

Cap Berriat

A la recherche du portage collectif

POINTS CLEFS

Mise en place « d'équipages » : création de binômes bénévole/salarié pour porter les activités de la structure. Cette relation est cadrée et pensée en amont pour qu'aucun ne domine l'autre.

Mise en place d'une codirection à trois têtes : répartition des responsabilités concernant des missions thématiques et des missions transversales pour assurer la collégialité du fonctionnement de l'association. Trois personnes distinctes pour des tâches distinctes mais complémentaires.

Implication du plus grand nombre : participation active de tous les membres du CA collégial du fait de la suppression du bureau et cela dans le suivi de l'exécution des décisions notamment dans les équipages ; un mandat court et un renouvellement par moitié, facteurs de dynamisme.

Ouverture à de nouveaux membres de droit, dans une optique stratégique : implication des partenaires de la structure dans la gouvernance sans voix délibérative mais avec voix consultative. Cela permet de recueillir le point de vue des acteurs travaillant avec la structure ainsi que de les impliquer davantage dans les actions de l'association.



Cap Berriat est une association grenobloise créée en 1965. Depuis 2000, son action s'est orientée en direction des jeunes (16-30 ans). Son projet politique se définit comme « un laboratoire du devenir social, politique et culturel pour donner la possibilité à toutes et à tous d'agir, de créer et d'expérimenter ». C'est également « un espace de liberté d'expressions et d'actions permettant le développement d'initiatives et l'émergence d'idées, de pratiques alternatives et de constructions collectives dans une perspective d'apprentissage citoyen ».

Ses activités reposent sur 4 piliers : l'hébergement, l'accompagnement d'associations, l'interface avec les institutions ou entre jeunes en organisant des lieux de rencontres et de débats, et la recherche – action et l'expérimentation.

Près de 360 personnes et 260 projets distincts ont été accompagnés en 2013. Cap Berriat a aussi organisé 19 formations auxquelles ont participé 170 bénévoles et dirigeants associatifs. 120 associations y ont leur siège social et utilisent occasionnellement les salles de réunion ou le matériel mutualisé.

Fiche de cas pratique

Description du type de gouvernance

L'association compte 91 adhérents dont 74 associations et 17 individuels. Il faut préciser que l'adhésion n'est pas obligatoire. Le montant de la cotisation reste d'ailleurs délibérément symbolique (3 euros) pour ne pas constituer un frein. La structure emploie 11 salariés à temps plein.

Depuis juin 2014, le CA est composé de 12 membres. La moyenne d'âge est de 28-29 ans avec une participation spontanée des jeunes qui est liée à l'activité de la structure. Il est à noter que les statuts prévoient 50% de personnes de moins de 30 ans au CA.

La ville de Grenoble, le Conseil général, le Conseil régional, la DDCS et Grenoble Alpes Métropole sont devenus membres de droit du conseil d'administration de Cap Berriat en juin 2014. Dans les faits, ils participent aux réunions sur invitation, lorsqu'ils sont concernés par un sujet à l'ordre du jour et ils n'ont qu'une voix consultative.

Problématique initiale

Des tensions sont apparues en 2013, liées notamment à la multiplication des projets dans un double souci de diversification et de nécessité de trouver des sources de financements assurant la pérennité de l'association. Cela a engendré : des difficultés pour l'équipe pour mener à bien les missions dans de bonnes conditions, une perte de recettes en cas de renoncement à certains projets d'autant plus dommageable dans un contexte financier tendu, des emplois menacés, des critiques sur la gestion de la structure.

Démarches engagées

Prenant conscience de la porosité des frontières entre l'action des administrateurs et celle des salariés, **Cap Berriat a initié une logique d'équipages**. Ces équipages réunissent des salariés et des administrateurs sur des projets qu'ils traitent en commun. Ils prennent des décisions dans ce cadre mais le CA tranche en cas de désaccord. Ils les préparent et travaillent ensemble sur leur application. Ces équipages se réunissent une fois tous les 2 mois.

La mise en place d'une codirection à 3 têtes dont chacune s'est vue attribuer une fonction thématique et une fonction transversale : l'ancien directeur, chargé des actions départementales, régionales et nationales, une co-directrice chargée de la pépinière et de la vie collective et des locaux ainsi que des questions de gouvernance et des liens CA/salariés au titre des missions transversales, un co-directeur chargé de l'accompagnement et des relations avec les collectivités locales de l'agglomération grenobloise ainsi que des ressources humaines au titre des missions transversales. Cette répartition des fonctions transversales vise à assurer une collégialité des décisions dans la gestion de la structure.

Une refonte du mode de fonctionnement du CA devenu collégial. Ce système a été mis en place afin d'éviter la concentration des pouvoirs et faire en sorte que tous les membres s'impliquent dans les prises de décisions et dans leur exécution. Cela se traduit par : un mandat de 2 ans et un renouvellement chaque année par moitié (deux dispositions qui évitent l'« usure » des administrateurs), une participation de tous les membres du CA aux décisions qui sont prises par consensus (si aucun consensus n'est trouvé ou qu'un membre le demande, la décision est prise par le biais d'un vote à la majorité plus une voix), la suppression du bureau pour ne garder qu'un CA collégial et le maintien d'un CA élargi avec les nouveaux membres de droit.

Fiche de cas pratique

On note une réelle volonté d'instaurer des relations de confiance et le souhait de limiter le formalisme, avec le risque assumé de surprendre voire déstabiliser les interlocuteurs. Exemples : pas d'adhésion obligatoire, pas de temps de présence maximum dans la pépinière.

La recherche et l'animation d'une dimension collective forte, que l'on retrouve dans l'activité de l'association et dans sa gouvernance, donne une ambiance spécifique au lieu et à l'association.

Effets secondaires

Ces modifications relativement récentes posent un certain nombre de questionnements : comment limiter la concentration des pouvoirs pour une participation plus large et plus active des salariés, comme des bénévoles ? Comment cette organisation collégiale va-t-elle se traduire au quotidien ? L'ambition politique et les valeurs qu'elles traduisent seront-elles compatibles avec le fonctionnement et les attentes des partenaires institutionnels ?

Pour plus d'informations nous vous invitons à consulter le site internet de cette structure à l'adresse suivante <http://www.cap-berriat.com/>

Cette fiche a été réalisée d'après l'audition de Jean-François MIRALLES.

Nous remercions Cécile Bazin et Michel Machicoane pour leur contribution bénévole.

Juillet 2015

