointe. Alors que le CA lui, est composé du président, d'une trésorière et d'une trésorière adjointe, d'un secrétaire et d'une secrétaire adjointe, des administrateurs et des membres de droit que sont la directrice, la mairie de Charlieu et la présidence de l'Association Départementale des MJC. Dans les associations de manière générale, le CA a des fonctions relativement différentes du bureau, il consiste, comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessus, à décliner les orientations de l'AG et à rendre compte de la gestion de la structure chaque année. Nous pouvons donc remarquer que le bureau et le CA ont des fonctions qui se complètent, et qui ne vont pas l'une sans l'autre, que

ce soit au niveau de la préparation de ces réunions-là, ou bien du fonctionnement de la structure. Le bureau reste une instance plus restreinte que le CA en termes de nombre de personnes, même si ce nombre est ajustable en fonction des statuts de chaque association. Ces instances restent toutes deux construites, établies et alimentées par des faits qui s'avèrent être collectifs, puisque les personnes concernées par ces instances participent à des réunions où la vie de l'association est discutée collectivement.

Si nous nous intéressons désormais aux Assemblées Générales, nous pouvons voir, si nous nous référons à la figure précédente, qu'elles comprennent tous les membres qui composent la structure, que ce soit les salariés, les bénévoles, les administrateurs, les adhérents, les bénéficiaires etc... Un de ses buts est de présenter le projet associatif afin de porter ses objectifs, qui sont clairement définis par le CA, c'est un organe souverain qui est basé sur des principes démocratiques : ouvert à tous, égalité des membres, porte les valeurs de la structure... Elles permettent d'assurer un lien avec ses adhérents, de les impliquer dans la vie de l'association, de leur donner une part de décision, de les faire participer pleinement, de leur transmettre des informations etc... Nous pouvons donc affirmer que l'AG est une instance où la démocratie est très présente, car si elle est construite et faite de manière honnête, transparente et accueillante, tout le monde peut s'exprimer de manière libre (« le droit de prendre part activement aux délibérations publiques »⁴⁰), tout le monde a accès aux informations que veut bien leur donner l'association, tout le monde peut décider de certains aspects qui concernent la structure, tout le monde est sur un pied d'égalité... De plus, nous pouvons également voir sur ce schéma que l'AG est missionnée pour servir l'intérêt général, au profit des usagers ; nous avons ici l'aspect participatif, la structure fait participer les usagers pour s'adapter au mieux à leurs besoins, leurs envies etc... Plus l'association s'adaptera à ses bénéficiaires, plus il y aura de démocratie dans la structure. Les adhérents, eux, se doivent de respecter les statuts, de participer au projet et de faire parvenir une cotisation à l'association en question, ils adhèrent de manière financière et morale aux valeurs, aux projets et à ce que représente l'association.

Ces instances partent donc avec une certaine base démocratique de par leur fonctionnement hautement collectif, que ce soit pour le bureau, le CA ou encore l'AG. Nous retrouvons cet aspect qui est que des personnes intéressées se rassemblent pour œuvrer dans un but commun, c'est aussi là qu'intervient l'aspect participatif, notamment lors de l'AG où les

⁴⁰ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

bénéficiaires sont au cœur de cette instance-là. Certaines associations décident d'avoir d'autres types de fonctionnement qui peuvent être encore plus ou moins démocratiques que le fonctionnement de la majorité des associations que nous venons d'exposer, avec par exemple une organisation plus collégiale, qui comprend des commissions qui permettent de créer des groupes de travail sur divers sujets concernant l'association. Ce type de modèle nous montre que plus il y a de collectif et de personnes spécialisées dans un domaine qui forment des groupes pour discuter de ces sujets-là, plus le fonctionnement et les décisions de l'association seront démocratiques⁴¹. Nous pouvons donc voir que des méthodes et des processus démocratiques permettent plus de démocratie dans la structure. En dehors de ces autres cadres plus ou moins démocratiques par rapport au fonctionnement classique des associations, les décisions regroupent un aspect important quant à la démocratie. La manière dont elles sont prises nous indique leur niveau de démocratie plus ou moins élevé, nous parlerons donc ici du cadre décisionnel, et des différents modèles de décisions qui peuvent être utilisés au sein d'une association.

Section 2 – La prise de décision : un cadre majoritairement collectif

Si nous revenons sur nos trois instances que sont le bureau, le CA et l'AG, nous nous apercevons si l'on se réfère à la figure 1, ce sont les bénéficiaires et les adhérents qui ont le pouvoir de décision pour élire les membres du CA ; système que l'on peut qualifier de démocratique puisque ce sont les membres qui sont utilisateurs et donc à la base de l'association qui décide qui va les représenter pour prendre des décisions qui sont propres à la structure. Le CA ensuite lui, élit le bureau qui est composé de membres du CA avec en plus une fonction particulière attitrée (exemples : trésorier, secrétaire...). L'AG est donc l'instance qui a le plus de pouvoir décisionnel, suivi du CA et enfin du bureau.

Comme nous l'expliquions précédemment, ces instances ont chacune un pouvoir décisionnel différent, car ce ne sont ni les mêmes sujets qui sont évoqués, ni les mêmes personnes qui y sont présentes et qui détiennent donc ce pouvoir décisionnel. Cette différence au niveau du nombre de personnes dans chaque instance qui détient un pouvoir de décision, produit des effets sur le collectif et la participation et donc sur l'aspect démocratique que l'on pourrait retrouver lors de ces réunions. A titre d'exemple, lors de l'observation participante

⁴¹ DELLA CORTE Marco, 27 octobre 2021

effectuée à la MJC de Charlieu, nous avons pu remarquer lors des diverses réunions que plus il y a de personnes qui participent à une même réunion, plus ces personnes auront du mal à y participer et à réellement faire partie du collectif. En terme général, moins il y aura de personnes, plus la participation sera importante, en termes de proportion de personnes qui prennent la parole. Pour que cet effet s'estompe entre ces différents types de réunions, il faudrait que la parole soit répartie (avec un éventuel médiateur durant la réunion), que chacun ait accès aux mêmes informations pour pouvoir décider de manière à ce que la décision qui sera prise soit juste, que chacun puisse être assez en confiance pour faire peser son avis (argumenté) dans la décision. Nous en revenons finalement à l'accessibilité et à l'égalité des membres.

Les risques que l'on peut aussi avoir lorsque le nombre de personnes décisionnaires est trop nombreux lors d'une réunion sont l'éparpillement, que les personnes ne discutent plus du sujet à la base mais de choses annexes, le risque de faire face à des conflits, puisque plus il y a de personnes plus il y a des avis divers... Et cette diversité peut dans certains cas entraîner des conflits plus ou moins importants qui peuvent biaiser la décision. Selon Marco Della Corte, parfois, il vaut mieux créer des petits groupes de spécialistes sur un sujet, qui décident pour tous sur les différents sujets à évoquer⁴². Ce qui permet d'avoir plus de chance que tout le monde s'exprime franchement, et moins de probabilité de conflits, avec une réunion plus efficace et des décisions plus rationnelles. Même si nous savons que la rationalité des individus est limitée⁴³, il faudra pallier ces difficultés pour faire place à des réunions et des décisions plus démocratiques.

Au sein même de ces réunions, les décisions peuvent être prises de différentes manières : vote à main levée, par consensus, élection sans candidat, vote anonyme avec papier etc... Avec certains modèles plus démocratiques que d'autres. Mais, dans toutes ces modalités de décisions, le plus important reste ce qu'il s'y passe en amont : la discussion, les échanges voire le débat. Voyons une méthode collective qui permet au mieux de prendre des décisions qui se rapprochent des avis de tous, car nous rappelons que la démocratie se veut d'entendre aussi les minorités. Cette méthode appelée l'intelligence collective est un des trois axes qui gravite autour du terme fouloscopie, qui correspond à « l'étude de la propagation des informations, des émotions et des idées »⁴⁴. Plus précisément l'intelligence collective c'est mettre en commun

⁴² DELLA CORTE Marco, 27 octobre 2021

⁴³ TRAN Laurène, 2018/1

⁴⁴ MOUSSAID Medhi, « Qu'est-ce que la fouloscopie ? »

pour pouvoir trouver une solution ou encore pour décider de manière collective pour avoir une réponse la plus juste possible : « Que peut faire une foule, qu'une personne seule serait incapable de réaliser ? Là encore, les thèmes abordés sont variés. Ils concernent par exemple la science participative, qui a vu une foule d'internautes résoudre des mystères scientifiques très complexes. Nous nous demandons également comment amener une foule à prendre de bonnes décisions, par exemple par la voie de la majorité, ou comment une foule de monsieur Tout-le-monde peut parvenir à écrire une encyclopédie comme Wikipédia ou à jouer aux échecs »⁴⁵. L'intelligence collective est donc une manière assez démocratique pour décider, ce que les associations utilisent ou peuvent utiliser dans les différentes instances évoquées auparavant pour répondre à leur besoin démocratique.

A titre d'exemple, nous pouvons voir dans le texte de Jean-Pierre Cling, Mireille Razafindrakoto et de François Roubaud qu'un processus consultatif peut permettre de prendre une décision plus démocratique, nous pouvons lire que « dans le cadre d'un processus consultatif [...] avec pour objectif de renforcer le débat démocratique [...] il ne fait aucun doute que cet objectif doit être encouragé [...] dans la mesure où [...] la population a peu d'autres occasions de s'exprimer »⁴⁶. Que ce soit dans une société ou dans une association, donner la parole et recueillir l'avis des personnes concernées par les divers sujets à discuter pour l'association forme un processus démocratique qui permet de mieux s'adapter aux membres et de mieux répondre à leurs besoins.

L'ESS, dont font partie la plupart des associations, ne cesse de « réinventer la démocratie »⁴⁷ à travers diverses innovations, notamment numériques. Ce qui permet aux associations « d'introduire plus de transparence et d'inclusion dans les processus décisionnels et mène ainsi à une plus large expression et une plus grande diversité des points de vue »⁴⁸. Les modalités de décisions sont à l'origine d'une structure plus ou moins démocratique, selon les modalités que la structure choisit, le niveau de démocratie varie. Mais l'ESS a réellement pour but de permettre aux organisations de détenir un cadre décisionnel le plus démocratique possible...

⁴⁵ MOUSSAID Medhi, « Qu'est-ce que la foulescopie ? »

⁴⁶ CLING Jean-Pierre, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François, 2022/4

⁴⁷ « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

⁴⁸ « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

Les différentes instances qui existent au sein des associations ont toutes un pouvoir décisionnel, même si ce pouvoir décisionnel n'est pas axé sur les mêmes sujets, les modalités de ces décisions comprennent dans tous les cas du collectif, puisque ces instances-là sont par essence faites à partir d'un collectif. Pour plus de démocratie, la participation des bénéficiaires et des membres semble cruciale : la démocratie existe si nous demandons et recueillons les besoins des personnes pour qui le collectif œuvre, ce qui permet de se rapprocher de la réalité de ces personnes-là. La démocratie peut aussi se retranscrire dans la gouvernance d'une association, voyons donc quels modèles démocratiques utilisent les associations.

Section 3 – Gouvernance et hiérarchie : deux termes étroitement liés

L'aspect démocratique d'une association peut aussi tout à fait se ressentir sur la gouvernance présente dans la structure. Ici, nous entendons dans le terme gouvernance la manière de gouverner ; celle-ci se rapproche des modalités de décisions, car les manières de gouverner dépendent des questions suivantes : qui décide de quoi dans l'association ? Qui a plus de responsabilités que les autres ? Qui est mieux payé que les autres ? Quelles sont les dénominations de chacun à propos de son poste ? Ici, nous estimons que l'aspect hiérarchique est étroitement lié à la gouvernance, puisque la manière de gouverner dépend de la hiérarchie des postes au sein de l'association en rapport avec les questions que nous venons d'exposer précédemment.

Pour illustrer cela, nous pouvons faire référence à la MJC de Charlieu. Au sein de cette association nous retrouvons, un président, une directrice, une trésorière et une trésorière adjointe, un secrétaire et une secrétaire adjointe, dix administrateurs bénévoles, une comptable, un chargé d'accueil, des coordinateurs, des responsables, des animateurs, un infirmier, une psychologue, des techniciens d'activités, des bénévoles et des intervenants. Si nous nous référons à deux organigrammes, un fonctionnel (cf annexe n°2) et un autre matriciel (cf annexe n°3), en lien avec la gouvernance de la MJC de Charlieu, nous pouvons voir que l'organigramme fonctionnel représente une hiérarchie plutôt horizontale avec les pôles qui gravitent autour du fonctionnement de la MJC et qui sont donc sur un pied d'égalité. Au centre, nous pouvons remarquer que la directrice permet de faire le lien entre tous ces pôles, et que le CA, les bénévoles et les adhérents sont au cœur de la structure, car ils contribuent très largement à faire fonctionner l'association. Lors des entretiens sur « Comment rendre la MJC de Charlieu plus démocratique ? », 9 personnes sur 10 ont affirmé que cet organigramme correspondait à la

réalité de la structure, car ils pensent que les liens entre tous sont correctement représentés, certains trouvent tout de même que la hiérarchie existante n'est pas assez marquée sur l'organigramme et qu'elle ne reflète pas complètement la réalité de la structure, même si elle tend à aller vers plus d'horizontalité.

Si nous nous intéressons désormais à l'organigramme matriciel de la MJC de Charlieu, nous pouvons voir que tous les postes et toutes les fonctions sont représentés de manière verticale, la verticalité a été établie de haut en bas, avec en haut les personnes qui ont le plus de pouvoir décisionnel, avec également le plus de responsabilité et avec l'importance de leur rôle pour que l'association fonctionne. Lors des entretiens, il n'y a donc qu'une seule personne qui a désigné cet organigramme comme celui qui correspondait le plus à la structure, car il représente plus les postes que les pôles, ce qui fait ressortir plus largement le nombre de personnes qu'il y a dans la structure et le rôle précis qu'ils ont dans l'association.

Dans cet organigramme, l'objectif était de montrer, de notre point de vue, la réalité hiérarchique, et de montrer un aspect de la gouvernance assez visuel, pour comprendre où se situe chaque membre de la structure. La structure nous paraît donc, contrairement aux membres interrogés lors des entretiens, très hiérarchique, puisque tous ces membres ne sont pas sur un pied d'égalité, à part certains, leurs responsabilités sont à des niveaux différents, tout comme leurs salaires, leurs décisions, leurs dénominations ne sont pas les mêmes etc... Nous pouvons voir ce type de gouvernance dans d'autres associations comme l'association Béthanie (cf annexe n°4), qui a élaboré un organigramme matriciel qui se rapproche très fortement de celui produit pour la MJC de Charlieu. La hiérarchie, qu'elle soit verticale ou horizontale, peut donc paraître très démocratique pour certains, car le fonctionnement avec les administrateurs et le fait de décider collectivement malgré les différents niveaux de décisions qui appartiennent à chacun, font que la hiérarchie verticale s'estompe et qu'elle tend à aller vers une hiérarchie plus horizontale.

« Le Mouvement associatif a publié en 2014 un rapport assez intéressant sur la gouvernance des associations en pratique, auquel Joseph Haeringer a d'ailleurs contribué avec Elisabetta Bucclo et Philippe Eynaud. Parmi les résultats de l'étude, ils ont notamment mis en évidence le rôle politique des instances associatives (CA, bureau, AG). Contrairement aux entreprises privées lucratives dont les instances de gouvernance ont d'abord un rôle de contrôle, de suivi et d'évaluation, les instances de gouvernance associative sont centrées sur un projet

collectif qui repose sur des valeurs partagées. La question de la cohérence entre le projet associatif, les modes de gouvernance et les valeurs défendues est donc d'autant plus prégnante dans ce type d'organisations »⁴⁹. Suite à cet extrait, nous pouvons voir qu'à l'intérieur même des instances, une gouvernance collective et donc démocratique est présente, le projet collectif et les valeurs de la structure permettent cette démocratie.

La gouvernance peut être dessinée sous plusieurs manières dans les associations mais le fonctionnement classique reste celui qui est similaire à la MJC de Charlieu. Le principe démocratique des associations étant de faire du collectif, il l'est largement puisque nous y retrouvons des administrateurs qui décident collectivement du fonctionnement de l'association et nous avons très souvent des réunions, voire des créations de commissions pour fonctionner plus collectivement et donc démocratiquement.

Les faits collectifs / participatifs sont en réalité la base de la loi sur les associations du 1er juillet 1901, ces faits sont donc directement ancrés dans leur fonctionnement et permettent aux associations une première base de démocratie. En plus de cette base, nous pouvons revenir sur la définition de démocratie énoncée auparavant pour illustrer la manière dont celle-ci se pratique concrètement, elle « ne se résume pas au respect de la règle de la majorité [...] le droit de prendre part activement aux délibérations publiques ainsi que celui d'accéder à l'information »⁵⁰. Ici nous avons la démonstration que la réflexion et l'élaboration participative et collective dans une association permet plus de démocratie « il ne s'agit donc pas simplement de distribuer des ressources ou droits formels (tels que le droit de vote ou d'éligibilité), mais de garantir les conditions nécessaires à leur exercice effectif. » « On peut parler ici de démocratie en action, par contraste avec la démocratie formelle, qui se satisfait de l'apparence démocratique des systèmes fondés sur le recours ponctuel à des scrutins majoritaires »⁵¹.

⁴⁹ DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, 10 novembre 2021

⁵⁰ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

⁵¹ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

Partie 2 - Émergence d'une pluralité de démocraties grâce au collectif / participatif

« La démocratie c'est le gouvernement du peuple, par le peuple, pour le peuple », en reprenant les paroles d'Abraham Lincoln, nous pouvons relever cette notion du « par et pour », qui peut et qui s'applique même déjà dans les associations. Ce principe démocratique nous amène ainsi à étudier les différentes formes sous lesquelles la démocratie peut s'incarner, avec entre autres des modalités d'horizontalités (démocratie horizontale), qui induit le refus de toute organisation hiérarchique⁵², mais aussi par le fait de permettre à tous ses membres de pouvoir participer (démocratie participative)⁵³, de « délibérer sur des orientations qui ne soient pas guidées par leur seul intérêt stratégique »⁵⁴. La démocratie associative, elle, englobe plus largement la démocratie au cœur des associations. Nous verrons également que cette notion du « par et pour » a été appliquée lors des entretiens à la MJC de Charlieu, nous allons donc nous intéresser à la manière dont elle a été utilisée.

Chapitre 1 – Les associations et l'utilisation de diverses démocraties

Comme nous l'avons étudié précédemment, il n'y a pas de collectif sans démocratie, mais il n'y a pas non plus de démocratie sans collectif. C'est pour cela que les associations sont obligées de travailler, de réfléchir et de décider collectivement, pour le besoin démocratique de la structure. La participation en fait également partie : « Assurer une participation effective de la société civile au niveau national (Banque mondiale, 2001a) : la légitimité (le groupe habilité ou reconnu publiquement), la représentativité (il représente les intérêts et les besoins d'un groupe de population) et la capacité (il dispose des capacités organisationnelles et analytiques pour remplir ses objectifs, énoncer ses demandes, défendre ses intérêts et participer au dialogue national) »⁵⁵.

Section 1 – La démocratie participative applicable à plusieurs niveaux

Pour commencer, établissons une définition claire et précise de la démocratie participative : « La démocratie n'est-elle pas par définition « participative » ? Dans les termes,

⁵² GAVANON Jean-Marc, 23 mai 2011

⁵³ GAUDIN Jean-Pierre, 2010/2

⁵⁴ HAERINGER Joseph, 2014

⁵⁵ CLING Jean-Pierre, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François, 2002/4

la démocratie, c'est en effet le gouvernement de tous, l'implication de chaque citoyen dans les choix collectifs. »⁵⁶ Nous pouvons compléter cette définition par d'autres termes qui nous sont propres, ce sont les méthodes, les processus, les outils... Qui permettent d'augmenter l'implication des personnes, que ce soit en politique, dans une entreprise, dans une association ou autre. Cela permet aussi « d'accroître leur rôle dans les prises de décisions »⁵⁷. Cette implication peut donc s'appliquer à de nombreux sujets, en ce qui concerne les associations ; et pour que cette démocratie soit effective, il faudrait qu'un groupe prenne l'initiative de proposer aux autres membres des méthodes, des processus ou des outils pour engendrer plus de participation, et donc pour que la structure soit plus démocratique. « Mais pour être véritablement démocratique, ladite participation a besoin de règles du jeu, de scènes structurées de délibération, de règles de débat et d'évaluation ainsi que d'un accès égalitaire aux informations. »⁵⁸. En effet, lorsque la participation est effective, il est important de la cadrer pour y appliquer la définition que nous avons donné à la démocratie. Nous retrouvons dans cet extrait l'accessibilité aux mêmes informations pour tous et la structuration des délibérations, c'est-à-dire l'accessibilité à la parole, à l'aide éventuel d'un médiateur. Les règles qui cadrent cette participation se doivent en effet d'être démocratiques et respectueuses de tous, y compris des minorités, dans le cas contraire ça ne serait pas une démocratie dite participative.

De plus, l'ESS, et donc une partie des associations, ont pleinement intégrés cette dimension de la démocratie participative, nous retrouvons donc cet aspect-là au sein de la loi Hamon, que nous avons déjà exposé auparavant et qui inclut directement ce principe, « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise »⁵⁹. Ici, nous voyons que la participation est incluse dans la gouvernance, et donc dans le processus décisionnel.

A titre d'exemple, l'extrait suivant nous montre très concrètement ce que permet ou ne permet pas la participation « On peut faire une distinction entre trois facettes différentes de la participation qui se développent de plus en plus. D'abord, participer à une consultation ; en

⁵⁶ GAUDIN Jean-Pierre, 2010/2

⁵⁷ https://www.toupie.org/Dictionnaire/Democratie_participative.htm

⁵⁸ GAUDIN Jean-Pierre, 2010/2

⁵⁹ HOLLANDE François, VALLS Manuel, MONTEBOURG Arnaud, DELGA Carole, 9 décembre 2020

somme avoir l'accès à de l'information concernant un problème ou un projet public ; se voir ouvrir un dossier, apporter des précisions, obtenir les justifications d'une démarche. Mais l'objectif de la démarche reste très circonscrit : il s'agit seulement d'être consulté. Ensuite, plus largement, on peut aussi participer à un débat public organisé, où puissent explicitement se confronter de multiples points de vue. Le temps de la discussion a alors été prévu et aménagé. La scène du débat reconnaît à plusieurs opinions le droit de s'exprimer. Cet objectif était, par exemple, inscrit en France dans certaines des premières démarches dites de « concertation locale » des années 1970. Au-delà, enfin, on peut être convié à participer aux choix eux-mêmes. Cette conception, la plus ambitieuse, correspond à la volonté d'associer directement les citoyens aux prises de décision. Pour aboutir, disent certains, à une sorte de « coproduction » des choix publics par les élus et les citoyens concernés. »⁶⁰ Nous pouvons donc remarquer que cette participation peut toucher tous les sujets qui concernent une association, la participation est une manière de procéder qui permet aussi de manière collective d'échanger, de s'exprimer le plus librement possible, d'être consulté, entendu, plus impliqué (notamment dans les décisions), d'avoir accès à l'information etc... Ces caractéristiques correspondent finalement à certains pans exposés dans la définition de la démocratie.

« Le débat public sera donc de plus en plus fréquemment ouvert. Mais avec qui ? Ceux qui savent, les experts reconnus ? Ou bien avec des citoyens, moins spécialisés mais porteurs d'autres compétences ? Pour relativiser cette distinction établie entre le « savant » et le « profane », de bons esprits appellent aujourd'hui au décloisonnement des genres. Pourquoi continuer de laisser discuter les spécialistes dans certains cercles et les citoyens dans d'autres, sous prétexte qu'ils n'ont pas les mêmes types de connaissances ? Au contraire, spécialistes et citoyens gagneraient, considère-t-on de plus en plus, à apprendre les uns des autres. Les efforts d'argumentation rationnelle pourraient alors devenir réciproques sur les très nombreux sujets qui sont, à présent, l'objet de controverses. »⁶¹. Aller vers plus de démocratie nécessite d'inclure tous ceux qui souhaitent participer, et non seulement les personnes qui ont des connaissances sur le sujet à évoquer, l'inclusion est importante pour ne pas laisser les minorités de côté et pour que chacun trouve la place qu'il souhaite avoir.

La démocratie participative contribue largement à faire participer les membres des diverses associations, elle l'est de la manière la plus démocratique qui soit, de façon à répondre

⁶⁰ GAUDIN Jean-Pierre, 2010/2

⁶¹ GAUDIN Jean-Pierre, 2010/2

correctement aux attentes et aux besoins. De plus, cette participation permet aux membres d'être plus impliqués dans les réflexions et le processus décisionnel de la structure, qui eux sont établis de manière collective. Finalement, nous pouvons affirmer que le fait de coupler les faits collectifs et participatifs permettent une démocratie la plus optimale possible. Désormais, il nous paraît intéressant de réfléchir à une autre forme de démocratie que nous pouvons retrouver dans les associations : la démocratie horizontale, qui permet notamment, nous allons le voir, une gouvernance plus démocratique.

Section 2 – La démocratie horizontale permet une gouvernance plus démocratique

La démocratie participative reste différente de la démocratie horizontale, car comme nous l'avons énoncé au début de cet argumentaire, il y a divers types de démocratie qui ne se retransmettent pas de la même manière, ni de la même façon. La démocratie horizontale, elle, se définit ainsi, ce sont des modalités d'horizontalités mise en place au sein de la structure, ce qui induit donc que « L'horizontalité, c'est le refus de toute organisation hiérarchique, c'est l'atomicité individuelle qui choisit d'abdiquer pour une cause commune. Pas de l'argent, pas des avantages sociaux, pas une cause humanitaire, juste pour changer l'avenir, choisir l'avenir. [...] Cette liberté nouvelle, c'est de ne pas s'assujettir à un organigramme, à un chef, à un programme, à un système, à une doctrine. »⁶². Nous nous apercevons ici que l'horizontalité, avant d'être effective et appliquée, provoque un changement sur la structure, pour justement atteindre l'objectif, qui est d'aller vers de meilleurs modèles démocratiques, pour le bien-être de tous.

Cette démocratie est aussi étroitement liée au terme de gouvernance, car comme décrit auparavant, la gouvernance d'une association peut être plus ou moins verticale et plus ou moins horizontale ; plus nous tendons vers une structure avec un système horizontal, plus la démocratie est présente, car cela signifie que les membres de l'association forment des collectifs non hiérarchiques, qui font donc participer les personnes qui le souhaitent sans distinction de postes, de salaires, de compétences etc... Et ces collectifs permettent d'instaurer plus de démocratie.

⁶² GAVANON Jean-Marc, 23 mai 2011

Nous pouvons retrouver cette horizontalité dans l'annexe n°2, qui représente l'organigramme fonctionnel de la MJC de Charlieu et qui tend à être un organigramme représentant une structure la plus horizontale possible. Or, les organigrammes les plus horizontaux que nous pouvons trouver dans les associations montrent tout de même un minimum de hiérarchie. Il y a toujours des personnes qui seront en supériorité, de par leur poste, leur salaire etc... Et qui de fait ont un pouvoir décisionnel plus grand que les autres membres de la structure, nous pouvons d'ailleurs le remarquer sur le schéma suivant, qui provient de l'association Bethanie et qui se trouve être une des formes les plus horizontales de la gouvernance des associations.

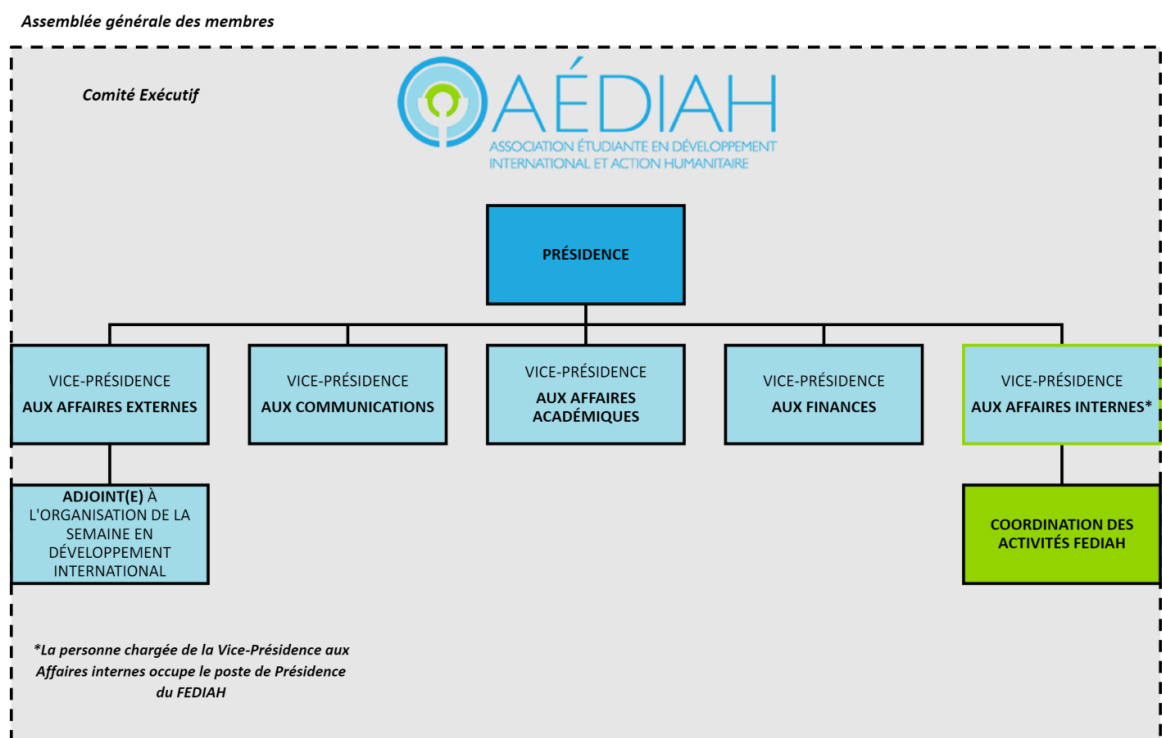


Figure n°2 : Organigramme et structure, Association étudiante en développement international et action humaine (AÉDIAH)

Il y a donc 3 niveaux dans la hiérarchie de cette association, nous remarquons tout en haut la présidence, suivi des vice-présidents avec enfin en bas de l'organigramme l'adjoint et la coordination. Nous ne pouvons pas nier que la hiérarchie existe, mais elle reste minime et permet tout de même des modalités démocratiques comme celles que nous avons énoncées auparavant.

La démocratie horizontale vient compléter la démocratie participative, elles permettent, par leurs définitions et leur mise en place concrète dans des associations, d'instaurer d'autres types de modalités de décisions, d'inclure plus largement les membres de la structure, aussi de les rendre acteurs vis-à-vis de leur place dans l'association, de donner plus d'informations de manière égalitaire à ces mêmes membres etc... C'est pour cela que l'instauration des démocraties collectives et participatives sont importantes à mettre en place pour permettre une plus large démocratisation. Pour finir, nous étudierons la démocratie associative, qui englobe plusieurs types de démocratie et qui est au cœur de ces structures-là.

Section 3 – La démocratie associative au cœur de la structure

La démocratie associative reprend tout ce que nous avons exposé précédemment, que ce soit au niveau de la hiérarchie, de l'horizontalité, du collectif, du participatif, du fonctionnement des associations etc. Elle représente la démocratie plus globalement dans ces structures-là et tente de regrouper, en grande partie, les règles démocratiques qui peuvent être instaurer dans une association. Le but étant, si nous revenons à la base de notre argumentaire, de tendre vers une plus grande démocratie. Pour rappel, « Une association, rassemblement volontaire de personnes prétendant défendre ensemble des intérêts qui les concernent, devient symboliquement dépositaire de cette *mission d'intérêt général*. Elle va servir à interpréter cette mission et de fait va interpréter celle-ci. Nous jouons ici sur le double sens d'interpréter ; d'une part *incarner, mettre en actes*, mais aussi *affecter une signification* »⁶³. Comme nous le disions précédemment, il ne suffit pas de simplement de faire pour que cette démocratie soit réelle, il faut aussi qu'elle soit incarnée, c'est-à-dire représentée, qu'elle soit effective, réellement mise en place au sein de l'association, et surtout qu'elle ait un sens, il faut qu'il y ait un réel besoin, une réelle explication de sa présence.

Cette démocratie associative, nous pouvons aussi la présenter sous plusieurs aspects grâce aux extraits suivant qui sont de l'ordre de la démocratie au sein du fonctionnement associatif, et qui se réfère à la figure ci-dessous « Deux pyramides dont l'orientation des bases et des sommets est fixée, et non pas laissée à l'appréciation des uns et des autres, se croisent. Le carrefour des deux systèmes représente une position stratégique occupée par le président et le directeur ; reste à discuter de cette position »⁶⁴. Nous avons ici une autre manière de

⁶³ BRIZAIS Reynald, 2017/3

⁶⁴ BRIZAIS Reynald, 2017/3

représenter la hiérarchie dans une association, ce schéma met en évidence l'AG qui se situe tout en haut et qui est perçue comme le cœur démocratique de la structure, car c'est elle qui élit ses représentants, juste en dessous nous pouvons retrouver les bénévoles, sans qui la structure ne fonctionnerait pas (qu'ils soient bénévoles d'animation de la vie associative ou administrateurs). Ensuite au centre, nous retrouvons le président et le directeur qui sont représentés ensemble dans une case à part, et qui font le lien entre le haut et le bas des deux pyramides, « On comprend pourquoi dans notre schéma nous avons situé le président et le directeur dans cette partie d'interface tout en notant leur indépassable différence et l'orientation

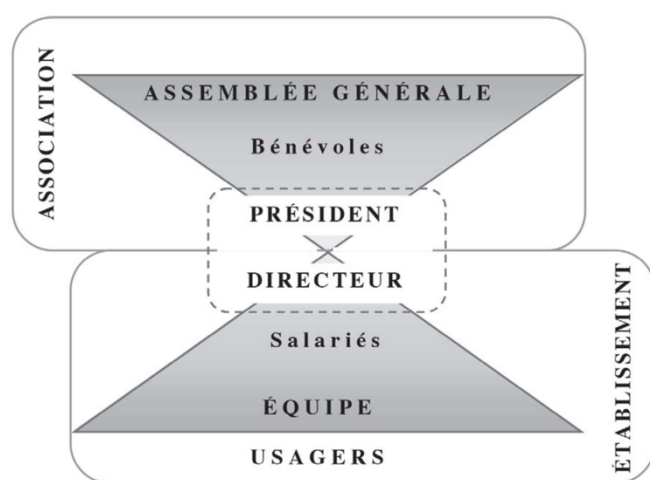


Schéma 1. Affaire de bases et de sommets

hiérarchique du rapport qu'ils entretiennent»⁶⁵. En dessous, nous pouvons apercevoir les salariés sans qui la structure ne fonctionnerait pas de la même manière et qui la professionnalise ; suivi de l'équipe, plus globalement. Pour finir, nous avons les usagers, qui sortent même de la pyramide, comme étant la base de la structure.

Figure n°3 : Affaire de bases et de sommets, BRIZAIS Reynald, « La démocratie associative, une affaire de base et de sommet », Empan, 2017/3 (n° 107), p. 16-22

La démocratie se ressent dans tous les liens qui sont faits entre les membres d'une association, la structure est organisée de manière à ce que tout se croisent, pour permettre le collectif.

Nous pouvons aussi la remarquer, cette démocratie, lorsque les instances ne sont pas uniquement ouvertes à ceux qui doivent décider, mais aussi à ceux qui sont concernés, ou intéressés. Les associations démocratiques se doivent aussi d'être transparentes, notamment avec leurs membres, qu'ils soient internes ou externes à la structure. C'est pour cela que de nombreuses associations invitent parfois, voire régulièrement, leurs salariés, autres bénévoles et adhérents / bénéficiaires ou autres au sein de leurs instances, comme le CA ou le bureau. Ce même fait d'inviter des personnes qui sont directement concernés par la vie de l'association

⁶⁵ BRIZAIS Reynald, 2017/3

mais qui n'ont pas de pouvoir décisionnel leur permet tout de même de se sentir pleinement intégrer dans la structure, cela instaure aussi un lien de confiance, puisqu'il y a des sujets qui ne sont pas obligatoirement confidentiels, à quelques exceptions près... Cette intégration de tous aux instances permet aussi de modifier les modalités de décisions, car même si ces membres-là ne décident pas, ils peuvent tout de même participer aux débats, ce qui permet ensuite de décider ; nous en revenons ici à l'intelligence collective que nous avons exposée précédemment.

Au sein même de ces instances, des documents sont rédigés, comme des comptes rendus, ou dans le cadre de l'AG un rapport moral et un rapport d'activité sont très souvent présentés. Selon Reynald Brizais, « Même si l'existence de ces rapports n'est pas une obligation de la loi de 1901, la manière dont ils sont proposés au travail de l'assemblée générale reste un indicateur fiable de la qualité démocratique de l'association ». Ici, nous pouvons voir que ce n'est pas simplement que la structure invite à telle ou telle réunion qui est important, mais un point est accordé à la manière de produire ces débats, et donc sur la manière de produire certains documents ; la démocratie associative se situe à tous les niveaux dans une association. Concluons avec un autre extrait de R.Brizais « C'est dans leur interrogation mutuelle et leur souci constant d'organiser le débat dans les différents lieux du dispositif (association et établissement), à tous les niveaux (tutelles, adhérents, salariés, usagers) que réside la chance démocratique... »

La démocratie englobe donc un grand nombre de faits démocratiques dans les associations, elle touche à de nombreux sujets les concernant et permette très largement au collectif d'être utilisé et effectif dans la structure, ce qui amène de fait plus de démocratie. Nous allons désormais voir, dans une application concrète à travers une enquête qualitative à la MJC de Charlieu, comment des faits participatifs permettent également plus de démocratie dans cette association.

Chapitre 2 – Le « par et pour », un profit démocratique pour les associations : application concrète à la MJC de Charlieu

Depuis le début de cette argumentation, nous prôtons que la pleine participation des membres de l'association est vectrice de démocratie. Le but du « par et pour » que nous avons repris d'Abraham Lincoln, permet en premier lieu de répondre aux besoins des membres, car

plus il y a de représentants entre les membres et les personnes qui sont décisionnaires, moins les volontés seront respectées, précises et adaptées... Nous avons donc mis en place au sein de l'association de la MJC de Charlieu des entretiens sur le sujet suivant « Comment rendre la MJC plus démocratique ? », le sujet étant donc lui-même porté sur la démocratie, la manière de le faire se devait de l'être également. Une grille d'entretien a donc été établie pour ce faire (cf annexe n°5). Voyons désormais ce qu'il en est de la visée participative de cette enquête qualitative.

Section 1 – Sa visée participative

Étant donné le nombre important de salariés (65), d'administrateurs (10), d'intervenants (17), d'adhérents (721), d'animateurs bénévoles (12) au sein de la MJC de Charlieu, il est difficile de permettre la participation de tous. Malgré cela, certaines choses ont été mises en place pour permettre une certaine participation : réunions avec les adhérents pour savoir quels types d'activités ils souhaitent, création de réunions avec les coordinateurs, avec l'équipe de salariés au complet, création également d'administrateur référent pour chaque pôle... Étant entre autres chargée de questionner la démocratie au sein de cette structure, il nous a paru naturel de questionner certains de ces membres pour résoudre quelques problèmes, voire certains freins à la démocratie. Ces questionnements étant plutôt axés sur l'interne de l'association, nous avons estimé qu'il était plus judicieux d'interroger les salariés permanents ainsi que les administrateurs, à qui ces potentiels changements démocratiques profiteraient plus largement qu'aux autres membres de la MJC.

Pour se faire, une grille d'entretien a été établie (cf annexe n°5) autour de divers thèmes qui tous concernent ses membres de près ou de loin : une introduction sur le passé qu'ils ont dans l'association, une partie sur leur vision de la démocratie dans la structure, une autre sur leur pouvoir décisionnel et sur leur vision de la hiérarchie dans la MJC, sur leurs sentiments vis-à-vis des réunions, sur leurs liens avec les autres membres de l'association, sur leur ressenti vis-à-vis de la coopération ou non dans la structure, sur le fonctionnement et plus globalement sur la structure MJC. Nous avons donc tenté de récolter leurs avis, leurs ressentis, leurs sentiments, leurs définitions, leurs volontés et leurs visions de l'association. Le fait de faire participer ses membres permet à la structure de remettre potentiellement en question certains aspects et certaines perspectives ; cela permet également de s'adapter à leurs réels besoins. Le fait que nous soyons extérieurs à la structure avec un point de vue tout à fait neutre, amène aussi une

certaine confiance entre les personnes interrogées et celui qui mène l'entretien, aussi car la confidentialité est de mise, peut-être aurait-il été plus difficile pour certaines personnes de s'adresser à un autre membre de l'association, quel qu'il soit. Sachant que les informations resteront confidentielles, les enquêtés n'ont pas eu de pression quant au fait qu'il faille donner de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions exposées.

C'est aussi pour cela que nous avons choisis d'effectuer des entretiens individuels et semi-directif, car des entretiens collectifs auraient permis de faire émerger des idées en lien avec la démocratie, mais n'aurait pas permis de recueillir les avis de chacun, puisque certains ont tendance à ne pas s'exprimer ou à ne pas être totalement honnête, lorsqu'il y a des discussions en collectif, sachant que certains sujets évoqués peuvent être sujet à exposer certaines problématiques, que ce soit à propos de la structure ou de la personne enquêtée. L'idée de faire des entretiens semi-directifs permet de laisser libre court à la conversation, quitte à s'éloigner du sujet initial, mais de finalement récolter des informations utiles, ou non, à l'enquête. Le semi-directif est aussi une manière de permettre aux enquêtés de dire ce qu'ils ont envie d'exprimer sur divers sujets, d'être libre de donner son opinion sans jugement, tout en sachant que cela resservira à la structure pour s'adapter à leurs besoins.

« La démocratie telle que la conçoit Sen est appelée à remplir trois fonctions essentielles. Elle a tout d'abord une importance intrinsèque en ce sens que la liberté politique ainsi envisagée est une condition de la liberté humaine. La participation sociale et politique, qui n'est pas réservée aux professionnels de la politique mais ouverte à tous les citoyens, apporte une contribution essentielle au bien-être des personnes. »⁶⁶. En plus de toutes les raisons que nous avons exposé précédemment, le bien-être des personnes reste une partie importante dans la libre participation des membres, que ce soit au sein de la société ou dans une autre mesure, comme dans les associations. Selon le même auteur, « La démocratie a également une fonction instrumentale, dans le sens où elle donne plus d'écho aux revendications des personnes et incite donc les gouvernements à mieux les prendre en compte. »⁶⁷, la participation permet de mieux se faire entendre, que ce soit face à un gouvernement ou face aux personnes décisionnaires dans une association ; elle a aussi une « dimension constructive, dans la mesure où elle donne aux citoyens la possibilité d'apprendre à une dimension constructive, dans la mesure où elle donne

⁶⁶ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

⁶⁷ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

aux citoyens la possibilité d'apprendre les uns des autres. »⁶⁸, l'apprentissage des points de vue des uns et des autres rejoint l'accessibilité à l'information, car chacun ayant un métier ou des missions différentes a à apprendre aux uns et aux autres, pour également partager son expérience professionnelle, les difficultés qu'il rencontre etc... La communication reste la base dans toutes relations sociales : « Ce point est essentiel dans la perspective de Sen : les préférences, désirs, besoins, etc., des individus, au même titre que les valeurs et normes sociales, ne sont pas donnés indépendamment de la discussion publique démocratique, mais construits au cours de cette interaction dialectique. »⁶⁹

« Le processus participatif est d'abord censé contribuer à enrichir les débats et à définir une stratégie plus adéquate, répondant aux véritables besoins sociaux »⁷⁰. Après avoir donc vu quels sont les avantages démocratiques d'une large participation de la part des membres d'une association, nous allons voir comment le « par et pour » permet de laisser à ces mêmes membres une place à l'expression, et comprendre ce qu'elle permet démocratiquement parlant.

Section 2 - Laisser la place à l'expression démocratique

La participation des membres dans une association est importante, mais faut-il encore que des réunions, des endroits, des lieux, des moments, informels ou formels y soient pleinement consacrés. Car la participation s'organise, se cadre et se prépare. D'abord, il faut qu'un réel besoin démocratique soit ressenti pour aller jusqu'à faire participer ses membres, car dans de nombreux cas, ces moments sont faits pour résoudre des conflits, surmonter des problèmes, ou encore se transmettre des informations, décider de quelque chose etc... Lorsque ce besoin est ressenti, il faut que les membres soient d'accord pour y participer, certains peuvent être réticents car ils estiment n'avoir rien à dire, ne comprennent pas le but de ces réunions ou encore pour bien d'autres raisons ; dans ces cas-là, il paraît utile d'en parler avec la personne concernée pour qu'elle puisse s'exprimer sur le sujet, et pour exprimer l'importance de participer à ces réunions. L'expression peut se faire de manière collective ou de manière individuelle. Dans le cas de la MJC de Charlieu, nous l'avons fait de manière participative mais nous avons observé la manière collective. En revanche, nous avons eu des difficultés pour pouvoir permettre à tout le monde de participer aux entretiens (10 personnes sur 30) pour

⁶⁸ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

⁶⁹ BONVIN Jean-Michel, 2005/3

⁷⁰ CLING Jean-Pierre, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François, 2002/4

plusieurs raisons, certains n'ont pas donnés de réponses, d'autres manquaient de temps ou n'étaient pas disponible dans les dates imparties, nous avons tout de même pu sentir certaines réticences à participer à un entretien relevant de la démocratie, qui souvent est un sujet vague à la base.

Dans cette même association, plusieurs instances que nous avons déjà évoquées permettent pour certains de ces membres une certaine expression démocratique avec comme modèle le « par et pour », par exemple les administrateurs peuvent avoir cette liberté d'expression durant les CA, selon une majorité, cette instance est un espace de confiance et de convivialité, pour y avoir assisté à plusieurs reprises, chacun exprime son avis et ses opinions sur les sujets évoqués (la plupart du temps), certains utilisent plus la parole que d'autres, pour autant personne n'est mis à l'écart et tout le monde prend part à la décision, même si certains sont plus dans une position d'observateur que de participant. Le bureau, qui est une instance encore plus restreinte que le CA, permet encore plus cette expression, car le comité est plus restreint, la confiance apparaît donc plus grande. D'autres moments plus informels permettent aussi d'instaurer ce lien de confiance, ils permettent également de se transmettre des informations (qui a ses limites) et de maintenir la convivialité et la bonne entente. Ces instances forment un lieu démocratique pour les administrateurs et pour la directrice, mais voyons ce qu'il en est pour les salariés.

Les salariés, eux, participent à des réunions de pôles, qui ne concernent pas l'ensemble des salariés mais uniquement les coordinateurs de chaque pôle de la structure, ainsi que la directrice ; cette réunion a pour but de faire le lien et de permettre la compréhension entre les différents pôles, de mener des actions communes et de communiquer leurs actions les uns avec les autres. De plus, il existe des réunions d'équipe, qui elles, regroupent tous les salariés, et qui permet de faire des liens entre eux, d'informer sur la vie de la structure et de questionner certains points ensemble. Le CSE (Comité Social et Économique), permet aux salariés de parler de choses plus délicates, de choses qu'ils n'oseraient pas discuter lors de réunions avec d'autres salariés, ou avec leur supérieur hiérarchique. Il traite surtout de leur santé, de leur sécurité et de leurs conditions de travail. Nombreuses sont donc les instances où l'expression des salariés est permise, mais dans certains cas cette expression n'est pas toujours effective, par manque de temps, manque d'organisation, de préparation etc... Certaines réunions sont prévues avec les adhérents, les intervenants ou encore les bénévoles mais le nombre de participants reste la plupart du temps faible pour des raisons qui ici nous échappent. Le manque d'implication, le

fait de ne pas être inclus intégralement dans l'association, le désintérêt peuvent être des explications logiques à ce manque de participation.

Pour finir ce point à propos des salariés, l'analyse de la pratique professionnelle a fait son apparition au sein de l'équipe MJC, il s'agit d'un professionnel qui fait office de médiation, qui offre aux salariés un temps où ils exposent des situations complexes dont ils souhaitent parler, tout en trouvant des solutions collectivement. Cette APP a été instaurée à l'échelle de l'équipe très récemment car il y a eu un réel besoin de la part des salariés de discuter à propos de certains dysfonctionnements, et de réapprendre à communiquer sincèrement entre eux, les non-dits étant très largement utilisés, certaines tensions subsistent au sein de la structure. L'idée étant tout comme les entretiens réalisés, de recueillir les avis et opinions des membres qui sont eux-mêmes concernés par ce qu'il se passe au sein de la structure.

Laisser la parole à tous, avec une certaine égalité, que ce soit selon les postes, les salaires, les diverses responsabilités etc, permet aux membres de la structure de s'exprimer démocratiquement, d'être entendu, ce qui crée aussi un certain bien-être au travail, et c'est ce que la démocratie recherche. La participation reste hautement démocratique de par son grand rapprochement avec la définition même du terme démocratie, mais également par ses aspects libertaires, qui permettent la communication, en faisant du lien, en permettant la compréhension, en évitant les tensions, conflits... C'est pour cela qu'il paraît important de s'intéresser aux conséquences que ces participations ont sur l'association, que ce soit lors de l'observation ou des entretiens.

Section 3 – Quelles conséquences sur la structure ?

Les conséquences de telles participations varient d'une structure à une autre, en fonction notamment du nombre de personnes qui y participent, c'est-à-dire le nombre de salariés, d'adhérents, de bénévoles etc... Comme nous l'avons exprimé, la MJC est une structure qui inclut de nombreuses personnes, la participation est donc difficile à mettre en place et la mobilisation de diverses personnes l'est tout autant. Elle induit de fait d'opérer des changements, les avis et opinions étant divers et changeants, la structure doit s'adapter à ces besoins constamment mouvant, pour prendre correctement en compte l'avis des membres. La conduite du changement peut s'opérer à plusieurs niveaux et être plus ou moins difficile selon

les demandes qui sont faites, cela va du simple besoin de plus de communication à un changement radical de la gouvernance, ces questions-là ont été évoquées au sein de la MJC.

La mise en place de certaines réunions comme la réunion d'équipe, est par exemple toute récente dans la MJC, à la demande des salariés et avec la faveur des administrateurs, ce qui a pour conséquence de créer plus de liens entre les salariés, ils ont notamment plus l'occasion de se croiser et donc de discuter ensemble (puisque'il y a trois lieux différents pour la MJC) que ce soit de manière formelle ou informelle, et permet donc aux salariés de meilleures relations, et une meilleure ambiance de travail. Le fait d'avoir des administrateurs référents sur chaque pôle a également changé, pour certains, leur relation avec certains administrateurs instaure moins de mystère pour les salariés quant à ce que font ou ce que décident les administrateurs, le besoin s'est créé justement pour cette raison, le manque d'informations entre ce que font et décident les administrateurs lors des CA ou des bureaux et ce qu'en savent les salariés restent très flou pour un grand nombre d'entre eux. Certaines problématiques restent donc encore à résoudre. Il y a tout de même eu une réflexion quant à l'instauration de commissions, dans lesquelles se trouveraient des salariés ainsi que des administrateurs ; la recherche de lien entre ces deux rôles est de mise.

Pour revenir aux entretiens effectués, nous avons pu remarquer directement qu'ils amènent les membres de l'association à certaines réflexions concernant la démocratie, ils les font réfléchir sur des questions qu'ils ne se seraient pas posés initialement, comme sur la définition qu'ils donneraient au terme de démocratie, ou encore sur ce qu'ils souhaiteraient changer au sein de la MJC. Beaucoup de réflexions ont été entamées mais certaines structures comme celle-ci ont besoin de temps pour permettre aux changements de se mettre en place, puisque cela induit beaucoup de travail et que le temps et le nombre de professionnels n'est quelquefois pas suffisants pour que ces changements s'opèrent correctement.

Aller vers une plus large démocratisation induit donc de prendre du temps, de trouver des outils, d'utiliser différentes méthodes, de mettre en place un processus et de fournir une analyse correcte et adaptée pour mieux comprendre ce qu'il en est du « par et pour ». La participation des membres fait en sorte que leurs besoins soient effectifs au sein de la structure, ce qui inclut de faire quelques changements, au profit démocratique de l'association. Mais dans certains cas, cette démocratie n'arrive pas ou ne peut pas s'exprimer, qu'en est-il alors de la réalité démocratique ? Et d'où viennent les freins qui ne permettent pas de parvenir à celle-ci ?

Partie 3 – Des différences notables entre les volontés et la réalité démocratique

Ici, nous souhaitons montrer le paradoxe qui peut exister entre les volontés de certaines associations qui souhaitent aller vers une plus large démocratie et ce qu'il en est réellement. Car la démocratie montre certains freins et certaines limites que nous avons omis d'énoncer jusqu'ici. Voyons comment, dans certains cas, les faits, les réflexions et les actions collectives / participatives ne permettent pas, voire s'opposent directement à cette démocratie. Nous parlerons dans cette argumentation de visée performative, c'est-à-dire l'objectif que l'association se fixe, et la performance, c'est-à-dire la réalité de la réalisation de cet objectif.

Chapitre 1 – Les freins et les limites du collectif / participatif au détriment de la démocratie

Ces freins et ces limites peuvent montrer une certaine anti-démocratie, même lorsqu'il y a des faits collectifs et / ou des faits participatifs, ils ne sont pas automatiquement démocratiques, cette problématique apparaît sous certains aspects et pour diverses raisons. Ici nous nous intéresserons plus précisément au temps dont a besoin l'association pour entamer une réflexion collective et / ou participative, et pour ensuite potentiellement opérer des changements. Il y a également des limites quant aux modalités de décisions, et à l'intérêt personnel qui intervient chez chacun d'entre nous, et dont nous devons nous débarrasser le plus possible pour prendre une décision qui sera la plus neutre et la plus adaptée pour l'association. « Il importe qu'il y ait adéquation entre les visées de l'association exprimées par l'assemblée générale dans une politique générale de l'association et la traduction de celle-ci par les professionnels en termes de projet. Le directeur – et les autres cadres de direction dans lesquels nous incluons le chef de service – assume la responsabilité de cette traduction, sous le contrôle direct du président du conseil d'administrations »⁷¹

Section 1 – Prendre le temps de la réflexion collective / participative

Au sein de la MJC, les activités sont diverses et variées, cela passe par des fonctions administratives, de l'animation d'enfants, d'ados et de jeunes adultes, jusqu'à l'accueil psychologique des jeunes, en passant par l'Espace de Vie Sociale (EVS). Cette diversité fait que certaines difficultés émergent au sein de l'association, celles de trouver des points communs

⁷¹ BRIZAIS Reynald, 2017/3

et des liens entre chaque poste, même si certains sont plus évidents que d'autres. C'est aussi pour cela que les réunions d'équipe ont été difficiles à mettre en place, c'est d'ailleurs toujours à l'heure d'aujourd'hui, une réunion qui reste floue pour une majorité des enquêtés, car les buts et objectifs de cette réunion n'ont pas été établis collectivement, l'ordre du jour de cette réunion et les sujets qu'il faut y évoquer ne sont pas définis, ce qui crée une certaine perte de temps, puisque tout le monde ne se retrouve pas dans les sujets qui sont évoqués, sachant que certains des sujets ne concernent pas toute l'équipe.

D'autres facteurs font que prendre du temps pour une réflexion collective et / ou participative n'est pas évident, le nombre d'activités étant assez conséquent dans la MJC et ne faisant que croître depuis plusieurs années et toujours aujourd'hui, fait qu'il n'y a pas assez de salariés pour faire fonctionner de manière démocratique l'association. Sa manière de fonctionner, en revanche, relève d'une association tout à fait classique, mais l'aspect démocratique est quelque peu mis de côté pour cette raison-là. En revanche, cela n'empêche pas les réflexions d'être lancées et discutées la concernant, cette démocratie. Nous avons pu explorer des horizons démocratiques lors de CA et de bureaux, mais également dans les réunions de communication, de pôles et d'équipe ; tous les membres de la MJC ou presque ont donc été confrontés à une discussion sur ce propos. La réflexion est entamée à plusieurs niveaux mais qu'en est-il dans les pratiques concrètes ?

Les pratiques démocratiques passent après plusieurs aspects de la structure tels que la comptabilité, les dossiers de subventions, les réunions prévues etc... Le temps de la réflexion démocratique est long à instaurer, car il y a aussi de nombreuses urgences qui arrivent toutes

les semaines à la MJC, ce qui produit un manque de temps et un manque de moment pour se réunir et discuter d'autres sujets qui paraissent plus « annexes ». Pour savoir gérer et catégoriser ces éléments qui arrivent au compte-goutte, voici une méthode que nous pouvons nous approprier (et qui a été proposée à la MJC de Charlieu), la mettre en place permettrait de gagner du temps et de savoir où se situent les besoins démocratiques de la structure.

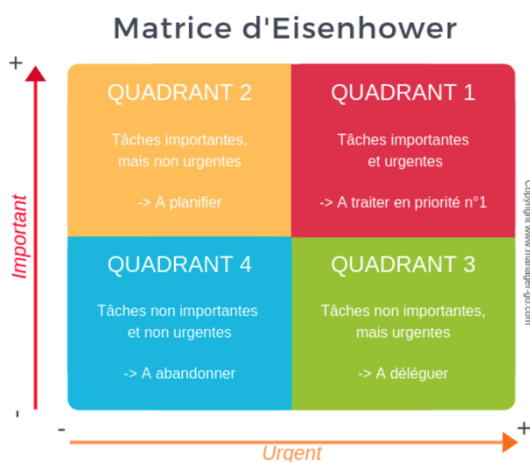


Figure n°4 : Matrice d'Eisenhower, Manager-go, GRANGER Raphaële

Nous pouvons également ressentir ce manque de temps lors de diverses réunions qui parfois semblent peu efficaces, il est fréquent que nous nous perdions sur certains sujets qui sont moins urgents ou importants que d'autres, car il y a eu un manque de temps pour préparer l'ordre du jour, par exemple. Le fait de travailler dans l'urgence est un réel problème, puisque nous prenons le risque de délaissier d'autres problématiques qui nécessitent également du temps, l'urgence fait que nous ne traitons pas autre chose que ce qui nécessite d'être fait dans les plus brefs délais, nous n'avons donc plus de temps à consacrer à d'autres choses. Parfois, il s'agit de savoir dire non à certains projets, voire même à certains appels, certaines réunions etc, pour pouvoir se consacrer à d'autres sujets qui nécessitent de l'attention.

Parfois, la structure ne fait pas en collectif ni en participatif par manque de temps, notamment pour les raisons que nous venons d'énoncer ; urgences, manque de priorité sur certains sujets, la grandeur de la structure, le nombre de salariés manquants etc... En dehors de ce manque de temps qui, de fait, freine l'instauration d'une plus large démocratie dans l'association, les modalités de décisions peuvent aussi être un frein à la démocratie, mais cela dépend de quels types de modalités il est question.

Section 2 – Modalités de décisions

Il y a une diversité de modalités de décisions dans les différentes associations, avec même des différences au sein des modalités de décisions dans les instances de cette même structure. A la MJC de Charlieu, plusieurs modalités sont utilisées : lors de l'AG, la prise de décision se fait à la majorité absolue des membres présents ou représentés, cette modalité de décision nous questionne quant à son aspect démocratique « La souveraineté du peuple se traduit ainsi dans la pratique par l'autorité des décisions majoritaires. Celles-ci s'imposent à tous tant qu'elles respectent les bornes établies par le cadre constitutionnel : les membres de la minorité ont, comme ceux de la majorité, l'obligation de leur obéir. [...] Là où l'obtention de l'unanimité concilie le principe du consentement et le principe de l'égalité, en réalisant l'accord de toutes les volontés, le vote majoritaire, à l'inverse, satisfait la volonté des uns en frustrant celles des autres et le fait que les premiers soient plus nombreux que les seconds n'abolit pas cette asymétrie »⁷².

⁷² GIRARD Charles, 2014/1

Si nous nous référons désormais au CA, nous pouvons voir que la majorité absolue est également utilisée, nous émettons donc la même critique que précédemment, mais ici il faut que au moins le tiers de ses membres soient présents pour valider les délibérations, nous avons ici la garantie d'avoir un minimum de membres présents pour décider, or, certains CA dans certaines associations ne sont composés que de très peu de personnes, à titre d'exemple, la MJC de Charlieu compte 10 administrateurs et 3 membres de droits, ce qui nous fait 13 personnes maximum présentes durant un CA, le tiers de ces membres ne représente donc que 4 personnes. Il est donc possible que seulement 4 membres puissent décider, un nombre si restreint permet-il un mode de décision démocratique ? Qu'en est-il de l'avis des absents ? De plus, il est précisé qu'en cas d'égalité, c'est la voix du président qui est prépondérante, mais alors qu'en est-il de la démocratie si une seule et même personne prend la décision ?

Le bureau, lui, au sein de la MJC, prend des décisions par consensus, c'est-à-dire que la décision est prise sur un accord oral entre plusieurs personnes, « elles visent à permettre la poursuite d'une action en commun tout en ménageant une marge de désaccord. Il ne s'agit pas de tomber d'accord sur tout, mais d'identifier des points d'entente, en prenant en compte les avis de tout le monde »⁷³. Nous pouvons donc voir que le consensus apparaît comme une modalité de décision plus démocratique que le vote par la majorité, puisque le consensus permet à tout le monde d'être entendu, même si la minorité restera frustrée. « Elle repose effectivement sur le principe de l'individualisme et la représentation qu'elle a d'elle-même est celle d'une association entre sujets originellement libres »⁷⁴, c'est une des limites du consensus car nous ne sommes plus sur des faits collectifs. Le risque se situe aussi sur le manque de temps, car il est possible que les décisions soient prises trop rapidement avec un manquement d'informations...

De plus, lors des entretiens à la MJC, seulement 2 enquêtés sur 10 ont exprimé le besoin d'avoir plus de pouvoir décisionnel ; que l'ensemble des membres de la MJC ait le même pouvoir décisionnel serait démocratique, hormis si ces mêmes membres ne le désire pas, ici leur volonté est plus ou moins respecté puisqu'ils n'ont que très peu de pouvoir décisionnel sur le fonctionnement et l'organisation de la structure mais plutôt sur ce qui est propre à leur fonction. La difficulté pour tous ces membres est de ne pas faire intervenir des décisions qui seraient de l'ordre du personnel, c'est-à-dire en pensant non à la structure mais à chacun de leur poste, ce qui biaiserait les décisions. La délimitation à propos de qui décide de quoi est aussi à

⁷³ PICARDEAU Juliette, SILBERZAHN Léna, 2019/1

⁷⁴ AKOUN André, « Consensus »

prendre en compte pour que chacun sache où se situent les limites de la décision et dans quel cadre telle ou telle personne décide.

Les modalités de décisions sont nombreuses dans les diverses associations, la MJC de Charlieu en utilise certaines et tend à aller vers des réflexions et des modes de décisions plus collectives mais aujourd'hui, ces modalités restent tout de même critiquables. En dehors de ces modalités de décisions, d'autres risques subsistent à entacher le processus démocratique des associations, comme celui de l'intérêt personnel, qui persistent à s'introduire dans pleins d'autres domaines que le domaine professionnel et dont il est difficile de se détacher.

Section 3 – Le risque de l'intérêt personnel

L'intérêt personnel, ici, se définit par la tendance à ne penser qu'à soi-même, et donc à prendre des décisions qui vont dans le sens de nos intérêts propres. C'est le fait de faire passer ses besoins avant ceux de la structure, ou des besoins qu'a notre poste. L'intérêt personnel c'est aussi choisir ce que nous préférons, ce qui est problématique dans le cadre professionnel, car lorsque nous avons un pouvoir de décision, il faut savoir concilier les volontés de la structure, les volontés professionnelles des autres membres et les nôtres. Nous ne sommes plus sur des faits collectifs mais bien sur des faits individuels, c'est aussi pour cela que la démocratie est limitée, du moment où les membres pensent uniquement en fonction de leurs intérêts, la démocratie s'estompe. Surtout que cet intérêt personnel se situe à plusieurs niveaux, que ce soit dans les discussions, les débats, les réflexions ou les décisions, ce biais est constamment présent. C'est un énorme frein au collectif.

« A l'identique, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) définit le conflit d'intérêts comme « *une situation dans laquelle un agent public a un intérêt personnel de nature à influencer ou paraître influencer sur l'exercice impartial et objectif de ses fonctions* »⁷⁵»,⁷⁶ l'intérêt personnel intervient dans la définition même du conflit d'intérêt, cet intérêt, nous le décrit-on, influe ou en a tout l'air, sur ce qu'il en est de ses fonctions. Cela rejoint notre propos précédent qui détermine l'intérêt personnel comme quelque chose qui modifie la manière dont nous décidons. Pour pallier cet intérêt personnel, il s'agirait d'être le

⁷⁵ Recommandations de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public (juin 2003)

⁷⁶ « Guide pratique – Les conflits d'intérêts dans l'entreprise », 1^{er} septembre 2021

plus neutre possible, pour prendre une décision en adéquation avec les autres et avec l'association, ce qui rendra les décisions plus adaptées à la structure.

« Chaque individu est lié par différents intérêts de nature très hétérogène, économiques, politiques, syndicaux, associatifs, familiaux, amicaux, etc. Il importe peu que l'intérêt soit direct ou indirect, qu'il concerne l'individu ou l'un de ses proches qu'il soit présent, passé ou futur »⁷⁷. L'intérêt personnel peut se situer à plusieurs niveaux, il peut être très personnel, ou encore personnel dans le professionnel, c'est-à-dire des intérêts professionnels que nous souhaitons atteindre individuellement. Dans tous ces cas, « La personne fait ainsi prévaloir son intérêt personnel au détriment de l'intérêt privé qu'elle a la charge de défendre. »⁷⁸, l'intérêt privé ici étant les associations.

Nous pouvons également parler ici de rationalité limitée, que l'on définit de la manière suivante « En 1947, Herbert Simon publie un ouvrage intitulé « Administrative Behavior » dans lequel il développe pour la première fois le concept de rationalité limitée selon lequel les individus ne peuvent avoir qu'une connaissance imparfaite des contraintes et des choix possibles. Herbert Simon met en évidence que les individus face à cette imperfection de l'information, opèrent des choix qui ne sont pas optimaux mais qui cherchent seulement à atteindre un certain niveau d'aspiration ou d'exigence. La rationalité n'est plus alors absolue et objective mais elle est empreinte de subjectivité et de relativité »⁷⁹. Ayant des décisions déjà biaisées par nos rationalités limitées, l'intérêt personnel ne peut que venir empirer cette situation, si nous couplons ces deux faits, la démocratie est mise à mal, puisque l'accès à l'information n'est pas optimal, que nous faisons un choix centré sur nous-même et que nous n'avons pas la possibilité d'accéder à tous les choix possibles face à une décision.

« Le principe de processus participatif ne permet pas la résolution des conflits d'intérêts. En ce sens, le concept de processus participatif est une « utopie », pour reprendre le terme de Lautier (2001) »⁸⁰. L'intérêt personnel est une entrave à la démocratie, de par sa dimension non collective et de par ses nombreux biais (subjectivité, rationalité limitée, égocentrisme...). De nombreux freins et de nombreuses limites existent et ne permettent pas au collectif d'être

⁷⁷ « Guide pratique – Les conflits d'intérêts dans l'entreprise », 1^{er} septembre 2021

⁷⁸ « Guide pratique – Les conflits d'intérêts dans l'entreprise », 1^{er} septembre 2021

⁷⁹ « La rationalité limitée », *Maxicours*

⁸⁰ CLING Jean-Pierre, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François, 2002/4

démocratique, et donc empêchent les associations d'aller vers une plus large démocratie. « La fragilité associative tient à cette tension jamais résolue entre l'expression d'une liberté individuelle qui trouve son accomplissement dans l'action collective et l'exigence inhérente à celle-ci d'enrôler ces libertés autour d'un bien commun qui ne se réduit pas à la somme des intérêts individuels »⁸¹. Des oppositions à l'expression démocratique, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, existent au sein des associations et empêchent également les faits collectifs et les faits participatifs d'être mis en place et de permettre une structure plus démocratique.

Chapitre 2 – Opposition à l'expression démocratique

Dans certains cas, il est possible qu'il y ait une trop grande différence entre les volontés démocratiques des associations et la manière dont elles sont réellement retranscrites. Parfois, la mise en réalité de cette démocratie peut même avoir l'effet inverse, c'est-à-dire que quelque chose d'anti-démocratique s'instaure, que cette manière soit consciente ou inconsciente, il s'agit de déterminer comment se produisent ces faits-là et dans quel cas nous avons des réticences à installer des faits collectifs et / ou participatifs qui permettent la démocratie associative.

Section 1 – Dans la gouvernance

Cette opposition démocratique s'opère au sein même de la gouvernance d'une association, car certaines tendent vers des modèles beaucoup plus verticaux que ce que nous avons vu auparavant, avec encore plus de hiérarchie, et donc plus d'inégalités entre les membres, puisque de fait leur poste, leur dénomination professionnelle (coordinateur, animateur, directeur...), leur salaire etc, subiront des différences encore plus importantes. Moins les membres sont sur un pied d'égalité à tout point de vue, moins il y aura de gouvernance démocratique dans la structure.

Si nous parlons d'égalité, nous pouvons faire référence aux propos suivants « Force est de constater que le principe « une personne, une voix » est de plus en plus difficile à garantir, notamment au sein des grandes entreprises de l'ESS et que les taux de participation aux

⁸¹ HAERINGER Joseph, 2014

Assemblées générales, moments clés de décision, sont globalement faibles. Malgré les efforts réalisés par les instances élues pour attirer des coopérateurs, membres ou sociétaires, le pouvoir reste encore trop souvent entre les mains d'un petit nombre de personnes, bien que des efforts soient engagés sur cet aspect pour communiquer sur les décisions et les faire porter par des élus ou délégués locaux jusque dans les territoires »⁸². Plus l'association est grande, plus il est difficile de garantir le principe démocratique « une personne, une voix », car plus le nombre de membres est important, plus il y a de difficultés pour permettre le débat, pour ne pas laisser de côté les minorités, pour que tout le monde s'exprime et pour que la décision prise soit la plus efficiente possible.

« Mais qu'en est-il de la gouvernance interne des associations ? Nombreux sont les collectifs qui, au nom de cette même démocratie, semblent méfiants face à toute forme de structuration juridique ou organisationnelle. Comment échapper à une organisation centralisée et autoritaire du pouvoir ? Quels contre-pouvoirs mettre en place et comment les faire vivre ? Autrement dit : la forme associative garantit-elle un fonctionnement démocratique ? »⁸³. Ce sont des questions pertinentes qui remettent en perspective le fait que les associations subissent certaines contraintes juridiques ou organisationnelles, qui elles ne permettent pas au collectif de mettre en place une gouvernance interne plus démocratique.

De plus, d'autres questionnements peuvent intervenir à ce sujet : « A l'occasion du 28ème colloque de l'Association pour le Développement des Données sur l'Économie Sociale (ADDES) en octobre 2018, qui portait sur « La gouvernance et l'ESS », Hugues Sibille, Vice-Président de l'ADDES posait un certain nombre d'interrogations actuelles : « *l'ESS n'est-elle pas trop assurée de son dogme –une personne, une voix – comme une espèce de viatique démocratique définitif? La prise en compte des différentes parties prenantes dans les gouvernances de l'économie sociale est-elle à la hauteur des enjeux démocratiques ?* »⁸⁴. Ici nous parlons plus largement de l'ESS, dont une majorité d'associations font partie ; cet extrait nous interroge sur une potentielle remise en question des soi-disant principes démocratique que nous pouvons instaurer dans les associations, en prenant notamment l'exemple du « une personne, une voix » que nous avons évoqué ci-dessus. Il est vrai que nous pourrions voir au-

⁸² « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

⁸³ DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, 10 novembre 2021

⁸⁴ « La démocratie au sein de l'ESS », 2019/2

delà de ce qui est déjà mis en place dans les associations et innover pour rendre ces structures encore plus démocratiques...

Pour finir, nous pouvons également voir que « contrairement à une idée reçue, la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association (dit loi 1901) n'oblige pas les associations à adopter un mode d'organisation démocratique. Dans l'article « Association et fonctionnement démocratie : quand la notion d'abus de majorité pointe son nez » publié en 2017 par l'Institut ISBL, l'avocat Colas Amblard rappelle même que le contrat associatif peut venir s'opposer, dans certains cas, à l'expression démocratique. Il prend un exemple assez répandu, celui de membres fondateurs qui dans les statuts donneraient aux autres membres de l'association une voix seulement consultative ou une représentation minoritaire au sein des organes de décision et de gestion »⁸⁵. La démocratie, dans la loi du 1^{er} juillet 1901 n'est en effet pas clairement énoncée, même si certains de ces principes le sont indirectement. L'exemple pris ici est clair, si les dirigeants le décident, les statuts peuvent très clairement devenir anti-démocratique, puisqu'ils peuvent enlever le pouvoir de décisions de tous les membres, ce qui réduirait fortement les décisions collectives et la force démocratique de l'association. La consultation ou la représentation minoritaire enlèverait tout type d'égalités entre les membres, le système associatif devrait protéger les membres d'associations de pouvoir établir ces règles-là, pour le bien-être de la démocratie.

La gouvernance des associations à ses limites démocratiques et peut même à l'inverse devenir anti-démocratique, vis-à-vis du fonctionnement de la structure et de ses membres. Des modèles de gouvernance plus verticale, des inégalités, des obligations et des contraintes juridiques ou organisationnelles etc... Ces limites démocratiques peuvent aussi subsister dans les instances décisionnelles, puisque comme nous l'avons quelque peu évoqué, certaines modalités décisionnelles ne sont pas complètement démocratiques...

Section 2 – Dans les instances décisionnelles

L'expression démocratique est aussi permise, dans une moindre mesure, dans les instances décisionnelles des associations. Mais beaucoup de malversations peuvent être utilisées pour que cette expression devienne, à l'inverse, anti-démocratique.

⁸⁵ DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, 10 novembre 2021

Par exemple, nous pouvons largement parler de l'abus de majorité, qui est très nettement anti-démocratique, « il doit donc permettre un fonctionnement démocratique au sein de la structure, cependant ; il est possible que le collectif vienne s'opposer à cette même expression démocratique (abus de majorité par exemple). »⁸⁶. Même avec la notion de collectif, la démocratie peut ne pas être efficiente... « Néanmoins, en 2006, on voit l'apparition d'une nouvelle notion en droit des associations : la notion d'abus de majorité qui vient du droit des sociétés, et qui permet aux juges, je cite toujours Colas Amblard, de « s'immiscer dans des contrats de droit privé qui, normalement, « tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits ». L'abus de majorité se caractérise par deux éléments : 1) une méconnaissance de l'intérêt collectif de l'association, dépassant la simple opposition d'intérêts ; 2) une rupture d'égalité entre les membres au préjudice d'un certain nombre d'entre eux. Et si j'ai bien tout compris – je ne suis pas juriste – l'introduction de cette notion témoigne d'une volonté du législateur à normaliser – au sens de poser comme norme – un mode de fonctionnement démocratique au sein des associations. »⁸⁷. L'abus de majorité s'oppose directement à l'intérêt collectif et ne s'y intéresse tout simplement pas ; en plus de cela, il supprime le caractère égalitaire, qui est un principe que le terme de démocratie porte très largement. Les personnes décisionnaires en ressortent gagnantes puisque les autres membres qui eux n'utilisent pas l'abus de majorité se retrouvent avec moins de pouvoir décisionnel que les autres... Pour finir, l'imposition de cette règle d'abus de majorité comme norme paraît anti-démocratique puisque nous ne pouvons pas imposer comme norme quelque chose qui porte atteinte aux membres de l'association.

Nous pouvons également reprendre la notion de consensus, déjà exposée précédemment « La décision par consensus apparent est possible parce que certains consentent à ne pas s'opposer à la proposition de consensus. Nombre d'auteurs ont souligné que la palabre n'exige pas une unanimité fermement établie et que, le plus souvent, une minorité se rallie à l'option qui semble faire consensus, les opposants finissant par renoncer à contester »⁸⁸. Le consensus laisse également de côté la minorité, principe anti-démocratique, car tous les membres doivent être écoutés et entendus. « Tous les membres n'approuvent pas complètement les décisions qui sont finalement prises, en partie grâce à leur silence »⁸⁹

⁸⁶ DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, 10 novembre 2021

⁸⁷ DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, 10 novembre 2021

⁸⁸ URFALINO Philippe, 2007

⁸⁹ URFALINO Philippe, 2007

Les instances décisionnelles peuvent clairement exprimer des faits anti-démocratique si les dirigeants décident qu'ils le soient, les décisions peuvent l'être tout autant, puisque c'est dans ces instances-là que les décisions s'opèrent. L'abus de majorité est un bon exemple de principe anti-démocratique qui montre comment nous pouvons détourner les règles démocratiques aux profits de ceux qui sont décisionnaires et qui ne veulent pas élargir cette possibilité de décision. Au cœur de ces personnes décisionnaires se trouvent certaines personnes chargées de gérer le management dans l'association. Cette notion que nous allons définir permet de rendre compte des diverses manières de traiter les ressources humaines, il est possible d'instaurer des principes anti-démocratique et de vouloir, consciemment ou inconsciemment, séparer le collectif.

Section 3 – Dans le management

Nous définirons dans cet argumentaire le management, ici participatif de cette façon, il « va dans ce sens en s'appuyant sur l'intelligence collective, en offrant une plus grande autonomie et un certain pouvoir de décision aux salariés [...] le management participatif est en quelque sorte une réaction aux méthodes traditionnelles hiérarchiques plutôt autoritaires qui étaient jusqu'ici la norme, mais qui ne correspondent plus totalement au monde actuel. [...] les entreprises s'appuient de plus en plus sur l'intelligence collective, puissant levier d'innovation et de motivation »⁹⁰. Le management, dit ici participatif, permet en effet plus de démocratie au sein des associations puisqu'il permet aux membres de participer pleinement aux réflexions, il permet d'optimiser leur collaboration, de mettre en place un dialogue entre eux et surtout de manager ensemble. Pour compléter cette définition, voyons ce qu'il en est de la définition du management classique « une composante de la stratégie d'entreprise qui s'associe à la gestion du personnel. Son but est donc de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une entreprise afin qu'elle respecte la réalisation de ses objectifs fixés. »⁹¹

« Pour autant, manager selon un mode participatif ne signifie pas se délester de toute responsabilité et donner tous les pouvoirs à ses collaborateurs. En effet, un mode de management dit participatif peut conserver une partie directive, dans le sens où le manager définit un objectif à atteindre (ses collaborateurs le reçoivent en tant que tel, ne le contestent pas, ni le négocient). Les équipes ont ensuite une marge de manœuvre élargie pour atteindre

⁹⁰ GRANGER Raphaële, 22 octobre 2018

⁹¹ « Définition de management », *JobPhoning*

ledit objectif. »⁹². L'égalité entre les membres n'est donc pas de mise, car celui qui est supérieur hiérarchiquement garde les responsabilités quant au management et il ne délègue pas totalement les tâches aux autres membres. Quelqu'un dirige, ce sentiment de hiérarchie et de verticalité ne s'efface donc pas, sachant que les autres membres peuvent ne pas avoir le droit ni à la contestation, ni à la négociation.

« Le type de management directif permet d'amener une équipe à atteindre les objectifs de l'entreprise de manière efficace et rapide. Il s'agit d'un type de management qui repose sur un style de communication qui lui est propre, c'est-à-dire un style de direction autoritaire. Il s'agit moins d'adapter son style de management que de diriger l'ensemble des collaborateurs de manière uniforme »⁹³. Dans les associations, la recherche de faits efficaces et rapides n'est pas la première préoccupation de ces structures, notamment si elles veulent tendre vers plus de démocratie, le fait que ce type de management soit autoritaire est anti-démocratique car il va à l'encontre du collectif et / ou du participatif. Le fait même de décider seul n'est pas démocratique, ce type de management ne permet pas non plus d'instaurer un lien de confiance puisque nous décidons seul de ce qui est le mieux pour les membres de la structure, sans les consulter.

Certaines modalités de management sont plus démocratiques que d'autres comme nous avons pu le voir précédemment, le participatif l'est nettement plus que le directif, le directif ne contenant aucune visée collective et / ou participative... De nombreuses oppositions à la démocratie comme ce type de management peuvent venir s'opposer aux volontés démocratiques des associations. Ces structures restent tout de même des foyers démocratiques sous beaucoup d'autres aspects, notamment si nous les comparons aux entreprises capitalistes...

⁹² GRANGER Raphaële, 22 octobre 2018

⁹³ GODEFROY Julien, « Management directif : avantages, inconvénients et mise en œuvre »

Conclusion

Pour conclure nos propos, nous pouvons affirmer que le fait de créer, de faire et de décider collectivement tout en faisant participer les membres concernés est à la base et au cœur de ce que symbolise les associations. Que ce soit au sein de lois très anciennes ou très récentes, ou encore qu'on le ressent dans ses valeurs, son statut juridique, dans ses projets etc, ce fait collectif / participatif revient toujours à permettre plus de démocratie, car ils imposent des règles qui induisent pour le collectif de faire démocratie ensemble. Dans son application concrète, on peut voir que son fonctionnement en termes d'implication des membres, des différentes instances collectives qui sont imposées etc permet à cette démocratie d'être incarnée, son cadre décisionnel l'est tout autant avec des instances qui décident sur des sujets différents et des modalités de vote démocratique dans la mesure du possible, ainsi, la gouvernance le permet aussi, dans une certaine mesure car il y a une certaine hiérarchie qui peut exister dans certaines structures.

Dans un second temps, nous avons pu remarquer que des outils, à disposition du collectif, existent et permettent d'amener plus de démocratie. Elle peut être amenée sous différentes formes, participative, horizontale et associative comme nous l'avons vu précédemment ; toutes trois montrent comment le collectif peut développer et participer pleinement à l'essor démocratique de leur structure. Certains de ces outils ont été utilisés à la MJC de Charlieu, surtout à propos de l'aspect participatif, et montre très clairement que les méthodes participatives permettent de repenser la démocratie à plusieurs niveaux au sein de la structure, recueillir les avis et les volontés de chacun permet également de laisser une place à l'expression, et donc pour ses membres de se sentir écoutés et plus inclus dans la vie associative. Les conséquences sur la structure restent encore floues car toutes les structures n'avancent pas au même rythme, et la conduite du changement peut être plus ou moins longue selon où en est le cycle de vie de la structure.

Pour finir, des points plus critiques ont été évoqués, avec le besoin de prendre un certain recul quant à la réalité démocratique, pour s'apercevoir aussi de la manière dont le collectif et le participatif peuvent devenir un frein à la démocratie, car toute chose ayant ses limites, il paraissait ici important de démontrer comment une structure peut aller à l'encontre de ses

volontés démocratiques. Ces limites et ces freins se situent surtout au niveau de la réflexion et de la décision collective, en se questionnant sur la place de chaque membre de la structure, sur ses droits d'expression, sur l'intégration qu'on lui donne... Ils s'effectuent aussi sur des modalités de décisions qui sont en réalité anti-démocratique avec les décisions par consensus, le vote etc... L'intérêt personnel intervient constamment au sein des avis et des opinions que l'on exprime, et se répercute donc dans les décisions que l'on souhaite prendre, ce qui provoque également un risque anti-démocratique. Nous pouvons également parler de démocratie limitée et plus précisément d'une opposition à l'expression démocratique, au sein des instances, notamment décisionnelles, dans la gouvernance avec des structures utilisant une hiérarchie très marquée mais aussi dans le management.

Dans cet argumentaire, nous sommes sur quelque chose qui tend à être très critique quant aux propositions démocratiques, la démocratie étant ici poussée à son paroxysme, nous souhaitons aller vers un empowerment démocratique au sein des associations françaises. L'exemple de la MJC peut paraître assez léger car nous nous basons sur une structure, même si d'autres exemples sont utilisés, mais nous pouvons tout de même estimer que cela permet d'illustrer les textes théoriques, qui eux montrent peu d'exemples.

Certaines limites à ce travail sont tout de même à évoquer : la vision que nous avons de la démocratie peut paraître dans certains cas assez utopiques, car nous souhaitons tendre vers un idéal parfait, or nous savons qu'il est très difficile voire impossible d'atteindre cet état. Le terme de démocratie est très complexe à définir et est plutôt large, c'est-à-dire que selon le contexte, la définition du terme démocratie varient quelque peu. Elle est aussi large dans le sens où elle inclut une pluralité de réflexion et de fait, sa définition n'est pas figée et peut toucher à de nombreux sujets. Aussi, comme nous l'avons évoqué auparavant, les associations œuvrent dans des domaines très divers, ce qui fait que leur fonctionnement est très différent, tout comme leur organisation, leurs objectifs, leurs valeurs, leurs membres... Ce qui fait qu'ils n'ont pas les mêmes besoins démocratiques. Tous ces éléments et ces difficultés ont été pris en compte durant l'écriture de l'argumentaire.

Ce qui me paraîtrait pertinent serait de s'intéresser à l'évolution future des formes de démocratie dans les associations en France, pour voir dans quel sens elle évolue et comment elle se retranscrit et s'incarne dans ce système associatif. La démocratie restant un large sujet difficile à appréhender et parfois à percevoir...

Bibliographie

- AMBLARD Colas, « Quand la notion d'abus de majorité pointe son nez », *Jurisassociations*, 15 décembre 2016, [en ligne], consulté le 17 août 2022. URL : http://www.npsconsulting-avocats.fr/NPS/wp-content/uploads/2016/11/JA550_juridique_abus_majorite.pdf
- AKOUN André, « Consensus », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 22 août 2022. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/consensus/>
- BERNAJUZAN Jean-Pierre, « 5- La démocratie est représentative, ou elle ne l'est pas ! », *Le Club de Médiapart*, 17 mars 2019, [en ligne], consulté le 3 août 2022. URL : <https://blogs.mediapart.fr/jean-pierre-bernajuzan/blog/170319/5-la-democratie-est-representative-ou-elle-nest-pas>
- BONVIN Jean-Michel, « La démocratie dans l'approche d'Amartya Sen », *L'Économie politique*, 2005/3 (n° 27), p. 24-37, [en ligne], consulté le 22 juin 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2005-3-page-24.htm>
- BRIZAIS Reynald, « La démocratie associative, une affaire de base et de sommet », *Empan*, 2017/3 (n° 107), p. 16-22, [en ligne], consulté le 7 août 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-empan-2017-3-page-16.htm>
- BUCOLO Élisabetta, EYNAUD Philippe et HAERINGER Joseph, « La gouvernance des associations en pratique », *Le mouvement associatif*, décembre 2014, [en ligne], consulté le 20 juin 2022. URL : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma_la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf
- CAELEN Jean, « Conception participative par « moments » : une gestion collaborative », *Le travail humain*, 2009/1 (Vol. 72), p. 79-103, [en ligne], consulté le 17 juin 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2009-1-page-79.htm>

- CLING Jean-Pierre, RAZAFINDRAKOTO Mireille et ROUBAUD François, « Processus participatifs et lutte contre la pauvreté : vers de nouvelles relations entre les acteurs ? », *L'Économie politique*, 2002/4 (n° 16), p. 32-54, [en ligne], consulté le 23 juin 2022. URL: <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2002-4-page-32.htm>
- DELLA CORTE Marco, « La démocratie à l'épreuve concrète du travail », *Grenade*, 27 octobre 2021, consulté le 9 août 2022.
- DESJARDINS Guillaume et SIMON Reha, « La démocratie est-elle le propre des assos ? », *Questions d'assos*, 10 novembre 2021, [en ligne], consulté le 17 juin 2022. URL : <https://www.questions-asso.com/episodes/s01/episode6.html>
- GAUDIN Jean-Pierre, « La démocratie participative », *Informations sociales*, 2010/2 (n° 158), p. 42-48, [en ligne], consulté le 17 juin 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-2-page-42.htm>
- GAVANON Jean-Marc, « La démocratie horizontale », *Le club de Médiapart*, 23 mai 2011, [en ligne], consulté le 22 juin 2022. URL: <https://blogs.mediapart.fr/jean-marc-gavanon/blog/230511/la-democratie-horizontale>
- GIRARD Charles, « La règle de majorité en démocratie : équité ou vérité ? », *Raisons politiques*, 2014/1 (N° 53), p. 107-137. URL : <https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2014-1-page-107.htm>
- GODEFROY Julien, « Management directif : avantages, inconvénients et mise en œuvre », *Réussir son management*, [en ligne], consulté le 24 août 2022. URL : <https://reussir-son-management.com/management-directif/>
- GOURNAY Hadrien, « Démocratie et liberté », *Contrepoints*, 3 avril 2011, [en ligne], consulté le 3 août 2022. URL : <https://www.contrepoints.org/2011/04/03/19316-democratie-et-liberte>
- GRANGER Raphaële, « Management participatif : définition, enjeux et mise en place », *Manager-go*, 22 octobre 2018, [en ligne], consulté le 24 août 2022. URL : <https://www.manager-go.com/management/methode-participative.htm>

- HAERINGER Joseph, « Chapitre 13. De la démocratie associative. La dimension institutionnelle des organisations associatives », dans : Francis Batifoulier éd., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*. Paris, Dunod, « Guides Santé Social », 2014, p. 271-290, [en ligne], consulté le 17 juin 2022. URL : <https://www-cairn-info.sidnomade-2.grenet.fr/--9782100554386-page-271.htm>

- HOLLANDE François, VALLS Manuel, MONTEBOURG Arnaud et DELGA Carole, « Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire », *Légifrance*, 9 décembre 2020, [en ligne], consulté le 1^{er} juillet 2022. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

- LAVILLE Jean-Louis, SALMON Anne, « Les associations et leur contribution à la démocratie : un défi contemporain », *Les Politiques Sociales*, 2017/2 (n° 3-4), p. 14-25, [en ligne], consulté le 17 juin 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2017-2-page-14.htm>

- LARGEAULT Jean, « Méthode », *Universalis*, [en ligne], consulté le 30 juin 2022. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/methode/>

- LOUBET Émile et WALDECK-ROUSSEAU Pierre, « Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association », *Légifrance*, 26 août 2021, [en ligne], consulté le 10 juin 2022. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000497458/>

- LUKAS K. Sosoe, « La démocratie entre normativité et l'évolution du système politique », *Le Portique*, Cahiers du Portique n°14 | 2014, document 9, mis en ligne le 28 février 2022, [En ligne], consulté le 29 juin 2022. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/4035>

- MOUSSAID Medhi, « Qu'est-ce que la fouloscopie ? », [En ligne], consulté le 22 août 2022. URL : <http://www.mehdimoussaid.com/quest-ce-que-la-fouloscopie/>

- PICARDEAU Juliette, SILBERZAHN Léna, « Prendre des décisions par consensus ou consentement. Enjeux et mode d'emploi », *EcoRev'*, 2019/1 (N° 47), p. 46-51. URL : <https://www.cairn.info/revue-ecorev-2019-1-page-46.htm>

- SAIHI Mouna, « L’empowerment, ce nouveau levier de la démocratie participative », *PublicPart*, [En ligne], consulté le 30 juin 2022. URL : https://www.participation-et-democratie.fr/system/files/lempowerment_ce_nouveau_levier_de_la_democratie_participative__au_maroc_ms.pdf

- SLOCUM Nikki, ELIOTT Janice, HEESTERBEEK Sara et J. LUKENSEMEYER Carolyn, « Méthodes participatives », *Fondation Roi Baudouin*, Mars 2006, [En ligne], consulté le 25 juillet 2022. URL : https://www.animer.ch/wp-content/uploads/methodes-participatives_fondation_Roi_Baudoin.pdf

- TRAN Laurène, « Herbert Simon et la rationalité limitée », *Regards croisés sur l'économie*, 2018/1 (n° 22), p. 54-57, [En ligne], consulté le 5 août 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2018-1-page-54.htm>

- URFALINO Philippe, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136 | 2007, mis en ligne le 01 février 2010, [En ligne], consulté le 1^{er} juillet 2022. URL : <http://journals.openedition.org.sidnomade-2.grenet.fr/ress/86>

- « Collectif », *La Toupie*, [en ligne], consulté le 3 août 2022. URL : <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Collectif.htm>

- « Définition de managment », *JobPhoning*, [en ligne], consulté le 24 août 2022. URL : <https://jobphoning.com/dictionnaire/management#>

- « Démocratie participative », *La Toupie*, [en ligne], consulté le 9 août 2022. URL : https://www.toupie.org/Dictionnaire/Democratie_participative.htm

- « Démocratisation », *Robert*, [en ligne], consulté le 1^{er} août 2022. URL : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/democratisation>

- « ESS : de quoi parle-t-on ? », *Avise*, 16 octobre 2020, [en ligne], consulté le 8 août 2022. URL : <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>

- « Guide pratique – Les conflits d'intérêts dans l'entreprise », *Agence Française Anticorruption*, 1^{er} septembre 2021, [en ligne], consulté le 22 août 2022. URL : https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/2021-09-01_projet%20de%20Guide%20conflits%20d%27int%C3%A9r%C3%AAts.pdf
- « Intention », *Larousse*, [en ligne], consulté le 22 juin 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intention/43587>
- « La démocratie au sein de l'ESS », *Le labo de l'Économie Sociale et Solidaire*, 2019/2, [en ligne], consulté le 22 juin 2022. URL : <https://www.lelabo-ess.org/la-democratie-au-sein-de-l-ess>
- « La rationalité limitée », *Maxicours*, [en ligne], consulté le 22 août 2022. URL : <https://www.maxicours.com/se/cours/la-rationalite-limitee/>
- « Méthode », *Larousse*, [en ligne], consulté le 29 juin 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9thode/50965>
- « Participatif », *Le Robert*, [en ligne], consulté le 3 août 2022. URL : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/participatif>
- « Processus », *Larousse*, [en ligne], consulté le 29 juin 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066>
- « Projet associatif réseau école et nature », *Réseau National d'Éducation à l'Environnement et au Développement Durable*, Juin 2012, [En ligne], consulté le 7 août 2022. URL : <https://graine-pdl.org/sites/default/files/projet-associatif-web.pdf>
- « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ? », *Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique*, 13 avril 2022, [En ligne], consulté le 8 août 2022. URL : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

- « Une association doit-elle avoir un règlement intérieur ? », *Service Public*, 19 avril 2021, [en ligne], consulté le 5 août 2022. URL : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F35042>

- « Écrire son projet associatif », *Centre National d'Appui et de Ressources du Sport*, décembre 2012, [en ligne], consulté le 5 août 2022. URL : https://www.cantal.gouv.fr/IMG/pdf/ecrire_son_projet_asso.pdf

Abréviations, signes et acronymes

AG = Assemblée Générale

CA = Conseil d'Administration

CSE = Comité Sociale et Économique

ESS = Économie Sociale et Solidaire

EVS = Espace de Vie Sociale

MJC = Maison des Jeunes et de la Culture

PA = Projet Associatif

Annexes

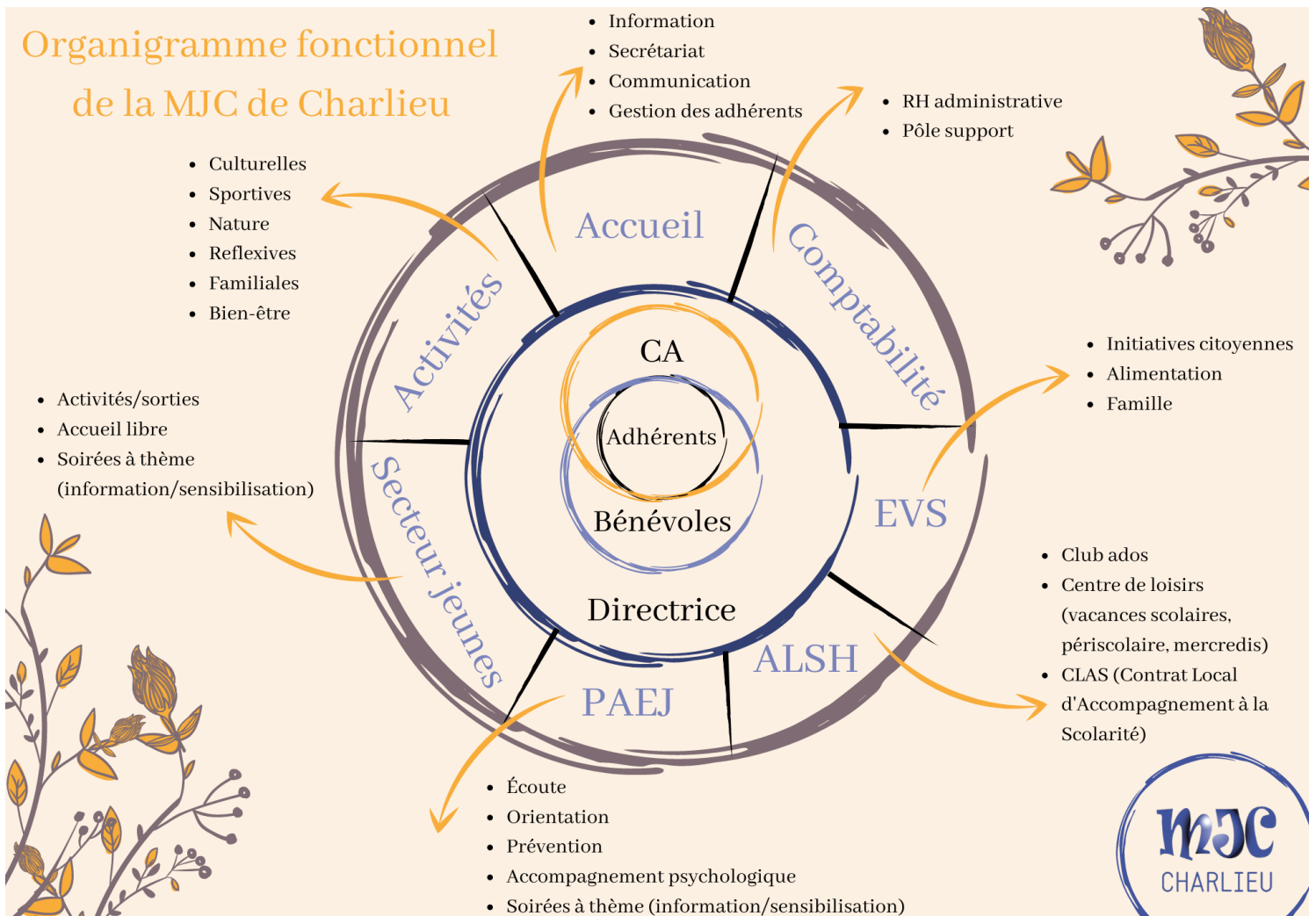
Annexe n° 1 : Tableau des instances de la MJC de Charlieu, Sophie Junet

+

Instance	Fonction	Composition	Fréquence	Élection	Accès / Sortie	Prise de décisions
Assemblée Générale	Délibérer sur le rapport moral et d'orientation et sur les autres questions portées à l'ordre du jour par le conseil d'administration. Elle se prononce sur le rapport financier, les comptes de l'exercice clos et le budget de l'exercice suivant. Elle fixe le montant des cotisations d'adhésion annuelles de ses membres	Adhérents de plus de 16 ans et à jour d'adhésion depuis 2 mois / membre de droit / associés / partenaires du CA (Communication aux adhérents minimum 15 jours avant l'AG)	1 fois par an (6 mois après l'exercice comptable, convoquée par le CA ou sur demande d'au moins ¼ des membres qui la composent)	Les électeurs sont les adhérents ayant 16 ans révolus et à jour d'adhésion (pour les adhérents de moins de 16 ans, le représentant légal dispose d'autant de voix que de mineurs représentés), les membres de droit et associés du CA	Il faut être membre adhérent avec une cotisation d'adhésion à jour, membres élus pour 3 ans du CA et membre de droit	Majorité absolue des membres présents ou représentés
Conseil d'Administration	Il est responsable de la marche générale de la MJC, il est employeur du personnel avec lequel il passe un contrat de travail et qu'il rétribue selon les normes en vigueur, il arrête le projet du budget avant le début de l'exercice suivant et établit les demandes de subvention, il établit le compte de résultat, le bilan ainsi que le rapport moral et d'orientation, il désigne le représentant de l'association à l'AG de l'association départementale des MJC de la Loire, il accorde les délégations de responsabilités, notamment concernant la fonction du chef du personnel et celles qu'il estime nécessaire à son directeur. Il est le seul compétent pour adopter et appliquer le règlement intérieur. Il s'assure de la validité des candidatures aux AG, proclame élus candidats qui totalisent 50% des suffrages exprimés plus une voix, statue en cas de litige et décide de la recevabilité de toute motion ou ajout à l'ordre du jour	Les membres de droit, au moins 4 membres élus par l'AG reflétant la composition de celle-ci (hommes/femmes/jeunes) -> le nombre de membres doit être supérieur au nombre de membres de droit, associés et partenaires qui ont une voix délibérative. Facultativement, des membres associés (personnes morales complémentaires ou partenaires de la MJC ou des personnes physiques ressources proposés par le CA à l'AG, au maximum 2 membres partenaires représentant le personnel salarié + proposition à la communauté de commune). Ils doivent avoir plus de 16 ans et jouir de leurs droits civiques. Ne peut pas comprendre le personnel salarié ou mis à disposition de l'association, ni les prestataires ou bénéficiaires d'honoraires de la MJC	Au moins une fois par trimestre et en session extraordinaire lorsque son bureau le juge nécessaire ou sur demande du quart au moins de ses membres	Renouvelable par tiers tous les ans par l'AG. Les membres sortants sont rééligibles, ils sont désignés par tirage au sort pour la première et deuxième année	Tout membre du CA qui aura été absent trois séances consécutives sera considéré comme démissionnaire	Il faut que au moins le tiers de ses membres pour la validité de ses délibérations. Les décisions sont prises à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés. En cas d'égalité, la voix du Président est prépondérante. Chaque administrateur ne peut disposer que d'un seul mandat de représentation (=pouvoir)
Bureau élargi	Il prépare les travaux du CA et veille à l'exécution de ses décisions, les recettes sont approuvées et les dépenses ordonnancées par le Président ou le Trésorier	Un Président, un trésorier (qui ont plus de 18 ans), un secrétaire et le directeur.trice. Il peut aussi comprendre un ou plusieurs vice-présidents, un secrétaire adjoint, un trésorier adjoint et un ou plusieurs membres	Toutes les 3 semaines	Le CA désigne les membres du bureau pour 1 an	Il faut déjà être administrateur au CA ou être directeur.trice vote au CA pour rentrer au bureau	Par consensus
Bureau restreint	Il a généralement pour rôle de représenter l'association, si les statuts le prévoient. Il est investi du pouvoir de représenter l'association dans tous les actes de la vie civile. Avec pour tâche de signer les contrats au nom de l'association	Le Président, le Secrétaire et le Trésorier ainsi que les adjoints et le directeur.trice	Pas de fréquence car exceptionnel en cas d'urgence décisionnel	Le CA désigne les membres du bureau pour 1 an	Il faut déjà être administrateur au CA ou être directeur.trice vote au CA pour rentrer au bureau	Par consensus

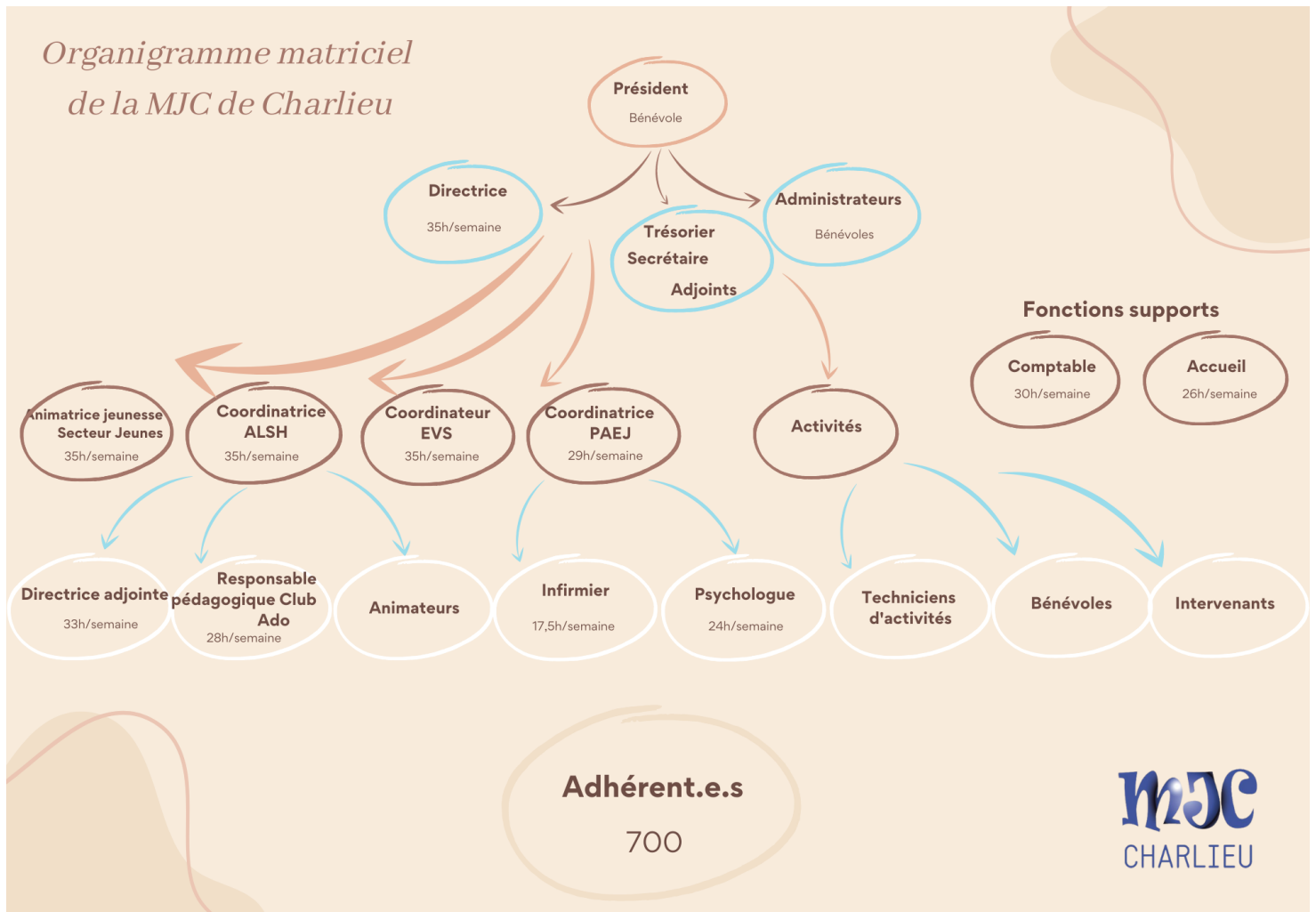
Réunion de pôle	Faire le lien et permettre la compréhension entre les différents pôles, mener des actions communes et communiquer les actions des uns et des autres	Chaque coordinateur de pôle (exception pour les personnes seules au sein de leur pôle et qui sont responsables ou animateurs), les administrateurs et la directrice	1 tous les 15 jours	Pas d'élection	Être coordinateur ou animateur / responsable seule au sein de son pôle / directrice	Décisions de l'ordre du jour des prochaines réunions d'équipe et de pôle...
Réunion d'équipe	Faire le lien entre tous les membres salariés de la structure, informer sur la vie de la structure, questionner certains points	La directrice, les salariés et les administrateurs	1 fois par trimestre	Pas d'élection	Être salarié ou administrateur	Décisions concernant l'équipe
CSE	Représente le personnel à propos de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des salariés	L'employeur et la délégation du personnel	Au moins 1 fois par mois	2 représentants élus par les salariés de la structure pour une durée minimale de 2 ans et maximale de 4 ans	Être âgé d'au moins 18 ans ; avoir travaillé dans l'association depuis 1 an au moins ; ne pas être l'époux, partenaire de Pacs, concubin, ascendant, descendant, frère, sœur et allié au même degré de l'employeur ; ne pas s'être vu infligé une condamnation interdisant d'être électeur et donc d'être élu	Décisions collectives, consultatif ou en négociation
Administration relai/pôle	Faire des liens directs entre le CA et les coordinateurs de pôles ou pour les personnes seules au sein de leur pôle et qui sont responsables ou animateurs	Certains administrateurs donc référents, coordinateur de pôle (exception pour les personnes seules au sein de leur pôle et qui sont responsables ou animateurs)	Pas de fréquence, au besoin	Pas d'élection	Être administrateur ou coordinateur (exception pour les personnes seules au sein de leur pôle et qui sont responsables ou animateurs)	Décisions propres aux projets du pôle

Organigramme fonctionnel de la MJC de Charlieu



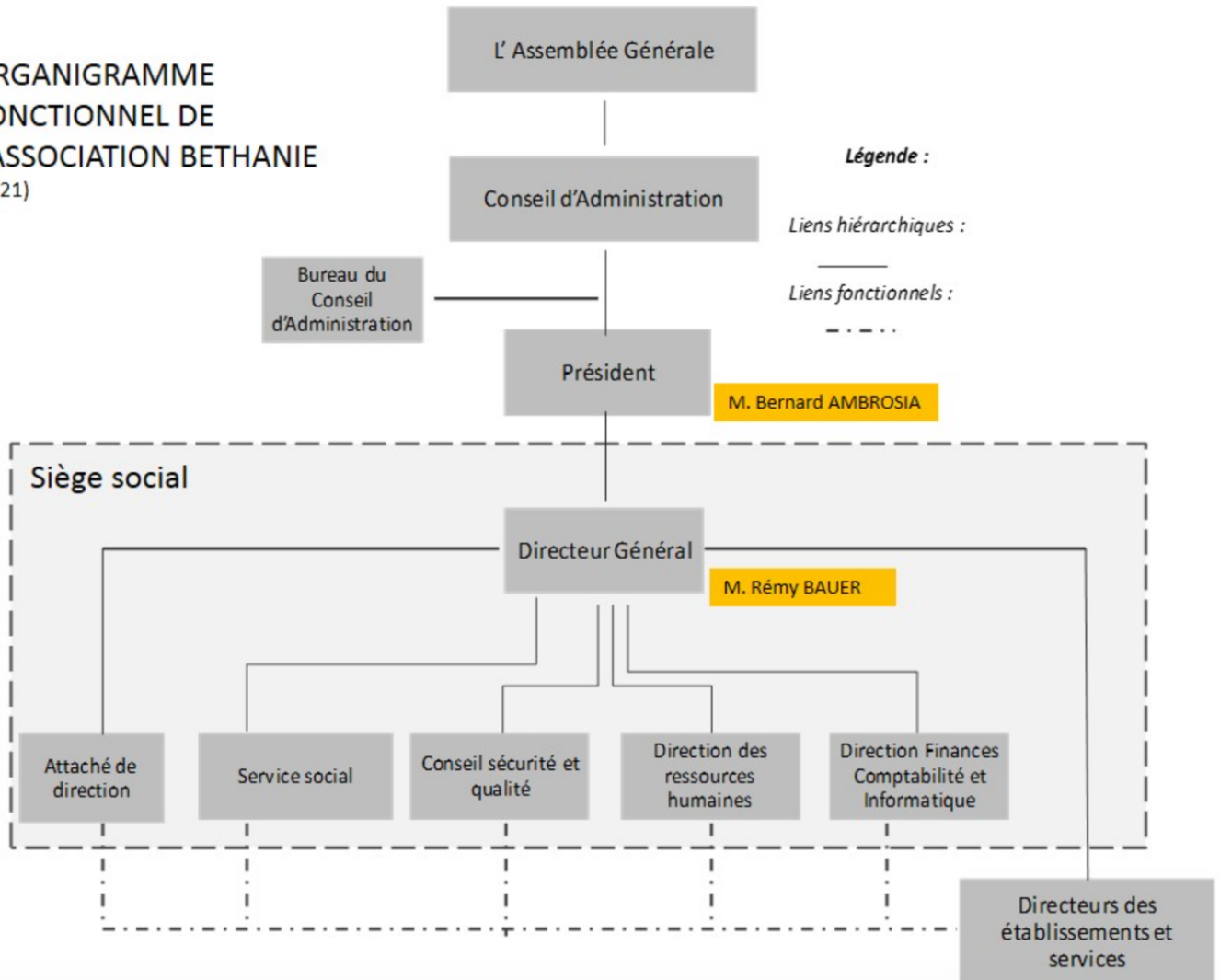
Annexe n°3 : Organigramme fonctionnel de la MJC de Charlieu, Sophie Junet

Organigramme matriciel
de la MJC de Charlieu



Annexe n°4 : Organigramme fonctionnel de l'association Bethanie (2021), Association Béthanie

ORGANIGRAMME
FONCTIONNEL DE
L'ASSOCIATION BETHANIE
(2021)



*Annexe n°5 : Grille d'entretien « Comment rendre la MJC de Charlieu plus démocratique ? »,
Sophie Junet*

Pourquoi ? Utiliser la méthode du par et pour, pour aller vers une structure qui répond aux volontés des membres qui la compose en termes de démocratie, transparence et gouvernance.

Qui ? Les administrateurs bénévoles et les salariés permanents de la structure car c'est eux qui sont directement concernés par ces questions-là.

Comment ?

Par des entretiens individuels pour instaurer un lien de confiance, car aucune autre personne que moi n'aura accès aux informations transmises lors des entretiens qui seront semi-directifs.

Problème à résoudre / Problématique ?

De quelle manière peut-on rendre la MJC plus démocratique ?

Introduction	<ul style="list-style-type: none">- C'est quoi ton poste / ton rôle à la MJC ? En quoi ça consiste ?- Depuis combien de temps tu travailles / tu es administrateurice ici ?- Est-ce-que le fait de travailler / t'impliquer dans une association a été un choix pour toi ?
Démocratie	<ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce que toi tu mets derrière le terme « démocratie » ?- Est-ce-que tu as des idées sur comment incarner une MJC plus démocratique ?- Pour toi, c'est quoi les valeurs de la MJC ?- Est-ce-que tu trouves que les valeurs de la MJC s'incarnent réellement ?

<p>Décisions / Hiérarchie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce-qu'il y a des personnes qui sont hiérarchiquement au-dessus de toi ? Si oui, quel type de rapport tu as avec eux ? - Est-ce-que tu diriges de personnes ? Si oui, quels types de rapport tu as avec eux ? - Pour toi, lequel de ces deux organigrammes représentent le plus la MJC et pourquoi ? - Est-ce-que t'as un pouvoir décisionnel à la MJC ? Et si oui, à quel niveau ? - Est-ce-que tu sais précisément ce qui se décide dans les AG, les CA et les bureaux ? - Est-ce-que tu aimerais participer davantage aux décisions de la MJC ?
<p>Réunions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tu participes à des réunions ? Si oui, lesquelles ? Quels qualificatifs tu leur donnerait ? - Le format de ces réunions il te convient ? - Est-ce-que tu trouves utiles de faire des réunions d'équipes ? Et est-ce que tu y participes ? Et est-ce-que tu t'y retrouves ?
<p>Liens avec les autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tu trouves que tu communique assez avec les autres membres de la MJC ? - Est-ce-que tu as un bon relationnel avec les autres membres de l'équipe ? - Est-ce-que tu es en lien avec tout le monde (administrateurices, autres salariés...) ? - Est-ce-que tu connais les administrateurs de la MJC ? Tu les côtoies souvent ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Quel lien as-tu avec l'animateur/l'administrateur référent du pôle dans lequel tu es ? - As-tu des projets professionnels avec les différentes personnes de la MJC ? - As-tu beaucoup de liens avec les adhérents ? Si oui, avec quels types d'adhérents ?
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Comment tu décrirais l'environnement (en terme de relation) dans la MJC ? Et avec les personnes avec qui tu travailles tous les jours ? - Comment tu définirais le terme de coopération ? - Est-ce-que tu la ressens cette coopération au sein de la MJC ?
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Le fonctionnement de la MJC, est-ce-qu'il te convient ? - Si on part sur ton idéal personnel, est-ce-que tu modifierais des choses sur le fonctionnement de la structure ?
Structure MJC	<ul style="list-style-type: none"> - Pour toi comment se situe la gouvernance au sein de la MJC ? - Quels sont les fonctionnements et les disfonctionnements que tu peux voir à la MJC ? - Si on part sur ton idéal personnel, est-ce-que tu modifierais la manière actuelle de gouverner la MJC ? - Idéalement, qu'est-ce-que tu changerais au sein de la structure ?

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	6
Partie 1 – Le collectif / participatif comme essence même des associations	13
Chapitre 1 – Revenir à la base : les associations et la démocratie	13
Section 1 – Le collectif au cœur du cadre légal associatif	13
Section 2 – Construire ses valeurs et son projet associatif nécessite la participation de ses membres	15
Section 3 – La loi Hamon vient renforcer cette démocratisation des associations	17
Chapitre 2 – Ce qu’il en est réellement de la démocratie au sein des associations	19
Section 1 – Le fonctionnement structurel comme le cœur démocratique	19
Section 2 – La prise de décision : un cadre majoritairement collectif	22
Section 3 – Gouvernance et hiérarchie : deux termes étroitement liés	25
Partie 2 - Émergence d’une pluralité de démocraties grâce au collectif / participatif	28
Chapitre 1 – Les associations et l’utilisation de diverses démocraties	28
Section 1 – La démocratie participative applicable à plusieurs niveaux	28
Section 2 – La démocratie horizontale permet une gouvernance plus démocratique	31
Section 3 – La démocratie associative au cœur de la structure	33
Chapitre 2 – Le « par et pour », un profit démocratique pour les associations : application concrète à la MJC de Charlieu	35
Section 1 – Sa visée participative	36
Section 2 - Laisser la place à l’expression démocratique	38
Section 3 – Quelles conséquences sur la structure ?	40
Partie 3 – Des différences notables entre les volontés et la réalité démocratique	42
Chapitre 1 – Les freins et les limites du collectif / participatif au détriment de la démocratie	42
Section 1 – Prendre le temps de la réflexion collective / participative	42
Section 2 – Modalités de décisions	44
Section 3 – Le risque de l’intérêt personnel	46
Chapitre 2 – Opposition à l’expression démocratique	48
Section 1 – Dans la gouvernance	48
Section 2 – Dans les instances décisionnelles	50
Section 3 – Dans le management	52
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	57
ABREVIATIONS, SIGNES ET ACRONYMES	63
ANNEXES	64
Annexe n° 1 : Tableau des instances de la MJC de Charlieu, Sophie Junet	64
Annexe n°2 : Organigramme fonctionnel de la MJC de Charlieu, Sophie Junet	66

Annexe n°3 : Organigramme fonctionnel de la MJC de Charlieu, Sophie Junet	67
Annexe n°4 : Organigramme fonctionnel de l'association Bethanie (2021), Association Béthanie	68
Annexe n°5 : Grille d'entretien « Comment rendre la MJC de Charlieu plus démocratique ? », Sophie Junet	69
TABLE DES MATIERES	72
TABLES DES FIGURES	74
Figure n°1 : Aperçu d'un fonctionnement type conforme aux usages associatifs, VIA 28	74
Figure n°2 : Organigramme et structure, Association étudiante en développement international et action humaine (AÉDIAH)	74
Figure n°3 : Affaire de bases et de sommets, « La démocratie associative, une affaire de base et de sommet », Empan, BRIZAIS Reynald	74
Figure n°4 : Matrice d'Eisenhower, Manager-go, GRANGER Raphaële	74
RESUME	75

Tables des figures

Figure n°1 : Aperçu d'un fonctionnement type conforme aux usages associatifs, VIA 28

Figure n°2 : Organigramme et structure, Association étudiante en développement international et action humaine (AÉDIAH)

Figure n°3 : Affaire de bases et de sommets, « La démocratie associative, une affaire de base et de sommet », Empan, BRIZAIS Reynald

Figure n°4 : Matrice d'Eisenhower, Manager-go, GRANGER Raphaële

Résumé

Les associations trouvent leur essence même dans les faits collectifs, c'est de ça qu'elles sont faites et c'est de cette manière-là qu'elles engendrent une démocratisation des associations. Nous retrouvons cela au sein des diverses lois les concernant, de la loi sur la liberté d'association de 1901 jusqu'à la loi Hamon de 2014 ; nous retrouvons aussi cet aspect collectif dans le fonctionnement des associations, dans leur modalité de prises de décisions et aussi dans leur gouvernance. En dehors du fait collectif, les faits participatifs, eux, permettent également une plus large démocratie, puisque le terme de participation dans une association rejoint de nombreux pans quant à la définition de la démocratie. Qu'elle soit participative, horizontale ou associative, les différents modèles de participation contribuent à la rendre plus démocratique. En revanche, il existe des différences entre les volontés démocratiques des associations et ce qu'il en est réellement, il s'agit donc de souligner les freins et les limites des faits collectifs et / ou participatifs : le fait de devoir y accorder du temps, de questionner les modalités de décisions mis en place, avec un risque qui subsiste dans tous types de discussions : l'intérêt personnel de chacun. Parfois, il est même question d'une opposition à l'expression démocratique, qu'elle soit consciente ou inconsciente.

Associations find their nature selfsame in collective facts, that's what they are made of and that's how they create a democratization of associations. We find this in various laws concerning them, from the law on the freedom of association of 1901, to Hamon's law of 2014 ; we also find this collective aspect in the operation of associations, in the way they make decisions and also in their governance. Besides the collective fact, the participative fact, them, also allows a larger democracy, since the term participation in an association joins many sides as to the definition of democracy. Whether it's participative, horizontal or associative, the different models of participation contribute to making it more democratic. However, there are differences between the democratic intention and what it really is, it's therefore necessary to underline brakes and limits of collectives and/or participatives facts : the fact of having to grant time to it, of questioning modalities of decisions sets up, with a risk which remains in all types of discussions : the personal interest of each one. Sometimes, there is even a question of opposition to democratic expression, whether conscious or unconscious.