Vers une gouvernance renforçant la co-construction salariés-administrateurs à la Fédération Ligue de l'enseignement de la Dordogne

Delphine MARTIN

Certificat

« Innovation sociale et Economie Sociale et Solidaire »

14 janvier 2019

Vers une gouvernance renforçant la co-construction salariés-administrateurs à la Fédération Ligue de l'enseignement de la Dordogne

Par Delphine MARTIN

Introduction

I. Définition et exemples de typologies de la gouvernance 5

A. Spécificités des gouvernances associatives 5

B. Typologies de gouvernances associatives 6

II. Une gouvernance militante par des administrateurs et des permanents issus de l'enseignement (période de la création, 1930, à 1992) 7

A. Sous - Période de 1930 à 1969 : l'Essor de la Fédération des Oeuvres Laïques (FOL) 7

1. Le bien commun : laïcité et éducation 8

2. Les parties prenantes issues de milieu de l'enseignement et des collectivités locales 8

a. Les membres du conseil fédéral (conseil d'administration) 8

b. Les permanents enseignants et les salariés 9

c. Les associations affiliées 9

3. Lien aux collectivités publiques 9

4. Une gouvernance militante 10

B. Sous-Période de 1969 à 1992 : Distanciation avec l'Ecole - vers une gouvernance militante à tendance professionnalisée 11

1. Le bien-commun : fédération d'associations éducatives et socio-culturelles 12

2. Les Parties prenantes : remplacement progressif des enseignants cadres par des salariés cadres – diversification du profil des dirigeants associatifs 12

a. Administrateurs, issus du milieu enseignant en majorité 12

b. L'équipe de permanents : MAD puis détachés et salariés 12

c. Les associations affiliées : diversification des dirigeants et un nombre en baisse 13

3. Lien aux collectivités publiques 13

4. Gouvernance militante avec tendance professionnalisée 14

III. 1992 à aujourd'hui : d'une gouvernance mixée militante/professionnalisée à une gouvernance resserrée/professionnalisée 14

A. Le bien commun 14

B. Les parties prenantes 15

1. Des administrateurs d'origine socio-professionnelle variée 15

2. Les détachés et les salariés, impliqués dans la stratégie organisationnelle 15

3. Les associations affiliées devenues des usagers 16

C. Le lien aux collectivités publiques : crise avec le partenaire historique 16

D. La gouvernance militante/professionnalisée à resserrée/professionnalisée 16

IV. Atouts et faiblesses de la gouvernance actuelle – éléments de dynamisation d'une gouvernance co-construite 17
A. Les éléments de la gouvernance actuelle et ses faiblesses 18
1. Synthèse sur les acteurs de la gouvernance 18
a. Les administrateurs et la problématique de leur renouvellement 18
b. Les salariés et un enseignant détaché 18
2. Une gouvernance resserrée et professionnalisée 19
3. Les faiblesses repérées 20
a. Problème de renouvellement des candidats de Conseil d'Administration et d'implication du Conseil d'administration 20
b. Manque d'échanges entre les salariés et les administrateurs 20
c. Manque de réflexion stratégique et de réflexion sur les axes d'orientation 20
B. Atouts de la gouvernance de Ligue de l'enseignement de la Dordogne 21
1. Un Président et un bureau investis 21
a. Le binôme Président-Délégué Général 21
b. Une majorité des membres du bureau investie 21
c. Mobilisation autour de certaines questions de mouvement et de projets 21
2. Une Assemblée Générale Dynamique 21
a. Présence de l'équipe salariée 21
b. Des AG Thématiques 21
c. Présence des associations 22
d. Présence des partenaires 22
3. Une équipe de salariés investis 22
C. Des leviers pour une co-construction de la gouvernance 22
1. Rendre la gouvernance plus cognitive (P. Eynaud) 22
a. Convivialité au sein des réunions statutaires et entre salariés et administrateurs 22
b. Temps formels d'échanges entre salariés et administrateurs 23
2. Formation interne (acculturation) et Temps de réflexions stratégiques 23
a. L'acculturation des administrateurs 23
b. Bilan et projection annuels 23
c. Travail sur le projet fédéral à poursuivre 24
d. Des outils : réflexion sur l'utilité sociale de la Ligue 24
3. Renforcer le lien avec les associations affiliées 24
4. Renforcer le lien avec les partenaires institutionnels 24
Conclusion 25
BIBLIOGRAPHIE 26
ANNEXE 1 27
ANNEXE 2 40

Introduction

Les associations sont, comme le rappellent JL Laville et Sainsaulieu (2013), selon la loi 1901 « 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 ». Objets sociologiques, elles sont à la fois des structures apportant leur projet basé sur des valeurs humaines pour améliorer la société et des structures socio-économiques alternatives différentes des entreprises de capitaux, possédant des spécificités de fonctionnement interne, organisationnel, institutionnel, basées sur un ensemble d'acteurs et ouvertes sur l'espace public.

La spécificité, qu'est le projet d'une association, est définie et partagée par différents acteurs structurants (dirigeants associatifs bénévoles, salariés, membres de l'association), dans un but non lucratif, à la différence d'une entreprise de capitaux, dont les intérêts sont partagés par les personnes détentrices du capital. Les différentes parties prenantes (détenteurs d'enjeux=stakes holders), que sont les dirigeants, les bénévoles et les salariés, parfois également les usagers et les partenaires, sont consultées et même associées à la prise de décision. Les modalités de participation de chacun définiront le mode de gouvernance (P.Eynaud, 2015). Une définition générale du terme de gouvernance trouvée sur internet indique que c'est : « le partage de la réflexion, de la prise de décision et de l'évaluation avec une multiplicité des lieux et des acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet ». Yvan Allaire[1] précise que :

« La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour en arrêter les orientations stratégiques, assurer la supervision de la direction et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation. »

La notion de gouvernance a longtemps été décrite par le prisme des entreprises et des institutions publiques, mais les ouvrages sociologiques (par exemple : P. Eynaud, 2015 ; C. Hoarau et JL Laville, 2008) montrent qu'il existe des spécificités de la gouvernance associative.

L'Objet de cette présente note est la gouvernance de l'association étudiée, la Ligue de l'enseignement de la Dordogne. A l'aide des écrits littéraires sur les caractéristiques des gouvernances associatives et à la lecture d'interviews[2] et d'écrits statutaires ainsi qu'avec la connaissance personnelle de l'auteure[3], une proposition de caractérisation de la gouvernance de l'association sera faite.

La Ligue de l'enseignement de la Dordogne est créée en 1930, par un inspecteur d'académie, afin d'assurer le soutien des instituteurs laïques et les structures associatives laïques œuvrant pour les activités post et péri scolaires et afin de développer des activités d'éducation populaire. Elle fait partie de la confédération nationale, la Ligue de l'enseignement. La fédération a su se développer. Elle fédère aujourd'hui 340 associations sportives et socio-culturelles ; elle est gérée par un conseil d'administration et deux comités sportifs ainsi que 52 permanents. Ceux-ci sont répartis sur 7 établissements. Les actions menées se répartissent en grands secteurs : vie associative-UFOLEP-USEP, vacances-tourisme-découverte, formation, culture-citoyenneté-jeunesse, multimédias.

---

[1] Professeur émérite de stratégie à l'Université du Québec à Montréal, auteur et coauteur d'articles et d'ouvrages sur la stratégie et la gouvernance des entreprises

[2] Les notes prises lors des interviews (un Président de la FOL de 1984 à 2000, une cadre entrée en 1995 et une assimilée cadre entrée en 1992) sont en annexe 1.

[3] En poste d'adjointe d'administration et de gestion au secrétariat général, entrée en 2009 dans l'association, comme formatrice au départ.

A l'analyse des comptes rendus de réunions statutaires et des interviews faites auprès de salariées et d'un élu, il apparait que depuis une vingtaine d'années, l'association rencontre quelques difficultés pour le renouvellement de ses administrateurs et pour l'implication de ceux-ci. De plus, malgré une volonté affichée des dirigeants pour faire vivre et pour piloter le projet associatif tant au niveau des administrateurs que des salariés (note sur la gouvernance de 2012[4], séminaires, commissions thématiques..), les salariés manquent de repères lorsqu'il s'agit d'interroger la cohérence entre l'évolution de leurs actions ou secteurs avec le projet associatif. Les administrateurs interviennent très peu dans la définition et le rappel du projet commun et de ses déclinaisons en actions des différents secteurs. Ils manquent des échanges entre les salariés et les dirigeants élus. Il semble que davantage d'échanges pour les prises de décisions et qu'une co-construction des orientations à la fois stratégiques et organisationnelles permettraient aux salariés et aux dirigeants élus de trouver leur place et d'alimenter leur dynamisme et leur motivation.
Dans cette note, l'analyse de l'histoire de l'association révèlera justement l'évolution des acteurs de l'association (enseignants mis à disposition ou détachés, administrateurs, associations affiliées, salariés), comment ont été menées la réflexion sur le projet associatif, comment étaient prises les décisions. C'est à la lumière de ces éléments que nous montrerons le cheminement de la gouvernance. Le propos amènera des éléments de réponse à la problématique suivante :

Comment faire évoluer la gouvernance de la fédération Ligue de l'enseignement de la Dordogne afin de renforcer la co-construction salariés-administrateurs ?

La première partie de cette note présentera les spécificités des gouvernances associatives et ses grandes typologies, et seront définie les notions de gouvernance militante, gouvernance resserrée et gouvernance professionnalisée, qui caractérisent la gouvernance d'association au cours de son histoire.

La seconde et la troisième partie présenteront l'évolution de la gouvernance de la fédération de sa création à aujourd'hui, celle-ci évoluant d'une gouvernance militante assurée par des enseignants ou professionnels de l'Education nationale, militants, vers une gouvernance hybride, resserrée et professionnalisée, partagée entre des administrateurs d'origine plus diverses et des salariés hors Education Nationale. Cette analyse historique donnera des éléments de compréhension de la gouvernance actuelle de la Fédération et des leviers pour la dynamiser.

Dans une dernière partie, seront présentées les atouts et les faiblesses de la gouvernance actuelle et par conséquent les difficultés de fonctionnement de l'organisation. Puis, seront identifiés des leviers pour dynamiser la participation des différents acteurs de la gouvernance et pour améliorer la co-construction.

I. Définition et exemples de typologies de la gouvernance

A. Spécificités des gouvernances associatives

La gouvernance associative présente des spécificités liées au partage du bien commun ou projet associatif par un collectif et liées à la relation à l'espace publique et aux collectivités publiques; elle peut être résumée ainsi : « ensemble des mécanismes permettant un alignement de fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (C. Hoarau et JL Laville, 2008). Pour parvenir à cet alignement, il faut des remises en question permanente du partage de la réflexion, de la prise de décision et de l'évaluation. Pour que le projet ne se « dissolve » pas dans l'organisation et dans l'opérationnalité des actions, la gouvernance doit être réinterrogée

[4] Annexe2

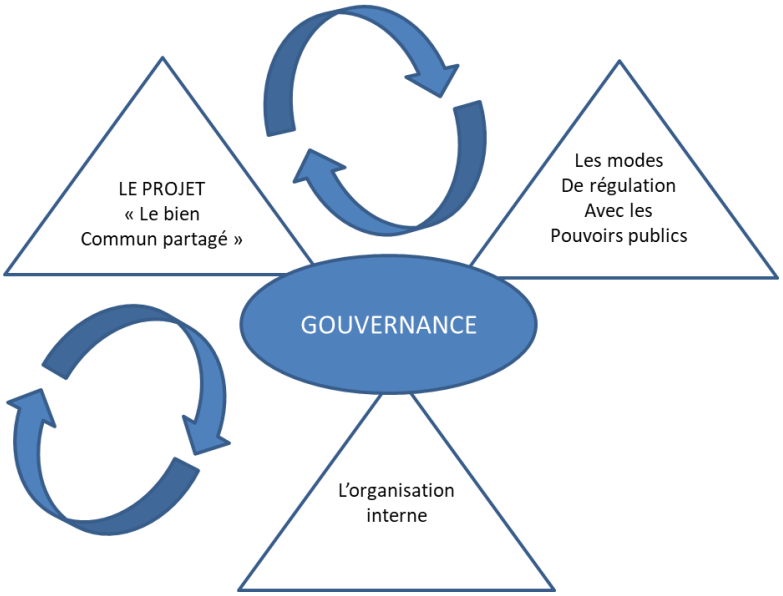
régulièrement pour être l'espace de démocratie partagée où le sens du projet est rappelé en permanence (JL Laville et R. Sainsaulieu, 2013).

La gouvernance associative se distingue de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance des institutions publiques par son caractère démocratique (J. Bernet, P. Eynaud, O. Maurel, C. Vercher-Chaptal, 2016). L'ensemble des parties prenantes de l'association interagissent dans des instances ou des temps formels (votes) ou informels.

Bien sûr, la gouvernance associative est influencée par les codes de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance des institutions publiques, amenant le contrôle, l'évaluation et les procédures organisationnelles. D'ailleurs, on peut trouver la définition suivante dans Wikipédia : gouvernance associative : l'hybridation entre l'approche managériale et l'approche démocratique.

La gouvernance associative sera donc caractérisée par les différents éléments qui la définiront et la feront évoluer, à savoir : le projet associatif qui découle du bien commun partagé, le lien aux institutions publiques et l'organisation interne (E. Bucolo, P. Eynaud, J. Hooaringer, 2014). Elle peut être représentée à la croisée de l'articulation de ces éléments :

Schéma de la gouvernance et des liens avec le projet, les modes de régulation avec les pouvoirs publics et l'organisation interne (E. Bucolo, P. Eynaud, J. Hooaringer, 2014)



B. Typologies de gouvernances associatives

Le projet associatif est partagé par différentes parties prenantes (les dirigeants, les bénévoles et les salariés, parfois également les usagers et les partenaires) qui interagissent selon des fonctionnements formels ou informels. Ces interactions et la prépondérance de tels ou tels acteurs vont caractériser la gouvernance de l'association.

Suite à une enquête quantitative menées par le CNAM et le mouvement associatif, auprès de 2300 responsables associatifs, plusieurs typologies de gouvernances ont pu être décrites (E. buccolo, P. Eynaud, J. Hoaringer, 2014 ; P. Eynaud, 2015) : des gouvernances de type militante, professionnalisée, resserrée, ou externalisée.

Les trois premières catégories vont être précisées ici, car leurs caractéristiques permettront de décrire la gouvernance de la fédération de Dordogne à différents moments de son histoire ainsi que la gouvernance actuelle.

La gouvernance militante : elle existe dans des associations où les actions sont des moyens pour faire avancer la cause. Elles sont souvent techniquement innovantes. Le partage des valeurs communes au sein du Conseil d'administration[5] se fait plus fortement que dans d'autres gouvernances. Les relations sont souvent étroites avec les financeurs (conventions pluriannuelles, collaboration). Ces associations sont souvent engagées dans des débats publics.

La gouvernance resserrée : ce type de gouvernance est incarnée par une ou quelques personnes omniprésentes ou charismatiques, le président ou le dirigeant. Les votes sont souvent à main levée. Le président ou le dirigeant anime les débats. Les autres parties prenantes se reposent sur eux. Les associations ayant ce type de gouvernance ont des difficultés à renouveler les dirigeants. Souvent ce sont des associations peu outillées, qui ont une gouvernance peu formaliste.

La gouvernance professionnalisée : le choix des administrateurs se fait sur leurs compétences en matière de gestion. « Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs ». Le Conseil d'administration et l'Assemblée générale ont un vrai rôle de surveillance de l'exécutif et de conseil. Les indicateurs de performance sont discutés en Conseil d'administration.
« Une professionnalisation, encouragée par l'administration, se développe. Elle améliore faiblement la qualité des services rendus. En contrepartie elle contribue à déresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer ».
Ce profil d'association utilise une large gamme d'outils de gestion tant financiers que non financiers exigés par les financeurs. « Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe sont assortis de systèmes de contrôle […] de plus en plus coûteux en temps ».

Chaque gouvernance associative tend plus vers l'une ou l'autre de ces typologies mais peut présenter une hybridation de celles-ci. Elle dépendra des logiques instituantes et des logiques isomorphes, et elle sera fonction des parties prenantes en présence, de leur incarnation du projet commun et de leurs interactions avec l'espace publique et les institutions publiques (cf. schéma de la gouvernance). De plus des aspects tels que le champ disciplinaire (contrôle du dirigeant, audit, charte qualité), le champ participatif et collectif (temps conviviaux, temps de concertation participative), le périmètre de participation à la gouvernance (ex : participation des usagers), peuvent donner des spécificités fortes à une gouvernance associative.

Les éléments descriptifs de ces typologies vont nous permettre dans les parties suivantes de caractériser la gouvernance de la Ligue de l'enseignement de la Dordogne en fonction des époques considérées et donc de voir qu'elle a évolué.

II. Une gouvernance militante par des administrateurs et des permanents issus de l'enseignement (période de la création, 1930, à 1992)

A. Sous - Période de 1930 à 1969 : l'Essor de la Fédération des Oeuvres Laïques (FOL)

Suite au congrès de 1926 à St Etienne, comme dans de nombreux départements (P Tournemine, 2015), la fédération des Œuvres laïques de Dordogne est créée, en 1930, par un ensemble de notables issus du milieu enseignant, dont l'Inspecteur d'Académie, et des élus républicains de

[5] CA : Conseil d'administration

collectivités locales. Le Président, Monsieur Roques, est Inspecteur d'Académie. Son successeur, jusqu'en 1968, Monsieur Davesne, l'est également.

Les paragraphes suivant montreront que la gouvernance se caractérise par des éléments relevant de la gouvernance militante. Seront présentés les acteurs de la gouvernance, où domine le corps enseignant : les membres du conseil d'administration, les permanents et les associations affiliées et les logiques instituantes liées aux actions et à l'objet de l'association.
Les propos suivant sont principalement étayés, outre par la littérature, par les comptes rendus de réunions statutaires, les statuts et le témoignage écrit dans ancien cadre, enseignant, entré dans les années 50, devenu ensuite Secrétaire Général.

1. Le bien commun : laïcité et éducation

Le bien commun est alors :
-la défense de l'école laïque publique
-le développement d'activités péri et post scolaire laïques, assurer par les acteurs associatifs laïques, fédérés au sein de la Fédération des Œuvres laïques (FOL), elle-même membre de la confédération Ligue de l'enseignement
-La défense de la laïcité
Comme cela sera présenté dans la partie suivante, ce bien commun est partagé par différentes parties prenantes : administrateurs, permanents, associations affiliées. Les salariés n'apparaissent pas dans ce partage du projet d'idées, ils restent cantonnés dans leurs tâches techniques.

2. Les parties prenantes issues de milieu de l'enseignement et des collectivités locales

a. Les membres du conseil fédéral (conseil d'administration)

Dans les statuts de la FOL de 1953, il est précisé que ses membres sont :

- Des membres de droit :
    - Représentants de l'Administration : l'Inspecteur d'Académie, Directrice et Directeur d'Ecole Normale, Chef du Service Départemental Jeunesse et Sports, Inspecteurs de l'Enseignement Primaire
    - Représentants Syndicaux : 4 membres désignés par le syndicat
    - Représentants du Conseil Général (CG): 4 membres désignés par le CG
- 30 Membres élus

L'année 1969 est une année de rupture pour la gouvernance, car cette année-là, les statuts changent et les membres de droit n'existent plus. Le conseil fédéral est alors composé de 33 membres élus, représentant 3 collèges (d'après le règlement intérieur : 14 sièges pour les associations en milieu non scolaire, 5 sièges pour les associations en milieu scolaire, 14 sièges pour les animateurs).

Les membres élus sont des dirigeants des associations affiliées. Dans cette période (et même ensuite jusque dans les années 1980), la quasi majorité des responsables associatifs sont des enseignants, impliqués dans leur commune où, bien souvent, ils enseignent et où ils habitent. Même s'il y a peu de précision dans les comptes rendus de réunions statutaires sur l'origine socio-professionnelle des membres, l'histoire de la Ligue de l'enseignement confirme la présence quasi-exclusive de membres élus issus du milieu enseignant (JM Ducomte, JP Martin, J Roman, 2013).

Les membres du bureau sont en moyenne au nombre de 14 ; quelques-uns sont également des cadres permanents. Ils se répartissent la supervision des différents services de la fédération et s'appuient sur les enseignants mis à disposition pour le fonctionnement et l'organisation des services.

b. *Les permanents enseignants et les salariés*

L'Education Nationale met à disposition des personnels enseignants (les MAD) pour assurer le fonctionnement de l'association. Ils sont 8 en 1958 et passent à 13 en 1963. Ces permanents sont les responsables des différents secteurs, pouvant être également des administrateurs (ex : composition du bureau et de l'équipe permanente en 1954, 3 MAD).
Ces enseignants, qui choisissent de venir à la FOL, sont des militants de la laïcité, ils souhaitent défendre collectivement ses valeurs, malgré le salaire moins attractif que s'ils prenaient une classe. Cet aspect amènera des difficultés de recrutement sur ces postes MAD. Pour les résoudre, la FOL décidera de verser des primes complémentaires (compte-rendu de bureau en 1962).

Les salariés non cadres sont des « petites mains » : dactylos, costumières, projectionnistes, conducteurs de bus… ce personnel n'intervient à aucun moment dans les décisions et leur nombre doit se situer autour d'une trentaine de personnes. Les seuls échanges avec le CA et les administrateurs concernent les conditions de travails et la qualité de réalisation du travail (demande d'augmentation de salaire, avertissement pour travail mal fait…).

c. *Les associations affiliées*

Durant cette période, ces associations sont : des amicales laïques, des foyers ruraux et des sociétés dites monovalentes (ex : société athlétique), puis apparaissent les associations de parents d'élèves, les foyers culturels. A partir des années 60, apparaissent les associations relatives aux activités pour les jeunes, générations du « baby-boom» (P Tournemire, 2015).
Il existe très peu de données chiffrées sur les effectifs d'associations affiliées dans les comptes rendus des réunions statutaires. On peut trouver qu'en 1949, tout type d'associations confondu(AL, société sportives…) elles étaient 600 associations affiliées. En 1954, 300 amicales laïques étaient affiliées (quid des autres types d'association ?). Ces données étaient peut être indiquées dans les rapports d'activités, mais ces documents n'étaient pas disponibles pour l'étude.

Il y a un lien continu avec les associations affiliées, qui permet de transmettre les éléments importants concernant les actions à mener ou les évolutions à apporter pour la réalisation du bien commun. Cela concerne aussi bien les aspects statutaires, les liens aux collectivités, le partage et l'entraide au niveau matériel ou financier (subventions reçues par la FOL puis réparties). La FOL tient alors son rôle de support et d'animation pour les associations fédérées[6]. Elle anime des commissions spécialisées dans tous les champs d'activités de la Fédération où sont présents des membres du conseil fédéral, des responsables et animateurs des associations locales. Dans cette période, milieu de XXème siècle, les dirigeants de ces associations sont principalement des enseignants (L. Frajerman, 2008).

3. Lien aux collectivités publiques

Jusqu'en 1969, les collectivités et institutions publiques sont membres de droit du conseil fédéral.

Le Conseil Général est alors un partenaire indéfectible qui aide la FOL, tant que son budget le lui permet. La FOL peut avoir à subir une baisse de budget tout en comprenant les difficultés du Département et cela n'entache pas la relation. Réciproquement le Département sait que les demandes financières de la FOL varient en fonction de ses activités, menées pour le bien public.
La CAF est également un bon partenaire en ce qui concernent les colonies de vacances organisées par la FOL et les centres aérés, dont le subventionnement transite par la FOL pour aller aux associations.

[6] En 1953, se tenaient 9 réunions cantonales ; la FOL assurait également une commission de gestion de conflits pour aider les associations dans leur fonctionnement interne ou avec les collectivités.

Les dirigeants de la FOL veillent à ce qu'il n'y ait pas d'ingérence de l'état dans le fonctionnement de la fédération. Cette question apparait à plusieurs reprises dans les comptes rendus (exemple : réunion de bureau en juillet 1950).
En 1967, l'opération « Mille Clubs de jeunes » est lancée par le service jeunesse et sport de l'Etat, dont dépendent alors les politiques départementales. Certaines des amicales laïques ou certains des foyers de jeunes vont essayer d'avoir le « label ». Apparait ici, une influence de l'Etat vers le réseau alors que jusqu'à présent, les comptes rendus des réunions statutaires de la FOL laissaient à penser que c'était plutôt le milieu associatif qui orientait la réponse des institutions publiques aux besoins sociétaux, dans le domaine socio-culturel. Cette influence réciproque FOL-Institution reflète le travail institutionnel et des logiques isomorphes.

4. Une gouvernance militante

Le siège de la Fédération est au début à Bergerac, puis, après la seconde guerre mondiale, à Périgueux.
Les moments statutaires sont les réunions de Conseil fédéral (au moins trois fois par an), les réunions du bureau mensuelles, l'Assemblée générale (AG) et le congrès départemental dans la même journée, et un ensemble de commissions de travail sur des projets ou des problématiques occasionnelles (dans les statuts de 1969).
Les commissions de travail concernent les MAD et des administrateurs désignés ou auto-désignés et des membres élus ou animateurs des associations locales (alors des enseignants). Les comptes rendus des commissions sont ensuite examinés en bureau et des décisions sont prises.

L'AG et le congrès concernent l'ensemble des militants de la Fédération. Chaque année le congrès est consacré à une thématique (ex en 1963 : « *la dépopulation de la Dordogne et les possibilités d'évolution économique en lien avec les mouvements d'usagers* »). Les travaux effectués peuvent alimenter les grandes orientations à la fédération.

Les décisions prises concernent :
-les activités qu'organise la FOL en propre (cinéma, conférences, enseignements (ménagers, agricoles…), veillées, sports, Formation
-les activités de soutien au fonctionnement du réseau (demande et distribution des subventions, gestion des adhésions, versement de subvention, prêt de matériel ou d'argent, liens avec les collectivités, gestion des conflits internes ou avec les collectivités, aide sur la gestion de locaux)
-le fonctionnement interne de la fédération (moments statutaires, salariés, MAD, liens aux collectivités)
-les actions sociales (diverses collectes : aides aux sinistrés, aides aux « vieux » en 1967, coopératives scolaires, bourses cantines, bourses trousseau)
-Décisions propres aux administrateurs :
-le fonctionnement de la confédération
- le combat laïc
-le lien aux autres réseaux départementaux et nationaux (FFC, CEMEA, Familles laïques, coopératives scolaires, syndicats)
-actions d'influences sur les élus (lobbying) ex : défense de la laïcité, positions lors des campagnes électorales, soutien aux services publics dans les territoires publics

Les comptes rendus reflètent une dynamique d'échanges entre les administrateurs, avec des prises de position parfois virulentes, des prises de positions politiques au niveau départemental (par exemple sur le réseau ferré de Dordogne) et au niveau national avec le filtre de la confédération.
Le positionnement de la FOL est parfois très verticale avec ses associations affiliées, et les échanges sont parfois des injonctions, notamment en ce qui concerne la laïcité ou l'organisation des activités péri scolaires (ex : note sur les cantines scolaires de novembre 1954).

Les activités et les pistes d'actions sont riches face à de nombreux besoins sociaux (éducations, enfances inadaptées, transports scolaires, urbanisation, la jeunesse scolarisée en secondaire, association de parents d'élèves, … en plus des actions d'origine) et il faut parfois réorganiser et faire des choix car les moyens humains ne sont pas extensifs.

Les principes d'engagements de la FOL relèvent de la logique de mouvement (JL Laville, R Sainsaulieu, 2013). L'économie n'est alors que le support de l'action politique. L'engagement se fait autour d'une même cause et la cohésion de la Fédération se fait autour de celle-ci.
La logique d'entraide qui selon JL Laville et R Sainsaulieu (2013) donne « une priorité » accordée à l'activité économiques pour les membres est présente mais n'est pas la priorité dans le fonctionnement de la FOL à l'époque. L'économique est au service de la cause. L'Economique permet d'avoir du matériel pour mener les actions (matériel de cinéma, matériel et locaux pour les colonies) et pour assurer le salaire du personnel (dactylo, projectionniste, complément financier aux enseignants détachés).
L'action historique d'organisation de colonies de vacances, qui revient directement à la FOL et non pas à d'autres associations affiliées relève par contre de la logique d'aide. Les instituteurs et la FOL trouvent les moyens financiers, matériels et humains pour faire partir les enfants en colonies de vacances. La FOL négocie les bourses auprès du département pour les enfants.
Toutes les activités développées par la fédération relèveront de cette logique sous couvert de la logique de mouvement.

La prépondérance de la logique de mouvement sous-tend, une gouvernance de type militante (E. Bucolo, P. Eynaud, J. Hoaringer, 2014), car les actions sont des moyens pour faire avancer la cause de l'association. Il y a un fort partage des valeurs communes au sein du CA. Les relations sont étroites avec les financeurs (conventions pluriannuelles[7], collaboration). De plus, la FOL est engagée dans des débats publics.

Dans la période étudiée suivante, la gouvernance va évoluer en lien avec la diminution de la présence des enseignants dans le paysage associatif et en lien avec la professionnalisation de l'association tant au niveau de ses modes organisationnels qu'au niveau du profil des acteurs associatifs. De plus, la participation des salariés l'a faite évoluer. Tout en restant militante, la gouvernance va se professionnaliser.

B. Sous-Période de 1969 à 1992 : Distanciation avec l'Ecole - vers une gouvernance militante à tendance professionnalisée

Cette période est une transition entre la période fondatrice et la période où la Ligue va s'émanciper de l'Education Nationale. Mais cela va nécessiter l'acceptation par les acteurs originels, à savoir ceux issus du milieu enseignant, d'acteurs issus d'origines diverses, non enseignants (et réciproquement).

Cette période est une période de contraintes imposées par la normalisation du travail (convention collective, complexification du milieu de travail…) et par la professionnalisation des champs professionnels (animation, culture, formation…). Sur la période 1982-1985, sont votées les lois de décentralisation qui vont bouleverser, notamment les activités culturelles des fédérations départementales de la Ligue, et donc de la FOL.

« La notion d'éducation socio-culturelle va remplacer celle d'Education populaire. Il ne s'agit plus d'éduquer mais d'animer. » (P. Tournemire, 2015). Le paysage associatif évolue et s'adapte au besoin d'éducation socio-culturelle et à la démocratisation des loisirs.

[7] Dès 1958, convention entre le Département et la FOL pour la gestion des centres d'hébergements appartenant au Département, au départ elle est de 10 ans puis sera de 3 ans pour devenir maintenant annuelle.

Tous ces changements vont se retrouver dans le bien commun et dans le profil des acteurs de la gouvernance.

1. Le bien-commun : fédération d'associations éducatives et socio-culturelles

Les dirigeants ont été perturbés suite à la suppression en 1971 de 4 postes MAD puis d'1 cinquième (de 15 postes la FOL passe à 10 MAD). Ils doivent repenser l'organisation de la fédération et ne peuvent plus développer autant d'activités.
De plus, la société évolue vers une société tournée vers le loisir, le socio-culturel se développe sur fond de jeunesse scolarisée de plus en plus tard et donc des animations s'orientant aussi vers le secondaire. La terminologie « prestataire de service » est quant à elle empruntée au domaine marchand qui influence le monde associatif.

De plus, la défense de laïcité, sans disparaitre, est une notion moins prégnante.

Le bien commun est moins centré sur l'école, même si l'Education reste centrale. Les terminologies pour désigner les grands axes de l'activité de la FOL traduisent cela. Les termes « péri-scolaire » et « post-scolaire » n'apparaissent plus.
En 1979, la FOL, dans son rapport d'activité, se caractérise comme étant :

- Une organisation fédérative d'associations éducatives et socio-culturelles
- Un organisme de formation d'animateurs
- Un mouvement éducatif et socio-culturel
- Un organisme de vacances et de loisirs
- Un prestataire de service (à l'adresse des usagers : associations, colons et familles, écoles)

2. Les Parties prenantes : remplacement progressif des enseignants cadres par des salariés cadres – diversification du profil des dirigeants associatifs

a. Administrateurs, issus du milieu enseignant en majorité

Les administrateurs sont issus du réseau d'associations affiliées. Dans les comptes rendus, il n'y a pas la précision de leur appartenance à L'Education Nationale. Par contre, les déclarations en préfecture des membres du bureau montrent qu'ils sont tous issus du milieu enseignant à une ou deux exceptions (en 1990, parmi les 13 membres : présence du directeur départemental honoraire de la jeunesse et sport, une personne sans profession).
A partir de 1981, les MAD n'apparaissent plus parmi les membres du bureau (est-ce en lien avec une évolution des statuts souhaité par le confédéral ?).
L'interview faite du Président en place de 1984 à 2000, montre une implication assidue des administrateurs, dans une ambiance conviviale. Les personnes motrices, présentes déjà sous la Présidence précédente, sont encore là.

b. L'équipe de permanents : MAD puis détachés et salariés

Les responsables de service sont des MAD. Leur statut évolue en « enseignants détachés » en 1987, marquant, après la suppression de postes MAD en 1971, un nouveau changement du positionnement l'Education Nationale dans son engagement dans l'Education populaire ; la FOL se sépare alors de 4 postes. Elle ne garde que 6 postes sur les 10 car elle ne peut pas assumer la totalité de leur financement. C'est le début du remplacement des responsables de service enseignants par des salariés non enseignants.
D'émanation de l'Education Nationale ou d'organisation intestine, la Ligue de l'enseignement et les fédérations départementales, au fil des décennies, ne deviennent plus que des partenaires associatifs parmi d'autres.

Les salariés sont 8 sur une équipe de 14 postes. Outre les postes de dactylos et autres postes opérationnels de terrain, apparaissent des postes salariés dont la mission est le développement de projets et la direction de services. Ainsi, est créé en 1982 un poste FONJEP payé par le ministère du temps libre dans le service culturel. Puis en 1991, sont nommées une directrice adjointe du service vacances tourisme découverte et une directrice dans un des centres de vacances permanents de la FOL, dans le même temps où le secteur Vacances Pour Tous va se développer.

La période de 1971 à 1992, se caractérise par une professionnalisation et normalisation du secteur de l'animation. Le domaine de la formation fait apparaitre le métier de formateur et des filières professionnelles dans l'animation. Le droit du travail se spécialise au sein de la branche animation et les emplois dépendent de la Convention Collective de l'Animation (CCNA) à partir de 1989.
Les activités historiques de la FOL comme le cinéma itinérant ou le théâtre amateur disparaissent et laissent la place aux professionnels de la culture.

c. Les associations affiliées : diversification des dirigeants et un nombre en baisse

Il semble que la période se caractérise par une baisse du nombre d'associations affiliées (compte-rendu du bureau de novembre 1971), dans un contexte de crise de référence des acteurs de l'Education populaire (JM Ducomte, JP Martin, J Roman, 2013) et d'évolution identitaire de la confédération de la Ligue de l'enseignement (P Tournemire, 2015).

La nature des activités des amicales laïques se tourne vers le sport et le loisir pour tous et n'est plus centrée sur l'école et l'Education permanente ; de nouveaux types d'associations se développent hors amicales laïques et foyers ruraux. Il est vraisemblable que le profil de leurs dirigeants se diversifie de plus en plus hors du milieu enseignant. L'engagement des enseignants dans la vie locale et dans la vie associative a diminué. Les enseignants n'habitent plus forcément la commune où ils enseignent, ce qui peut expliquer en partie cette désaffection.

Le lien à la FOL est toujours important ; une vingtaine de réunions de secteurs sont organisées dans tout le département entre septembre et décembre afin de donner l'information sur les grandes orientations de la fédération et afin d'écouter les projets ou souhaits des associations.

3. Lien aux collectivités publiques

Comme cela été vu précédemment, à partir des statuts de 1969, certaines collectivités font partie du comité d'honneur (le Président du Conseil Général, l'Inspecteur d'Académie, le Directeur départemental du temps Libre, le représentant du Ministère de la Culture) mais elles ne sont plus membres de droit.

Comme l'ont souligné des sociologues tels que JL Laville, à partir des années 70, le lien entre les collectivités publiques et les associations se caractérisent par l'apparition de concurrence sur des activités communes, formalisation des partenariats accentuée, l'apparition d'une multiplicité de dispositifs de politiques publiques.

La FOL a été ainsi en concurrence avec le secteur jeunesse et sport de l'Etat, avec la DDAS sur les questions des séniors, avec les communes pour le péri-scolaire, notamment les cantines. La MSA soutient les foyers ruraux, qui bénéficient de ses subventions, contrairement aux clubs du 3ème âge des Amicales Laïques de la Fédération.

La FOL bénéficie de différents emplois aidés : poste FONJEP, TUC, emploi jeune volontaire.

La lecture des comptes rendus de bureau donnent des exemples d'influence réciproque entre la FOL et les collectivités publiques. Elle a souvent subi les orientations de l'Education Nationale par les suppressions de postes. Avec les services Jeunesse et sport, elle a parfois imposé ses décisions,

comme celle de refuser des fonctionnaires en appui à ses activités socio-culturelles, ou subit des décisions comme la confiscation de la fête du sport.
La FOL développaient principalement des actions pour répondre aux besoins rencontrés par les associations de la fédération en lien avec le projet commun ; à partir du début des années 70 elle va de plus en plus répondre à des projets initiés par les pouvoirs publics. Ceux-ci sont des opportunités d'actions ou de renforcement d'actions de la FOL.

4. Gouvernance militante avec tendance professionnalisée

Le rythme des temps statutaires de réunions de bureau et de CA restent les mêmes qu'à la période précédente (1 réunion de bureau par mois, environ 5 CA par an), une AG par an. Il semblerait qu'il n'y ait plus de congrès. Par compte il y a des temps de travail communs entre salariés non enseignants sur les postes de direction de service, les enseignants détachés et membres du bureau sur les grands secteurs d'activité (cf interviews).
La logique de mouvement s'estompe un peu derrière les logiques d'entraide et d'aide. La gouvernance reste principalement de type militante (cf interview du Président), mais des éléments de gouvernance professionnalisée apparaissent : outils de gestion, professionnalisation des cadres.
Les dirigeants s'emparent d'outils plus professionnels tels que les organigrammes, les tableaux pour la présentation des budgets.

III. 1992 à aujourd'hui : d'une gouvernance mixée militante/professionnalisée à une gouvernance resserrée/professionnalisée

Cette période est marquée, à son commencement, par la fin des écoles normales remplacées par des IUFM, ce qui sonne la fin de la formation obligatoire d'animation des enseignants. Cela implique pour la FOL de trouver des directeurs salariés pour les centres de vacances.

Il est à noter également l'apparition d'actions et de service nouveaux :

-le service formation créé en 1995 a vocation à enseigner les compétences de base (mathématiques, français, puis sciences et informatique) aux adultes qui en ont besoin socialement et professionnellement

-le service multimédia, dont l'informatique

Dans le contexte sociétal d'une problématique de chômage, apparaissent les contrats salariés aidés. La FOL va en bénéficier, notamment lors de la création des emplois jeunes.

Le propos qui suit va illustrer les éléments qui montrent une évolution de la gouvernance d'un type militante/professionnalisée à une gouvernance resserrée/professionnalisée.

A. Le bien commun

Depuis 2005, le confédéral demande aux fédérations départementales d'écrire leur projet fédéral.
Les projets fédéraux de 2005-2010 et 2012-2016 ont les mêmes grands axes :

-Association complémentaire de l'école
-Education tout au long de la vie
-Fédération d'associations
-Mouvement d'idée : laïcité, citoyenneté, lutte contre les discriminations, ESS

Le projet fédéral 2012-2016 insiste moins sur la notion de laïcité et il a la spécificité d'un axe sur le développement local, économique et social, dans le cadre des politiques publiques et du champ de l'économie sociale et solidaire.
Le lien à l'école est redéfini, contrairement à la période des années 70-80, et il se rapproche du projet associatif des débuts.

Le projet associatif fait apparaitre la notion économique par le biais de l'Economie Sociale et Solidaire.

B. Les parties prenantes

1. Des administrateurs d'origine socio-professionnelle variée

Ce sont des bénévoles, dirigeants d'associations affiliées à la Ligue de l'enseignement. En 1992, 12 membres du bureau sur 14 sont issus du milieu enseignant, 1 membre est directeur départemental honoraire de la jeunesse et sport, 1 membre sans profession. A partir de 2000, apparaissent les adhérents individuels, possibilité ouverte par le confédéral. Ces adhérents ne font pas partie d'associations affiliées.
Certains administrateurs vont avoir des fonctions liés à leurs compétences professionnelles (ex : un trésorier comptable). Sur cette période, l'origine socio-professionnelle se diversifie. En 2007, 7 membres du conseil d'administration ne sont pas issus de milieu de l'enseignement public (22 %). En 2013, c'est 50% de conseil d'administration qui n'est plus issu de ce milieu.

2. Les détachés et les salariés, impliqués dans la stratégie organisationnelle

Cette période se caractérise par une diminution forte des postes d'enseignants détachés car ils coûtent plus cher à l'association que les autres salariés. En 1992, ils sont 6, puis 3 en 1999 et enfin 1 seul poste dès 2013. Ainsi, après l'absence des MAD en tant qu'administrateurs, ce sont les enseignants permanents dans les services qui disparaissent. De plus en 1992, les Ecoles Normales sont transformées en IUFM et les élèves-enseignants du primaire n'ont plus l'obligation de passer le BAFA ni d'encadrer des colonies de vacances. Le lien endémique de l'Education Nationale avec l'animation socio-culturelle et l'Education Populaire est coupé.
L'animation socio-culturelle ne sera plus présente dans les écoles que sous forme de prestation mais ne nourrira plus les pédagogies des enseignants.

Les cadres enseignants sont remplacés par des salariés embauchés sous la CCNA[8]. L'origine des employés est variée ; ils sont recrutés sur leurs compétences professionnelles en lien avec les besoins des différents services et leurs formations initiales. Ces personnes ont souvent eu d'autres expériences professionnelles, pour les agents administratifs notamment, soit dans des administrations publiques soit dans d'autres associations, ou autre secteur privé. Certains avaient une très courte expérience professionnelle. Entre 1997 et début 2000, 7 jeunes ont été embauchés en emploi jeune ; 5 sont toujours salariés dans l'association.

En 1997, est créé l'EPA, équipe permanente d'animation, composée des cadres et des chargés de mission, organe interne permettant la communication et le travail transversaux entre services. Les réunions d'EPA sont aussi des instances où sont prises des décisions de type organisationnel, soit sur le fonctionnement des services et de la fédération, soit sur des projets d'actions. L'orientation opérationnelle de la fédération est construite par une équipe qui est constituée majoritairement des salariés, non enseignants. L'ancienneté des salariés montre l'attachant des salariés à l'association. La grande majorité des salariés adhèrent aux valeurs de la Ligue et partagent le projet de l'association.

Outre le Secrétaire Général membre élus du conseil d'administration ou à partir de 2014, le Délégué Général, il arrive que certains membres d'EPA soient conviés, soit à des réunions de bureau, soit à des réunions de conseil d'administration pour présenter leurs actions.
Mais, les interviews (cf annexe) mettent en lumière leur souhait d'avoir davantage d'échanges avec les administrateurs et notamment au sein de commissions thématiques concernant leurs activités.

[8] CCNA : Convention Collective Nationale de l'Animation, appliquée dans l'association depuis 1989

3. Les associations affiliées devenues des usagers

Durant la fin des années 1997 et la décennie 2000, trois changements de fond et de forme vont modifier la visibilité de la FOL sur le territoire et notamment le rapport qu'elle entretenait avec les associations :

-dès 1997 : évolution du fonctionnement du service Vie associatives, il n'y a plus de réunions cantonales mais des permanences pour du conseil et des informations pour les associations, soit au siège de la fédération, soit dans quelques autres lieux définis (ex Bergerac, Sarlat). Le service propose des formations aux dirigeants associatifs sur tous les outils permettant de faire face à la complexification des éléments statutaires, comptables ou juridiques.

-2001 : déménagement de la Ligue 24 ; elle quitte un lieu emblématique peu pratique et exigu pour un bâtiment plus moderne plus grand et plus accessible.

-2004 : changement de nom de l'association devient Ligue de l'enseignement de la Dordogne. Encore maintenant, les périgordins connaissent la FOL (anciens colons, membres d'associations…) mais moins « la Ligue de l'enseignement ».

Le lien à la Ligue de l'enseignement se modifie fortement. La fédération devient prestataire de service pour les associations affiliées et celles-ci évoluent vers un comportement plus consumériste et moins participatif. Les associations affiliées sont moins « partie prenante » et davantage des usagers.

C. Le lien aux collectivités publiques : crise avec le partenaire historique

En 2002, la subvention de département baisse de 10 % sans prévenance et les frais de gardiennage des centres de vacances départementaux gérés par la FOL ne sont pas remboursés à hauteur du coût réel. La convention de gestion des centres départementaux, existant depuis 1958, est remise en cause et il est question de faire une Délégation de Service Publique, qui ne se fera pas finalement.

A partir de 2008, le financement des actions du service formation (créé en 1995) évolue et passe de subvention à réponse à appels d'offres très règlementés et à appel à projet.

En 2013, la fédération connait une grave crise dans sa relation avec le Conseil Général : pour financer Lascaux 4, la collectivité publique met en vente deux sites de vacances, gérés par la Ligue depuis des décennies, dont le centre St Georges de Didonne, lieu de colonies de vacances emblématique de la Fédération. Cette crise se poursuit en 2016, avec la baisse de 20 % de la subvention de fonctionnement donné par le Conseil Général. Nouée autour notamment de positionnements conflictuels de techniciens, cette crise a déclenché une riposte de la fédération, qui s'est retirée d'une action culturelle menée historiquement en partenariat avec le Département.

Par ailleurs, la fédération a une relation de confiance et de partenariat avec la CAF. A partir de 1995, une convention est rédigée pour les aides aux départs en vacances.

Elle a également une bonne relation avec Jeunesse et sport, devenue DDCSPP en 2010, avec qui il y a de vrais échanges constructifs aboutissant sur des projets, notamment sur les questions de la jeunesse et du volontariat du service civique en particulier.

D. La gouvernance militante/professionnalisée à resserrée/professionnalisée

Les temps de travail communs entre salariés et administrateurs sur les grands secteurs d'activité se font rares à partir de 2000 puis disparaissent (cf interviews). En 1995 déjà, le Secrétaire Général se plaint du manque d'implication des administrateurs.

Les temps statutaires restent les mêmes : réunion de CA, de bureau, AG. Le travail sur les projets fédéraux est l'occasion de séminaires et d'échanges entre les administrateurs et les salariés volontaires.

En 2012, est rédigée une note sur la gouvernance (cf annexe) redéfinissant les rôles des organes statutaires et définissant des commissions avec une co-animation salarié-administrateur. Elles ont bien fonctionné pendant deux à trois ans puis se sont essoufflées.

La logique de mouvement s'estompe nettement derrière les logiques d'entraide et d'aide. La logique la plus importante est la logique d'aide, étant donné l'évolution du lien entre la fédération et les associations et la place économique prise par le secteur vacances-tourisme-découverte (70 % d'un budget de 5 millions d'euros).

La gouvernance est de type militante/professionnalisée de 1992 à 1997 date approximative à laquelle s'arrête les réunions cantonales. Sur cette période, les administrateurs sont encore les militants (cf interviews). De plus, le lien est gardé avec les associations affiliées du territoire et les échanges avec les représentants associatifs alimentent le débat et le projet de l'association. Mais, les éléments de gouvernance professionnalisée se développent : outils de gestion, professionnalisation des cadres, normalisation des métiers de l'animation (CCNA), création de l'EPA[9], composée de salariés. De plus notamment dans le service formation apparaissent« Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe sont assortis de systèmes de contrôle […] de plus en plus coûteux en temps ».
Les dirigeants analysent et valident des données issues d'outils plus professionnels tels que les organigrammes, les tableaux pour la présentation des budgets, les comparatifs de résultats.

Puis, à partir de 1997, la gouvernance devient de type resserrée/professionnalisée et se caractérise par un Secrétaire Général de forte personnalité jusqu'en 2007, puis des binômes cadre dirigeant-Président(e). Un conseil d'administration est peu investi, heureusement il peut compter sur quelques administrateurs assidus. Mais l'animation des réunions statutaires est assurée par une à deux personnes et le taux de présences des autres administrateurs n'est pas satisfaisant. Il n'y a plus de réunions collectives d'échanges avec les associations locales.
Les éléments de la typologie professionnalisées restent ceux décrits dans le paragraphe précédent et sont mêmes renforcés par les demandes d'évaluation et de contrôle des différentes collectivités publiques de plus en plus importantes.

La dernière partie de cette note va s'attacher particulièrement à décrire la gouvernance telle qu'elle est perçue en 2019. Il a été vu qu'une note sur la gouvernance a été rédigée en 2012, afin d'ouvrir la gouvernance et qu'elle soit plus participative et moins « resserrée ». Certaines formes de rencontres non statutaires ont permis des échanges nourris mais, comme exposé dans la suite de la note, ils ne sont pas maintenus dans le temps. Ainsi, seront proposés des éléments de dynamisation de la gouvernance pour renforcer la co-construction.

IV. Atouts et faiblesses de la gouvernance actuelle – éléments de dynamisation d'une gouvernance co-construite

Cette partie a été rédigée à l'aide des comptes rendus de réunions statutaires, au vu des connaissances de l'auteur de la fédération et à la lumière de deux interviews de salariées. Elle pourrait être amendée grâce à une ou deux interviews d'administrateurs.

[9] EPA : Equipe Permanente d'Animation

A. Les éléments de la gouvernance actuelle et ses faiblesses

1. Synthèse sur les acteurs de la gouvernance

a. Les administrateurs et la problématique de leur renouvellement

En 2019, les statuts en vigueur sont ceux modifiés en 2014.

Le conseil d'administration compte statutairement : 32 membres, soit 30 membres élus et deux membres de droit (présidents de l'USEP et de l'UFOLEP).

Les administrateurs issus de l'Education Nationale représentent 40 % des administrateurs. Les autres sont plutôt des cadres soit de la fonction publique soit associatif. Un administrateur est indépendant.

D'autre part, 7 administrateurs sont des adhérents individuels, n'appartenant donc pas à une association de la fédération. 70 % des administrateurs sont issus des associations affiliées, c'était 100 % avant 2000 ; le reste est constitué d'adhérents individuels..

Les administrateurs sont donc d'origine très variée et siège au conseil d'administration de l'association pour des raisons sans doute différentes. Il serait intéressant de les questionner à ce sujet. Leur adhésion au bien commun de l'association est forcément basée sur des aspects différents, elle se fait par le biais de l'attachement à certains axes plus qu'à d'autres. Les logiques qu'ils mobilisent ne doivent pas être les mêmes.

Un noyau dur d'administrateurs est de type militant (environ 40 %), c'est-à-dire engagés sur les questions de la laïcité, engagés sur la promotion de l'ESS, présents à toutes les réunions statutaires et présents à des commissions ou séminaires qui peuvent être proposés. Ces administrateurs sont administrateurs depuis plusieurs décennies pour la plupart.

Parmi les administrateurs, 16 % ont été pressentis et invités à se présenter pour leurs compétences professionnelles. Ils sont plutôt parmi les nouveaux administrateurs. Cet élément fait tendre la gouvernance vers le type de gouvernance professionnalisée. Cette typologie contribue à déresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer.

Un autre groupe d'administrateurs est relativement présents en tant que représentant de leur association affiliée à la fédération (30% environ).

Lors de l'Assemblée Générale de 2018, 23 administrateurs ont été élus. 7 postes restent vacants[10], alors qu'il y avait un seul poste vacant en 2016-2017 et par contre, 5 en 2017-2018 l'année précédente. Mécaniquement cette situation tend à resserrer la gouvernance. C'est à priori la première année qu'autant de postes sont vacants. Cela nécessite que la fédération se questionne.

b. Les salariés et un enseignant détaché

Chaque année depuis 2011, un bilan social simplifié est réalisé pour le siège et l'organisme de formation de la fédération. La dizaine de salariés répartis sur les centres d'accueil permanents ne sont pas inclus. Cette analyse (cf tableau ci-dessous) montre une ancienneté moyenne des salariés de 9,7 années. Ce qui montre que le turn-over des salariés est faible pour les CDI. L'association arrive à fidéliser ses salariés.

[10] De 1997 à 2005, 31 administrateurs élus sur 33 postes à pourvoir (statuts antérieurs) – en 2016, 32 administrateurs dont 29 élus.

Tableau des effectifs de salariés par classes d'ancienneté en 2016

classes d'ancienneté	effectif total	femme	homme
0 à 5 ans	17 (dont 6 CDD)	7	10
6 à 10 ans	6	4	2
11 à 15 ans	5	4	1
16 à 20 ans	7	2	5
21 à 25 ans	4	3	1
Plus de 25 ans	1	1	
Total	40 (moy : 9,65)	21 (moy : 11)	19 (moy : 8,2)

Il ne reste plus qu'un enseignant détaché et il occupe le poste de délégué USEP et responsable éducation. Il permet le relais et la communication avec l'Education Nationale.

Il y a un fort sentiment d'appartenance à l'association et les salariés se reconnaissent dans les valeurs de solidarité, d'engagement dans l'associatif, de non-discrimination.

Des tensions existent dans le rapport à la hiérarchie. Il y a notamment de la défiance d'une petite minorité de personne vis-à-vis de la direction et il existe également du ressentiment sur le statut de cadre, qui donne des libertés de répartition du temps de travail que les non-cadres jalousent. Les salariés sont très attentifs à l'égalité des droits entre eux et vigilant à tout ce qui pourrait ressembler à un « passe-droit ». Plusieurs recrutements internes ont permis à certains d'être promus à un groupe plus élevé et parfois ils ont suscité de la frustration. Mais dans l'ensemble, l'ambiance est plutôt bonne et les personnes venant en stage le ressentent et le font remarquer.

Parmi les salariés, plusieurs groupes peuvent être distingués :

-les salariés militants, dont l'ancienneté est d'une 20aine d'années ; ils sont demandeurs pour être intégrés dans les choix stratégiques. Ils sont moteurs et aident à la cohésion de l'équipe salariée. Pour ces salariés la frontière est ténue entre travail et engagement associatif. Ils sont pour la plupart cadres ou assimilés cadres (autour de 40 %).

-Les salariés très professionnels peu impliqués dans le projet associatif ; leur implication s'arrête au cadre de leur poste. Ils ont une ancienneté moins importante (autour de 25 à 30 %).

-Un dernier groupe de salariés embauchés dans les 3 dernières années, impliqués dans leur travail et qui ont fait le choix du travail dans l'associatif, mais qui pour l'instant ne sont pas dans la première catégorie mais qui pourront l'être potentiellement.

2. Une gouvernance resserrée et professionnalisée

Les instances statutaires sont toujours au nombre d'une dizaine pour les réunions de bureau, de 5 réunions de Conseil d'administration et une assemblée générale où sont convoqués les adhérents et sont invités les partenaires.
Sur les 12 membres de bureau, le taux de participation est de 70 % d'octobre 2015 à avril 2018. Ce qui est plutôt satisfaisant.

Lors des réunions du Conseil d'administration, une moyenne de 46 % des administrateurs participent, soit une moyenne de 13 participants (un noyau dur, autour duquel fréquence variable des autres administrateurs). Ce taux de participation n'est pas très satisfaisant.

L'animation est faite par le Délégué Général, cadre dirigeant, non élu. L'ordre du jour est établi en concertation avec le Président. Cela relève d'une gouvernance de la typologie resserrée. En effet, la gouvernance est incarnée par le président et le dirigeant. Les votes sont souvent à main levée. Le président ou le DG anime les débats (décide de la tenue des réunions de bureau et font l'ordre du jour). Les autres membres ont tendance à se reposer sur eux. Ceci étant à nuancer par la présence de 4 à 5 administrateurs très présents, participant aux échanges.

En résumé, La gouvernance actuelle mixte une typologie professionnalisée et une typologie resserrée. En effet, l'animation est faite par le binôme Président-cadre dirigeant. Les votes sont informels. Les autres administrateurs donnent leur avis sur des aspects opérationnels relatifs aux finances, aux projets d'investissements, aux problématiques de ressources humaines ou sur liens avec les partenaires, mais il n'y a pas de mise en perspective avec le projet fédéral avec les orientations stratégiques à moyen et court terme.
De plus, aux éléments de la typologie professionnalisée déjà évoqués dans la partie III, se rajoute le fait que certains administrateurs sont choisis pour leurs compétences professionnelles.

3. Les faiblesses repérées

a. Problème de renouvellement des candidats de Conseil d'Administration et d'implication du Conseil d'administration

La gouvernance resserrée et professionnalisée entraine une difficulté dans la mobilisation des bénévoles, « déresponsabilisation du bénévolat » (E. Bucolo, P. Eynaud, J. Hoaringer, 2014) et dans le renouvellement des dirigeants. Ceci est illustrés par : les 7 postes d'administrateurs non pourvus, la faible participation au conseil d'administration. Les démarches auprès du réseau des associations affiliées ont-elles été suffisantes pour trouver des candidats ? Cela révèle en tout cas une faible implication spontanée des associations dans la gouvernance de la fédération, toutes ayant reçu un appel à candidature.
Cela peut être une conséquence du fait que les associations affiliées sont moins intégrées dans la gouvernance (disparition des réunions cantonales, manque d'implication dans la CA de la fédération).

b. Manque d'échanges entre les salariés et les administrateurs

Actuellement, il y a une méconnaissance mutuelle salariés-administrateurs. Les administrateurs ne connaissent pas les salariés des services et inversement les salariés ne connaissent pas leurs dirigeants. Cette situation n'œuvre pas pour la dynamique d'une gouvernance partagée et démocratique. Elle ne cultive pas le sentiment d'appartenance surtout chez les salariés nouvellement recrutés et les administrateurs nouvellement élus.

Les salariés sont en demande d'échanges sur leurs actions et sur le cadrage de celles-ci dans le projet associatif. Ils sont en demande de vision stratégique à moyen et long terme (cf interview).

Les différents temps d'échanges (séminaires, commissions) qui ont existé, ont montré l'enthousiasme des salariés et des administrateurs. Mais ils sont rares et non suivis.

c. Manque de réflexion stratégique et de réflexion sur les axes d'orientation

Le terreau de personnes militantes est là et ayant une volonté de s'engager pour permettre un rééquilibrage de la gouvernance sur le projet associatif et sa mise en cohérence avec les décisions et le développement d'actions. Mais il faut dynamiser le fonctionnement du CA et dynamiser le lien salariés-administrateurs.

De plus, le travail commencé en 2017 sur le projet fédéral est arrêté pour l'instant.

Malgré les faiblesses relatives à la participation et au renouvellement des administrateurs, la gouvernance de l'association présente des atouts qu'elle doit pouvoir exploiter pour dynamiser le mode de gouvernance et favoriser l'implication des administrateurs.

B. Atouts de la gouvernance de Ligue de l'enseignement de la Dordogne

1. Un Président et un bureau investis

a. Le binôme Président-Délégué Général

Dans la configuration actuelle (et également à la précédente Présidence avec le Secrétaire Général en poste alors), il y a une bonne entente entre le Président et le Délégué Général. Cela permet une efficacité de réaction pour les prises de décision et des conditions de direction sereines.

b. Une majorité des membres du bureau investie

70 % des membres du bureau sont présents en moyenne aux réunions ; cela permet des échanges nourris sur l'ordre du jour.

c. Mobilisation autour de certaines questions de mouvement et de projets

Sur la base du volontariat, les salariés et les administrateurs sont invités de façon ponctuelle à diverses commissions : Séminaire de rentrée dans un centre de vacances géré par l'association/ préparation au projet fédéral en 2016- Questions aux candidats aux législatives de 2017 (commissions électorale).

Les administrateurs sont conviés également à des commissions plus opérationnelles relatives à certains services à des Commissions finances (par exemple sur l'achat d'un centre d'hébergement en2016)-Commissions Vie associative, où ils échangent avec les salariés des services concernés.

2. Une Assemblée Générale Dynamique

a. Présence de l'équipe salariée

Les salariés ont le choix de poser un congé le lundi de pentecôte ou d'avoir un congé pour ce jour en compensation de leur présence à l'Assemblée Générale.

Certains salariés ne sont pas présents car de toute façon, soit ils ne travaillent pas le lundi (4 %), soit ils sont absents simplement pour raison personnel ou par choix (13%).

Certains viennent de façon volontaire, avec plaisir et sont engagés dans l'organisation (50%). Certains font un passage rapide, ils font acte de présence (33%).

La majorité participe donc avec plaisir. C'est pour certains salariés la seule occasion de rencontrer des administrateurs et des associations affiliées.

b. Des AG Thématiques

Afin de rendre l'Assemblée Générale attractive, outre les temps statutaires de vote du rapport moral et des comptes, des questions diverses, un focus est fait sur un sujet particulier : en 2015 : les services civiques, 2016 : les 150 ans de la Ligue de l'enseignement - 2017 : accueil des migrants mineurs au Manoir du Chambon- 2018 : « que seraient nos territoires sans les associations ». Des films supports ont été réalisés pour illustrer les thématiques.

c. *Présence des associations*

Sur les 4 dernières années, 11 % des associations affiliées (moyenne de 44 associations sur environ 335 associations affiliées) étaient présentes, soit environ 80 personnes présentes.

d. *Présence des partenaires*

Le département de la Dordogne est représenté par un ou plusieurs conseillers départementaux, ainsi que la région. Souvent, la préfecture est représentée par un(e) sous-préfet(e). L'inspection d'académie est rarement représentée.

Dans l'ensemble, la présence des collectivités publiques et des autres partenaires est aléatoire et souvent sporadique.

3. Une équipe de salariés investis

Au sein de l'équipe de salariés, on observe :
-un fort sentiment d'appartenance
-des relations plutôt bonnes, ambiance sympathique

Comme précisé plus haut cela se traduit par une ancienneté moyenne de presque 10 ans.

Les interviews de salariées montrent leur souhait de travailler de concert avec les administrateurs afin que les actions fassent corps avec le projet fédéral. Ils montrent également leur frustration actuelle et les faiblesses de la gouvernance actuelle.

C. Des leviers pour une co-construction de la gouvernance

Après avoir vu les points de fragilité de la gouvernance mais également les atouts de la gouvernance et des acteurs associatifs, vont être présentés des éléments afin de développer la construction administrateurs-salariés de la gouvernance, également afin de dynamiser l'implication des administrateurs et l'implication des associations affiliées, constitutives de la fédération.

1. Rendre la gouvernance plus cognitive (P. Eynaud)

a. *Convivialité au sein des réunions statutaires et entre salariés et administrateurs*

Un des leviers peut être de créer une convivialité au sein des temps statutaires. Cette convivialité donne une motivation pour participer aux temps de réunion ; ils seront l'occasion pour faire mieux connaissance et déclencheront des échanges non programmés mais qui peuvent nourrir à terme les discussions statutaires.

Cela peut être simplement le partage d'un verre et de spécialités, un apéritif, un repas. Cela peut être l'intervention d'une personne extérieure (partenaires associatifs par exemple) pour présenter une thématique particulière, la présentation d'un court documentaire sur une problématique sociétale avec échanges en seconde partie d'une réunion statutaire[11] .

Cette convivialité peut être instaurée également en dehors des temps statutaires pour aider à une meilleure connaissance des salariés et des administrateurs. Un moment privilégié pourrait être trouvé après l'assemblée générale permettant une présentation réciproque salariés-administrateurs.

Des outils simples, comme un trombinoscope, peuvent outiller cette connaissance mutuelle.

[11] Certaines réunions statutaires n'ont pas un ordre du jour trop fourni et peuvent donner l'occasion d'échanger sur des préoccupations plus large au travers d'un support visuel ou audio

b. *Temps formels d'échanges entre salariés et administrateurs*

Les temps formels d'échanges entre salariés et administrateurs doivent être maintenus et rythmés, ils doivent être planifiés. S'ils sont organisés seulement « à la demande » alors le risque est qu'ils ne se tiennent jamais car chacun court après le temps et est pris dans ses urgences.

L'histoire de l'association a montré que jusque dans les années 80, les administrateurs se répartissaient le suivi des secteurs d'activité. Cela parait une bonne chose afin que les salariés se sentent épaulés dans leur travail et cela permet un regard extérieur aux services. Ces échanges évitent la déconnexion entre l'opérationnel et l'idéologie stratégique.

Les Commissions de travail sur des thèmes récurrents, comme la vie fédérative, ou les commissions ponctuelles, comme les élections législatives, ont également leurs places. Elles permettent à tous les administrateurs ou salariés intéressés d'y participer. Même celles plus ciblées sur la gestion d'un centre par exemple, qui concerne un service en particulier, entretiennent les liens salariés-dirigeants.

Ces commissions ou des séminaires de travail existent mais très épisodiquement ; il est important que leur rythmicité soit organisée et maintenue à raison d'une par semestre pour les commissions de travail par service mixant administrateurs référents et salariés.
Ces commissions peuvent s'accompagner également des présentations régulières des services et de leurs actions aux CA (présence des salariés au CA).

Depuis les années 90, l'association a des établissements extérieurs au siège où des salariés travaillent à l'année, pour lesquels manque le sentiment d'appartenance à l'association. Les administrateurs, pour la plupart n'ont aucune occasion de les rencontrer. Ces éléments créent un groupe de salariés extérieur et présentent un risque de déconnexion du projet associatif. Des rencontres entre les administrateurs et ces salariés et également l'organisation de moments d'échanges avec les salariés du siège pourraient aider à dynamiser le sentiment d'appartenance des salariés des établissements éloignés du siège.

L'organisation d'un séminaire annuel systématisé pourrait être une piste.

2. Formation interne (acculturation) et Temps de réflexions stratégiques

Le conseil d'administration doit prendre le temps de la réflexion sur l'orientation stratégique de l'association et l'interrogation de la cohérence entre les actions et le projet associatif. Pour cela des moments doivent être planifiés.

a. *L'acculturation des administrateurs*

Il est important que les nouveaux administrateurs prennent le « pouls » de l'association. Il est nécessaire qu'ils prennent connaissance de ce qu'est l'association : son histoire, son projet, son identité fédérale, son appartenance à la confédération, ces acteurs (bénévoles, salariés)… Cela peut se faire sur deux à trois sessions de formations internes.

b. *Bilan et projection annuels*

L'association est une association complémentaire de l'école publique[12], et la plupart de ces actions sont organisées sur l'année scolaire. Le mois de septembre, après les colonies de vacances d'été, peut être un moment propice pour faire non seulement un bilan annuel mais également pour alimenter les orientations stratégiques à court terme (annuelles), à moyen terme ou même long terme.

[12] Les associations qui proposent des activités éducatives complémentaires aux enseignements dans le respect des projets d'école et d'établissement peuvent demander l'agrément du ministère de l'éducation nationale. Les Ligues de l'enseignement, via leur confédération, ont un agrément national.

Dans les années 80 à 90, les réunions cantonales existaient, c'était l'occasion de bilans avec les associations affiliées et de noter des pistes d'orientation pour la fédération. Les associations parties prenants de la fédération ne doivent pas être oubliées.

c. Travail sur le projet fédéral à poursuivre

Le dernier projet fédéral couvrait la période 2012-2016. Depuis fin 2016, un travail de réflexion a été entrepris sur le nouveau projet fédéral. Il y a eu un séminaire en octobre 2016, qui a permis l'échange entre les salariés (10 salariés permanents sur 52), les administrateurs présents (9 administrateurs sur 32) et 3 adhérents individuels. Il en est d'ailleurs ressorti le souhait d'alimenter les échanges entre salariés et les administrateurs et de favoriser le contact avec les associations affiliées, et les territoires. Il a été ressenti l'envie de davantage de gouvernance démocratique.

Depuis, il y a eu en 2017 plusieurs commissions pour rédiger les grands axes du projet. Mais le travail d'élaboration n'a pas repris depuis. Il est primordial pour faire vivre le bien commun qu'il soit continué et que soit rechercher des formes participatives d'échange et de construction. C'est l'occasion que chaque partie prenante s'en empare, trouve sa place.

d. Des outils : réflexion sur l'utilité sociale de la Ligue

L'analyse historique de l'association nous a montré que le bien commun, les logiques instituantes et les logiques d'acteurs ont évolué. A partir des années 2000, la visibilité de l'association s'est estompée même aux yeux des parties prenantes fondatrices que sont les associations affiliées. L'association pourrait engager un travail d'analyse sur son utilité sociale afin de lui redonner de la visibilité. Cela permettrait tout d'abord aux salariés, aux administrateurs et aux associations affiliées de définir la raison d'être de la fédération et leurs places respectives dans la gouvernance de celle-ci. De plus, cela permettrait d'intégrer dans la réflexion les partenaires et les usagers, et même d'envisager des instances de participation de ceux-ci dans la gouvernance[13].

3. Renforcer le lien avec les associations affiliées

Le lien avec les associations affiliées doit être renforcé. Les accueils individualisés pour les associations ne suffisent pas. Des réunions d'échanges sur le terrain permettraient d'alimenter le sentiment d'appartenance à la Fédération. Cela permettrait davantage d'investissement dans sa gouvernance et de trouver des candidats au conseil d'administration.

4. Renforcer le lien avec les partenaires institutionnels

Pour éviter que l'association ne soit plus en accord avec son projet associatif, il faut que les acteurs de la gouvernance le partage entre eux et il faut qu'ils puissent l'afficher clairement auprès des partenaires institutionnels. Le lien avec les partenaires doit être alimenté et ne doit être écarté. L'association doit faire son travail institutionnel qui lui permettra de faire progresser ces valeurs et son projet de société.

La difficulté rencontrée par exemple avec une institution comme le Département est que ce partenaire est représenté à la fois par des élus et à la fois par des techniciens. Tous n'ont pas le même degré de connaissance de ce qu'est la Ligue de l'enseignement. Les liens qu'ils entretiennent avec l'association dépendront de leurs interlocuteurs.

Il y a nécessité de travailler la communication de l'association à l'intention de ces partenaires. Elle ne doit être sous-estimée.

De ce travail relationnel, va dépendre les projets communs et les modes de formalisation financière avec le partenaire. La possibilité de subvention, de convention et même de réponse à des appels à

[13] Certaines instances existent mais ne vivent plus : commission mixte sur les vacances Département24-Ligue de l'enseignement 24

projet laisse la possibilité à l'association de continuer à être en cohérence avec son projet en définissant les modalités d'action.

CONCLUSION

La Ligue de l'enseignement de la Dordogne a vu son bien commun évolué au cours de son histoire surtout dans son lien et dans son implication à l'Ecole Publique Laïque. Son engagement dans la vie associative et fédérative ainsi que son engagement contre les inégalités, la discrimination et pour la citoyenneté a gardé son armature.
Il a été montré que les acteurs de la gouvernance ont changé et par là même les logiques mis en œuvre et la mobilisation du bien commun. A l'origine, les dirigeants élus ou cadres permanents étaient tous issus de l'enseignement, les salariés non enseignants n'étaient pas invités dans la gouvernance. Ensuite, les cadres permanents ont été progressivement remplacés par des non enseignants. Ces salariés se sont retrouvés dans les valeurs de la Ligue et sont devenus des salariés militants, demandeur de participer à la gouvernance.
En parallèle, les administrateurs ont également changé de profil et leur origine socio-professionnelle s'est diversifiée. Le militantisme d'alors s'est estompé laissant la place à un engagement de nature variée, par ailleurs dans un contexte général de crise du militantisme et de l'engagement. De plus, les associations affiliées ont été moins associées à la gouvernance.

Il a été montré comment ces éléments ont participé à une évolution d'une gouvernance militante vers une gouvernance resserrée et professionnalisée.

Les différents modes de gouvernance observés dans l'Histoire de l'association sont des ressources pour améliorer la gouvernance actuelle, soit en pointant les difficultés et donc, les écueils à éviter, soit, en pointant des éléments de gouvernance, qui ont marché et, même si le contexte sociétal est différent, qui peuvent être retentés.
Ainsi, dans le paysage actuel des parties prenantes de l'association, la gouvernance peut donner une plus grande place à la co-construction salariés-administrateurs. Pour la plupart, les salariés sont parties prenantes du projet de leur association et sont demandeurs pour être entendus afin qu'il y ait une bonne cohérence entre le stratégique et l'opérationnel. Cela aurait cet autre avantage de cultiver le sentiment d'appartenance des salariés et des administrateurs, plus particulièrement pour les nouveaux arrivés. De plus, la fédération doit renouer avec le territoire où se trouvent les associations qui lui font corps et dont certains représentants siègent au conseil d'administration de la Fédération.
Pour faire évoluer sa gouvernance vers plus d'échanges, l'association doit s'outiller de méthodes de cohésion, d'émulation. Des temps d'échanges doivent être planifiés, notamment pour construire le projet fédéral qui donnera l'orientation stratégique pour 4 ans.

Comme toute association, la Ligue de l'enseignement doit se saisir des champs des possibles pour sa gouvernance, en la rendant plus démocratique tant à l'interne entre salariés et administrateurs que dans l'espace publique avec ses associations affiliées (dont les représentant peuvent siéger en interne, comme administrateurs), avec ses usagers des différents champ d'action (vacances, écoles, volontaires en service civique, associations partenaires, collectivités publiques, stagiaires…) et enfin avec ses partenaires financiers.

BIBLIOGRAPHIE

Anthologie de l'éducation populaire. JM Ducomte, JP Martin, J Roman, 2013. Ed. Privat

L'association, sociologie et économie. JL Laville et R Sainsaulieu, 2013. Ed. Pluriel

L'engagement des enseignants (1918-1968). L. Frajerman, 2008. Histoire de l'Education n°17.

La gestion des associations. J. Bernet, P.Eynaud, O. Maurel, C. Vercher-Chaptal, 2016. Ed. Erès

La gouvernance entre diversité et normalisation. P. Eynaud, 2015. Ed. Dalloz

La gouvernance des associations. C. Hoarau et JL Laville, 2008. Ed. Erès

La gouvernance des associations en pratiques. E. Bucolo, P. Eynaud, J. Hoaringer, 2014. Document du Mouvement associative.

La Ligue de l'enseignement. P Tournemire, 2015. Ed Les essentiels, Milan

ANNEXE 1

ANALYSE HISTORIQUE
les entretiens

METHODE : entretiens individuels / questionnement par thème

ECHANTILLON : déterminer un ensemble d'**acteurs témoins de l'histoire,** représentatifs de l'histoire de **l'association** et des représentants institutionnels

CRITERE: ancienneté/ fonction /rôle dans l'organisation

PERSONNES INTERVIEWEES :
-Président de la FOL de 1984 à 2000
-Responsable du service Formation, embauchée en 1995
-Responsable adjointe du service Vacances tourisme découverte, embauchée en 1995

1. Histoire de la personne interviewée, dans l'association

1.1. Comment êtes-vous entré dans l'association ?
(enfant en colo, ado dans troupe de théâtre)
Responsabilité VA : asso de parents d'élève devenue FCPE (CORNEC)
Prêt de locaux par FOL rue de la Boétie
A fait connaissance des pers de la fédé
Président départemental de la FCPE
Quand ses enfants ont quitté le lycée
Pierre delfour, prof univ de BX/lui a demandé de venir à la fédé
A une AG, en mai, candidature retenue d'administrateur.
En 83-84, nommé vice pres de Roger Gallet
Puis année d'après, 84-85 prés de la FOL

KT :
Profe de français en arrivant en dordogne
Bénévole pour apprendre le français aux gesn du voyage
Directeur de l'école où était son mari, Bernard Criner, Prés de l'Al de montignac
92-93 afflux de Bosniaques à cause de la guerre
Elue au CCAS de Montignac
A pris en charge cette pop
Bernard Criner a bien voulu développer l'action mais KT devait être autonome.
D'abord au sein de l'AL
Puis comme cela correspondait au champ de la FOL qui s'adresse au plus démunis.
Embauche en 1995 à la Ligue

LA : entrée à 19 ans en réponse à une annonce pôle emploi pour remplcnt en secrétariat puis demande de mise en place du secteur vacances ; VPT à ALforville. Avait suivi son mari en 1984, après avoir travaillé à la BDP où elle avait fait aussi des animations enfants autour du livre. De 1985 Jusqu'en 1991.
Recrutement sur un emploi aidé, à priori par sur ses compétences. La maison Ligue lui plaisait déjà. Après discussion, oui sans doute son profil les a intéressé.
Animatrice pour FOL Dordogne à St Georges en colo, avait aussi été animatrice en centre de loisirs
Stage BAFA au Francas. Connaissait tous les confédéraux (Léo Lagrange, PEP,…)

1.2. D'après vous sur quels critères avez-vous été recruté (salarié) coopté (administrateur) ? (*diplômes, compétence, expérience, qualités, adhésion aux valeurs, réseaux)*

1.3. Avez-vous fait des formations depuis votre arrivée dans l'association ?
KT : Formation par l'expérience à la formation professionnelle
Formation par le réseau cadre, formation des cadres
Groupe de travail au niveau confédéral

1.4. Est-ce que votre travail en association correspondait à un choix précis ou cela aurait pu être pareil dans d'autres services privés ou publics ?

KT : L'associatif en adéquation avec sa vision du monde

Conception du don de soi en terme de temps en terme de savoir

2. Perception de l'histoire de l'association

2.1. Qui a été à l'origine de l'association ?
FA : Ne sais pas. Avait vu dans espoir, un inspecteur d'Académie. André Davesne, siège place Montaigne.
Pas de point de repère.
Groupe après guerre, Majoritairement des hommes ; hommes jeunes, Valentin Sorbes, André Gaillard vice prés en charge de la Culture, Roger Gallet, M. Bonnet qui a créée les FRANCAS qui étaient dans les locaux de la Ligue.
Bcp d'instituteurs bénévoles. Mme Delfaux
Veillées conférence du soir
Emergence de Roger Gallet, personne emblématique
D'abord SG
Recrutement d'André Amsallem (enseignant en Afrique du Nord)retour année 1960 devient SG et Gallet devient Président.
Francis président (une génération après par rapport à Gallet) avec Amsallem comme SG (retraite à 55 ans) jusque dans les années 80

KT : non pas vraiment, un enseignant ? Suzanne Lacorre ?

LA : euh, pas du tout

2.2. Quel était son **groupe fondateur** ?

Essentiellement des enseignants ; dans leur cursus, ils devaient faire des colo, directeur étaient des enseignants (M Rumden à Murat, M Chemin, M Roudier à St George)
Bcp d'enseignants parmi les animateurs + animateurs des centres de loisirs en renfort.
Idem sur les centres de loisirs
Dans les plus vieux : FA, (Gérard) Bonnet
Quand elle été animatrice, M AMsallem

2.3. Savez-vous quelles étaient les motivations des fondateurs ? Sur quoi se sont-ils mis d'accord ?
FA plutôt intéressé par l'action pas par l'histoire.
Après la guerre, sentiments que retour aux fondamentaux de la création
-soutien du service public, enseignement
-création d'action n'existant pas ds le service public : lecture, sport, UFOLEP
A la libération, reconstitution du tissus associatif, réaction des gens, nécessitait animation de terrain, justifiant la fédé.
-education populaire, culturel

KT : lutte contre le clergé, mettre en face de l'église un lieu laïque pour l'éducation et le loisir.

LA : souvenir de la coopérative en 1982-1983 lorsqu'elle était animatrice
Ouverte aux centres de loisirs, aux enseignants
Dépendant de la Ligue
Accompagnement à la démarche éducative.
Déjà classe de découvertes

2.4. De quels horizons socioprofessionnels venaient-ils ?
2.5. Il y avait-il des partenaires institutionnels ?
Autres assos laïques : FRANCAS centre de loisirs créés par centre de loisir et gestion par les FRANCAS
Collectif des assoc laïques
Renforcement des centres de vacances→ lien avec le département
Directions départementales de l'état : domaine du sport, de la culture (DRAC)
60aines assos avec troupes de théâtre
FOL définit par son ouverture, création collective
Avec l'état partenariat changeant en fonction de leur organisation. On ne nous demandait pas notre avis
LA : non

2.6. Comment était conçu le système d'adhésion, d'organisation ?
L'état a fait pression pour que l'assurance soit détachée de l'adhésion.
Alors des assos ont été prendre des assurances ailleurs

KT : pas vraiment, système de carte comme maintenant ?

2.7. Quelle était l'activité première à l'origine de l'association ?
2.8. Connaissez-vous le nombre de salariés au tout début ?

5 ou 6 MAD cadres des services
Un peu plus d'autres salariés, 7 ou 8

KT : non
LA : enseignant MAD : Bernard Ordunna, Jean-Luc Sanvicens
Début des salariés non enseignant ; ex : directeurs venant du privé

3. Perception du développement

3.1. Si vous avez à **découper en phases l'histoire de l'association**, quelles seraient-elles ?

Difficulté pour découper.
Continuité d'action et de préoccupation
Zone blanche : le Nontronnais comparé à Sarlat, à Bergerac ; zone ou réduction du nb d'école et ou vieillissement de la pop + marqué
Après Roger Gallet, pas de réelle modif
Les anciens étaient toujours là, Paulette Delfau, André Gaillard.
Le vice prés de l'UFOLEP a eu un accident, FA a pris la suite ; présidences regroupées Ligue/Ufolep jusqu'en 2000. Puis FA n'a été que prés ufolep
Pas de période remarquable, même pas le déménagement
En Dordogne plutôt à gauche, puis la droite a fait élire l'ancien maire du Bugue
RDV avec lui, RDV pour présenter ce que faisait la Ligue. Adéquation avec le département.
A la fédé esprit de camaraderie et de cohérence laîque

Grands secteurs :
-VA
-Vie culturelle, action dans les écoles
Année 80, informatique pour tous (le met ds la culture)
-secteur sportif (USEP, UFOLEP avec MAD)
Séparation ds les années 90
-vacances, classes de découverte
Centres permanents sous BC après Amsallem.

KT : Peu de nouveauté en terme de service depuis 20 ans. Crées il ya 20 ans service formation et multimédias.
En 1995, les deux gros services VA, vacances
Perte des adhérents et du modèle associatif, avec moins d'AL et plus d'assos sportives. Les deux services qui étaient l'ADN, évoluent. Perte de 2 centres.

LA : dévlnp du secteur vacances au national, dévlnt des agences
Les secteurs existaient même famille dans les fédé.
Dévlnt des brochures pour les séjours familles.
Embauche de Leïla en 1993 en Dordogne. En 1992, Suite à sa candidature appuyée par le nationale, cela n'a pas plu. Pendant un an maternité. Suite à entretien avec conseillère pôle emploi est recrutée sur un mi-temps à l'accueil puis a glissé dans le service vacances colo et en remplacement secteur adulte. Avant 2001, remplacement de Cathy Marillier pendant sa formation de BTS. Georges Labrousse aux classes de découvertes. Puis elle a remplacé Georges à son départ à la retraite

Changement quand on a accepté que ce ne soit plus un enseignant qui dirige un service vers les années 2000. Déjà dans les réunions « un enseignant est

capble de.. » les autres collègues « on ne comprend pas ce que tu veux dire ».
Qd Georges est parti, possibilité de venir au groupe classe mais pas intégrée car vieux enseignants, esprit corporatiste.
Evolution liée à EN qui évolution ds les règlementations demandées. Les textes ont changé, la rigueur est plus importante. Avant moins de contrainte. Plus souple, l'enseignant qui voulait rajouter une sortie non prévue c'était possible. « c'est un vrai métier »
Les choses ont changé au niveau des liens avec le CA. Avant Georges allait présenter ce qu'il faisait. Pas de travail depuis le départ de JLS sur cet aspect. Les admin n'ont pas la vision.
Sentiment de frustration, plus de lien. Plus d'administrateur responsable de secteur. Avant 2006.

3.2. Quels seraient les éléments déclencheurs du passage de l'une à l'autre ?
Créations de services : opportunité et adaptation aux nouvelles réalités de notre objet
Numérique fait partie des savoirs de bases européens.
Lié à la présidence et à l'implication des administrateurs.
Plus d'administrateur dédié au secteur ; ça va dans les deux sens ; Il y aurait un rôle politique pour les administrateurs. Lié à un une organisation de la gouvernance. Si il y avait qlq dédié aux vacances il y aurait un rôle politique. Ça s'est perdu. Pour vous l'association s'est-elle inscrite dans un mouvement d'idées préexistant ?
oui

3.3. S'est-elle rattachée à une fédération ?
3.3.1. était-ce pour décliner un mouvement national ou pour l'opportunité de moyens pour mener à bien une initiative locale ?
LA : oui
3.3.2. s'agissait-il d'une initiative née d'un événement local particulier ?

4. Perception du projet

4.1 Quel était **le projet** associatif ? son contenu ? ses valeurs fondamentales ?
KT : Projet global d'éducation permanente pour tous.
Les enfants, les adultes (culture, sport, loisirs)
Mouvement d'idées, veille sur l'évolution de la société et de son organisation, positionnement sur les grands thèmes autour des valeurs de bases : la laïcité, fraternité…
On le suit toujours.
Typologie de public reste ; accompagnement des plus fragiles

LA : accompagnement des enseignants, activités complémentaires de l'écoles, formation des enseignants.
Les enseignants venaient bcp à la Ligue, ex pour l'envoi de brochure, rue de la Boétie mais plus av Georges Pompidou.
Changement de présidence concomitante au chgnt de lieu ?

4.2 S'est-il modifié au fil du temps ?

Changement de pratique : faire venir les enseignants à la Ligue pour montrer les valeurs de la Ligue.
Distribution de la brochure→ les enseignants nous reconnaissent, connaissent la Vallée « le travail paye »
Importance de s'approprier le territoire. « c'est notre force ».Frustration de ne pas prendre plus de temps lors de la tournée.
Nous reconnaissent pour notre capacité de les accompagner. »savoir faire »
Avant les enseignants étaient impliquées par les colo, au niv local dans les AL. Mais cela fait plus partie de leur cursus
Les enseignants d'autrefois parlaient de la laïcité mais plus maintenant.
Evolution de leur métier. Evolution sur les valeurs qu'ils recherchent.
Education populaire, éducation pour tous. JPA pour l'aide au départ pour tous les enfants.
Reconnaissent nos compétences sur le contenu péda, reconnaisance de l'asso compl de l'école

FA Les valeurs fondamentales n'ont pas évoluées

4.3 Comment se traduisaient **les valeurs**, au quotidien, dans l'organisation de l'association ?
KT :Entreprise ESS Contraintes de GRH et du droit du travail malgré tout
Ouverture à tous

4.4 A travers quels dispositifs, quelles instances se transmettaient-elles?
KT : Statutairement : bureau et CA
Les salariés, typologie de ceux qui restent et lors du recrutement.
Indicateur du temps, ceux qui restent ont intégré les valeurs et les idées.
On ne reste pas par hasard

Recrutement compétence et qualité humaine ; l'expérience associative n'étant pas un gage de bon recrutement

5 L'identification des besoins

5.1 Comment l'association identifiait-elle les **nouveaux besoins**, les nouvelles attentes sociales ?
Réunions cantonales. Bilan avant l'été. 1-1h30
La FOL poussait à la coopération entre assos pour organisation d'animation, de manifestation.
Pbl soulevé par AL, peu de parents investis ; la FOL incitait les AL au dialogue.
La FOL amenait des obj d'actions qui donnait des idées pour la suite.
Actuellement, immédiateté des réponses par mail ; moins le temps de la réflexion collective. Peut-être ne pas le faire tous les ans

KT : niveau opportuniste, en tant que entreprise de l'ESS, il faut vivre
Politiques publiques
Le confédéral, apporte insuffle des réflexions plus générales
Ex : lutte contre les discriminations ne concerne pas forcément tous les territoires ou de façon très différentes.

Salariés ouverts sur l'extérieur. Nous sommes des témoins et des thermomètres et nous pouvons être force de proposition. Pas de lieu formalisé, nos propres perceptions, nos publics, notre tissus associatif

LA : est impressionnée par le nb de salariés actuels ; on est une petite entreprise. On a besoin d'être accompagner.
Tendance parfois à sortir de notre champ associatif.
Il existe des pratiques de collègue dans le réseau apparenté aux pratiques de marché capitaliste pur. LA ne retrouve pas les valeurs de la Ligue dans la démarche/ accompagnement d'enseignant. Confiance mutuelle sur le fait qu'un dossier est sérieux et va se faire.
Dérive, vers le champ concurrentiel.

Par rapport aux besoins des enseignants, LA a fait des choix au niv des partenaires, des centres avec qui cela se passe bien.
Travail d'accompagnement : enseignant + exigeant, certains confonde classe déc et prestation hotellière dpuis les 10 dernières années.

5.2 Qu'est ce qui faisait la différence entre les activités de votre association et celles du service public et/ou privé (lorsque vous agissiez dans les mêmes domaines) ?
Certaines des assos de la FOL remplissait des missions de service public ; alors les mairies se sont emparées de certaines action. Municipalisation des activités. Distanciation des liens.
Création de l'activité sportive du département.
Asso fait pour le public de façon désintéressée ; meilleure relation humaine. Bénévole corvéable à merci. Mais sentiment de fragilité. Les gens ont vu d'un bon œil la municipalisation, aspect des compétences. Personnes recrutée compétente ex : bibliothèque départementale/bibliothèque municipale.
Maintenant pas seulement la bonne volonté mais un apport de moyens.
Pas vraiment de concurrence avec les entreprises privées

KT : à but non lucratif ; coût réel
Est on en DSP ? en quelque sorte

LA : notre force c'est le réseau, ce qui fait la différence. « j'ai un projet cirque, j'ai un centre qui correspond à votre demande » Le réseau vit grâce à l'educ tour, grâce aux contacts directs, à préserver absolument. Garder le lien.

Dans le public, problème de la hiérarchie très forte.

LA : Dans l'associatif pas la même gestion des usagers, un vrai accompagnement, des délais de préparation en tenant compte des contrainte de fonctionnement des établissments scolaires réunion avec les parents avant validation, réunion avec la mairie, la coppérative scolaire.
Dans le réseau certains travaillent différemment, ont des pratiques qui s'apparenterait plus du privé.

Le privé recherche la PC complète, les autocaristes. Pas la partie accompagnement des écoles ; travaillent avec les écoles privés.

5.3 Quels étaient d'après vous **les points forts et les points faibles** de ce statut associatif ?

Points forts : citoyen acteur de sa vie, montrant aux autres que l'on peut se prendre en charge.
Le faire ensemble, dans le respect des autres
Points faibles : modestie des moyens financiers, fragilité sur cet aspect
Manque de formation, bonne volonté mais parfois manque de connaissance. Importance du tutorat. Difficulté pour que les gens viennent aux stages. Face à des autorités exigeantes.

KT :
Point fort, son indépendance en dehors des contingences financières de survie
Possibilité de se dissoudre vite
Capacité à se fédérer, force d'appartenir à un réseau
Contre-pouvoir que représente le monde associatif dans la société

Point faible : dissolution rapide, ne pas appartenir à un réseau
Difficulté pour trouver des points faibles

LA : point faible : les politiques, nos dirigeants, notamment au confédéral ; pas suivi des dossiers, pas d'accompagnement des classes envoyées à Paris.
Problème des délais avec le confédéral pour les réservations.

6 L'encastrement dans l'histoire

6.1 Comment qualifieriez-vous les relations que l'association entretenait avec ses **partenaires publics** ? et **privés** ?

Public : Bonne relation, relation équilibrée
Privé : reconnaissance que la FOL est en capacité à mobiliser ex de partenaires privés : sponsors dans le domaine sportif (cyclisme, pétanque)

KT : un peu inféoder au CdT car une partie de notre financement en dépend
Pas de rapport équitable, plus considéré comme des prestataires que partenaires
Lien qui évolue avec le changement d'échelle ex avec la Région, lointaine comme avec l'état
Avec le privé, partenariat ou prestation

LA : relation excellente avec les écoles, idem avec l'IA. La Ligue est Bon référence pour les classes. Nous font confiance. Bonne gestion des situations de crise.
Bonne relation avec les privés.

6.2 Comment d'après vous ces relations ont-elles influé sur son fonctionnement ? au titre des financements et des obligations politiques ?

Pas d'influence

Mais le président du département a parfois expliqué qu'il ne pouvait pas augmenter le financement car nécessité d'investissements par ailleurs (ex route). Bonnes excuses pour ne pas donner les moyens à la hauteur de nos besoins.

KT : nous sommes une entreprise ;quand les institutions viennent nous chercher, on reste plus facilement ce que l'on est
Position politique qui est pour l'investissement public, participation du public. Si l'on fait appel aux fondations alors cela signifie que l'on accepte le désengagement des pouvoirs publics.
On peut influencer la construction des projets locaux même au niv européen ex Erasmus ++ par le réseau des acteurs de la formation
Importance de la présence de la Ligue du local à l'échelle européenne

LA : pas de lien financier avec l'EN.
Influence sur les pratiques par l'évolution des règlementations. Evolution de la gestion de dossier.
(Aide du département 3€/nuitée pour les classes de découverte)
Pas d'influence sur le projet,

6.3 Est-ce que ces relations ont évolué au fil de l'histoire associative ?
Comment ? Pourquoi ?
Non

KT : Plus de subv puis appel à projet et marché depuis 2008
Réponse à une commande

6.4 Comment l'association se faisait-elle connaître à l'extérieur ?
Elle ne le faisait pas
En 80-90, 27000 adhérents pour une pop de 400 000
Le journal : l'espoir
Action des assos, presse

KT : puisqu'à 90 % réponse à des marchés par de com à l'extérieur
Il faudrait être dans toutes les instances de décision, rencontre des partenaires.

LA : belle évolution ; beaux support de com. Sites.
Bruchure national diffuser par le national en mai
Envoi de rentrée, brochure locale (aquitaine)

6.5 Il y avait-t-il **au niveau local** des associations qui exerceraient les mêmes activités, défendaient les mêmes valeurs et qui avaient les mêmes centres d'intérêt ?
Pas vraiment. Ex donné de Léo Lagrange qui s'est développé dans certain département mais pas en Dordogne.

KT : l'APARE, Retravailler
LA : les PEP pas le même secteur géographie, relation cordiale, ODCV (?) avec grosses marges.

(classe venant de l'ext de la 24 8% pour nous, 8% pour le réseau)

6.6 Quelle était l'attitude, la stratégie de l'association vis-à-vis d'elles ?
KT : Coopération, partage de pratique, collaboration, réponse collective aux marchés

7 Perception de la vie associative

.
. **Les bénévoles**

7.1 Les administrateurs :

7.1.1 Quel était le rôle du Conseil d'Administration ?
Lieu de présentation des projets, mise en discussion
Puis après amendement, validation puis le bureau et le prés mise en œuvre
Bonne assiduité.
Bonne discussion de personnes diverses.
Comparé à maintenant où très faible de participation.
Le pouvoir était dans le conseil d'administration

KT :CA instance de pilotage en théorie ; en pratique difficile à définir
LA :accompagnement de la fédé dans son travail.
Regret que les commissions n'existent plus. Travail sur l'évolution règlementation, aide sur la veille. Manque de temps pour tout faire

7.1.2 Moyenne d'ancienneté des administrateurs au sein de l'association?
Des fidèles
16 ans de 84 à l'an 2000 ; renouvellement faible, compagnons de route.
Arrivées de plus de femmes
KT : non
LA : à mon avis pas beaucoup, lié au fait qu'ils pensent qu'ils ne servent à rien. On ne les implique pas assez.
N'ont plus leur place.

7.1.3 Etaient-ils issus d'administrations publiques ? de sociétés commerciales ? d'autres associations ?
Majorité de personnes issues de l'enseignement.
Puis autres pers PTT, ponts et chaussées, fonctionnaires
MSA, groupama
KT :
LA : majoritairement des enseignants

7.1.4 Comment étaient-ils intégrés dans le Conseil d'administration ?
Application des statuts
Des fois toutes les places n'étaient pas pourvues

Membres d'assos affiliées
KT :
LA : via leurs assos

7.2 Les bénévoles sur les activités :

7.2.1 Quelle était la place du bénévolat dans l'association ?
Pas le cas le plus fréquent, bénévoles des assos affiliées

LA : il faut le faire vivre ; il faut le temps, il faudrait que quelqu'un y passe de temps. On ne leur donne pas de rôle précis.

7.2.2 Combien y avait-il de bénévoles dans l'association ?
« on devrait tous l'être »
« je m'estime l'être » « salariée militante » « c'est comme ça que j'ai été formée » par FA, Par M Bonnet
Au-delà de l'action quand est ce que l'on les ramène vers nous, temps convivial.
C'est à qui s'est perdu dans notre grande maison. Moments de partage

7.2.3 Comment et qui pouvait adhérer à l'association ?
LA : tout le monde
Avant au niveau national, être adhérent offrait certains avantages.
Actions sociales à travailler

7.2.4 Quelles activités étaient assurées par les bénévoles (par rapport aux salariés) ?
FA : Lors de temps fort de la fédé. A titre exceptionnel

Adhérent individuel depuis années 2000, disposition venue du confédéral
LA : avant accompagnement de classe découverte mais mintenant c'est plus compliqué

. **Les professionnels**

7.3 Quelles étaient les postes, leurs qualifications ?
MAD puis ss Monory suppression, détachement → chef de service, même 1 à 2 selon la responsabilité.
Années 80-90, secrétariat, comptabilité ; puis Agnès Garcenot, emploi aidé par ministère de la culture. Recherche d'emploi à compétence particulière pour remplacer les MAD →chef de service
Poste d'animateur à profil ex animateur théâtre, outre animateur de colo, animateur lecture
Avant les années 2000, APP
KT : pas bcp d'évolution depuis 1995 car existence de la convention
Pas de notion de diplôme pour le recrutement, pas forcément.
Peuvent permettre une évolution.
Qualification du réseau
Problème de la mobilité professionnelle en dehors de la ligue
Peu de gestion prévisionnelle des compétences

En 1993, moins d'enseignant ; La brousse, Bernardin, Criner, Lassalvetat, Ordunna, Girardeau, Sanvicens

7.4 Comment se faisait le recrutement ?
Publication dans le réseau, dans la confédération. Personne du département ou hors département.
Le SG faisait le tri de 10 à 12 candidatures.
Commissions avec administrateurs, avec sans doute des salariés cadres
KT : fct du poste

Cela s'est rationnalisé : test technique, entretien
LA : appel à candidature interne puis externe
Commission avec administrateurs, responsable du service
Bonne évolution

7.5 Quels étaient les critères remarquables de sélection ?
Référence à la grille conventionnelle indiquant les compétences selon le type de poste.
Expérience dans l'associatif appréciée
KT : la technicité compte bcp
LA : n'a pas participé à des commission de recrutement.
Candidatures très larges et lors des entretiens, public assez large, de l'associatif ou non

. **Les bénéficiaires**

7.6 Quelle place occupaient les bénéficiaires dans les actions les concernant ?
Co-organisation, notamment en ce qui concerne les actions avec les écoles, avec les enseignants
Echanges avec les élèves, enfants, jeunes
KT : dans le champ de la formation, pas de co-construction car réponse à une commande
Existence d'enquête de satisfaction

LA : beaucoup de consommateurs, difficulté pour tisser du lien avec eux

7.7 Comment qualifieriez-vous les relations/rapports qu'entretenait l'association avec ses bénéficiaires ?
C'est la bonne ambiance qui compte, faire ensemble rigoler, s'accrocher ensemble.
Convivialité (maître mot dans les années 90)
Pas de supérieur, d'inférieur
LA : par les partenaires, on ne prend pas assez de temps ex : maison des maisons d'enfants
Importance de la commission avec les administrateurs pour relais auprès des bénéficiaires-partenaires
Recrutement d'une personne qui serait le relais. Exploitation des fiches d'apréciation

7.8 Existait-t-il des instances de concertation, de débat, sur le fonctionnement associatif avec les bénéficiaires ?
LA : manque l'exploitation des fiches bilan
Même chose avec les enseignants, prbl quand le retour se fait au centre mais pas au siège.
Quand elle a le temps appelle les enseignants pour leur bilan.
7.8.1 si oui lesquelles.
7.8.2 Si non, de quelle manière leur parole était prise en compte ?

7.9 Est-ce que la place leur accordée a évolué dans le temps ? Pour quelles raisons ?

LA : avant plus de lien avec les partenaires gérant des bénéficiaires (UDAF, CAF…
Siègeait au CA de la CAF au titre de l'UDAF représentante de la Ligue
Actuellement son sentiment c'est plus les familles qui sont à notre service que nous à leur service ex : des retours de colos le vendredi à 16h alors que les familles travaillent.
Existence de contraintes liées au national, la SNCF.
Place du bénéficiaire surtout financière.

ANNEXE 2

Note amendée par le Conseil d'Administration du 04 avril 2012

Mode de gouvernance de la fédération

Après une année de fonctionnement, et pour donner suite à la réflexion sur notre projet fédéral 2012-2016, le Conseil d'Administration a confirmé et/ou arrêté **les nouvelles** dispositions suivantes traduisant la recherche d'amélioration de notre gouvernance :

1. Un Conseil d'Administration centré sur la réflexion, sur le débat, renforçant son rôle d'orientation et son attrait pour les administrateurs :
    a. Centré autour du projet, de ses orientations et de son évaluation
    => implique la participation effective, quasi systématique, d'un **permanent** délégué (3 axes transversaux) avec ou sans le complément de chefs de service ou de chargés de mission **concernés par l'axe traité**.

    b. Centré autour des réflexions de société, des positions de la Ligue, etc.
    => implique une plus forte délégation du CA vers le Bureau pour tous les sujets liés au fonctionnement, y-compris les problématiques financières tout en restant dans les limites statutaires.

    => doit permettre aux administrateurs de mieux construire/porter la « parole » Ligue.

    => mais nécessite un accueil renforcé des nouveaux administrateurs, avec un temps spécifique dédié à l'information sur le projet et à l'appropriation des documents structurants (budget, organigramme, etc.)

2. Un Bureau qui aura donc un rôle renforcé sur le fonctionnement, mais permettant d'éviter à ses membres d'aborder 2 fois les mêmes questions. Ce qui implique pour lui :
    a. La régularité des réunions et de la participation de ses membres, dans un calendrier statutaire réadapté (1 réunion par mois hors CA)
    b. Composé d'administrateurs intéressés aussi par les questions de moyens (humains, financiers, matériel, partenaires …).
    c. 2 réunions annuelles au moins (budget et arrêté des comptes) seront élargies aux administrateurs intéressés, le CA validant les décisions (cadre statutaire).
    d. Communication de ses comptes-rendus à l'ensemble du CA pour permettre la continuité d'information du CA, et réaction/contribution éventuelles d'administrateurs.

3. Des membres du Bureau délégués, dont le rôle est articulé avec, d'une part celui de la Présidente et du SG pour garder une vision et une cohérence globale, et d'autre part avec les permanents chargés, mais pas seulement, de la mise en œuvre **du projet**.
    a. Un rôle autour :
        - Du partage avec le SG de l'articulation entre le politique et le technique.
        - De garants du projet (sans confusion des rôles par rapport aux salariés et au SG).
        - De la capacité d'une représentation « éclairée » auprès de partenaires et d'institutions, en complément avec Présidente, Vice-président et Secrétaire Général.
    b. Au nombre de 3 correspondant à 3 axes transversaux du projet (la Présidente assumant ce rôle pour le 4ème axe « Mouvement de citoyens », **le Secrétaire Général en étant le permanent-support**).
    c. Une disponibilité permettant :

- De se tenir informé au quotidien (réception/réaction par mails), des échanges entre SG et services, et SG-services vers partenaires portant sur leur champ d'intervention.
- De mettre en place autant que de besoins une nouvelle instance, **dénommée groupe de projet**, regroupant Présidente, Secrétaire Général, membres du Bureau délégués et chefs de service délégués.
- Des temps de rencontres occasionnels impulsés par eux(elles)-mêmes, par le SG ou par un membre de l'EPA.
- L'impulsion et l'animation de temps élargis à d'autres administrateurs, **commissions fédérales réunies par axe**.

4. **Des commissions fédérales mixtes, composées d'administrateurs et membres du Bureau, et de permanents, salariés membres de l'EPA (ou non occasionnellement),**
    a. **Impulsées et animées conjointement par les délégués élus et permanents,**
    b. **Ayant pour objet de planifier la mise en œuvre du projet fédéral, d'en préciser le contenu, et d'en assurer l'évaluation et l'adaptation auprès du CA, décisionnaire, dans le cadre d'une réunion annuelle portant spécifiquement sur l'axe transversal du projet concerné.**
    c. **Dont les travaux feront systématiquement l'objet d'un compte-rendu synthétique adressé à tous les administrateurs (et membres de l'EPA), travaux qui seront articulés, sur le plan politique et technique, avec les missions du SG, garant du respect de ces règles de gouvernance et des orientations et priorités du projet.**