

VIE ASSOCIATIVE

# LA GOUVERNANCE ENTRE DIVERSITÉ ET NORMALISATION

PHILIPPE EYNAUD

//// Enjeux

//// Panorama

//// Théories

//// Études

//// Typologie

//// Réglementation

//// Perspectives





S'ORIENTER



GÉRER



DÉVELOPPER

Tous les quinze jours, les analyses et commentaires des meilleurs spécialistes en droit, gestion, fiscalité et management à destination des dirigeants associatifs et de leurs conseils.

Depuis plus de 30 ans, la revue juridique et pratique de référence dédiée à la gestion des organismes sans but lucratif : associations, fondations, fonds de dotation, acteurs de l'économie sociale...

JURIS **associations**

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

Feuilletez gratuitement un numéro :  
<http://bit.ly/JA524>



# LA GOUVERNANCE ENTRE DIVERSITÉ ET NORMALISATION

**Sous la direction de Philippe EYNAUD,**

maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE de Paris (université Paris-1 Panthéon-Sorbonne). Il est lauréat du prix de thèse Robert Reix en systèmes d'information pour un travail doctoral soutenu en 2008. Ses domaines de recherche portent sur la société civile, le management associatif, les solidarités numériques et la gouvernance des associations. Il enseigne dans le master management des associations de l'IAE de Paris.

## En collaboration avec

Laura AUFRÈRE, chargée de mission à l'UFISC

Sylvain BARUEL-BERNICOT, directeur d'établissement, association MONSIEUR VINCENT

Elisabetta BUCOLO, maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers

Stéphanie CHATELAIN-PONROY, professeur au Conservatoire national des arts et métiers

Genauto CARVALHO DE FRANÇA FILHO, professeur à l'université fédérale de Bahia, Brésil

Rosana DE FREITAS BOULLOSA, professeur à l'université fédérale de Bahia, Brésil

Aurélia GREFF, responsable campagne et collecte de fonds chez CIWF France et trésorière de COLIBRIS

Béatrice GUILLAUME, Avocat spécialiste des questions associatives

Joseph HAERINGER, sociologue associé au CRIDA

Maïté JUAN, doctorante au Conservatoire national des arts et métiers

Jean-Louis LAVILLE, professeur au Conservatoire national des arts et métiers

Julien MALAURENT, professeur assistant à l'ESSEC

Damien MOUREY, maître de conférences à l'IAE de Paris, université Paris-1 Panthéon-Sorbonne

Marthe NYSENS, professeur à l'université catholique de Louvain

Francesca PETRELLA, professeur à l'université d'Aix-Marseille

Nathalie RAULET-CROSET, maître de conférences à l'IAE de Paris, université Paris-1 Panthéon-Sorbonne

Anne SALMON, professeur à l'université de Lorraine

Samuel SPONEM, professeur à HEC Montréal

# SOMMAIRE

## Préface

- P. 6 – Une responsabilité à assumer  
P. 7 – Les associations, laboratoire de vitalité démocratique

## Connaître les enjeux de la gouvernance des associations

- P. 9 – 1. POURQUOI S'INTÉRESSER À LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ?**  
P. 9 – Du gouvernement à la gouvernance  
P. 10 – Origine du concept de gouvernance  
P. 13 – Quel cadre théorique pour la gouvernance des associations ?  
P. 16 – Définir la gouvernance comme un objectif de connaissance  
P. 19 – Se conformer ou innover ?
- P. 22 – 2. PANORAMA ET TYPOLOGIE DES MODES DE GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS**  
P. 22 – Les associations, des acteurs économiques à part entière  
P. 23 – Une analyse descriptive  
P. 35 – Typologie des formes de gouvernance associative
- P. 43 – 3. LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS EN PRATIQUES**  
P. 43 – Avant-propos  
P. 43 – Le monde associatif, entre bien commun et choix organisationnels particuliers  
P. 46 – Typologie des formes de gouvernance  
P. 49 – Questions transversales  
P. 74 – Savoir s'adapter aux contraintes et rester cohérent
- P. 75 – 4. LA PLACE DU DROIT DANS LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE**  
P. 75 – Une liberté qu'il faut savoir organiser  
P. 78 – Le droit pour pallier les carences des dirigeants  
P. 81 – Le droit pour garantir l'équilibre des pouvoirs  
P. 84 – Le droit pour envisager les regroupements et les partenariats

## Approcher la diversité des pratiques de gouvernance

- P. 89 – 5. LA SOCIOCRAIE, UN MODE DE GOUVERNANCE ALTERNATIF ?**  
P. 89 – Un projet associatif : transformer la société  
P. 90 – Repenser la participation  
P. 93 – Une gouvernance participative  
P. 95 – La sociocratie : une gouvernance participative encore peu expérimentée  
P. 97 – Association COLIBRIS : « faire sa part »  
P. 105 – Favoriser la participation pour mettre en cohérence valeurs et mode de gouvernance

**P. 109 – 6. COOPÉRATION INTERASSOCIATIVE ET MUTUALISATION : UNE EXPÉRIENCE INNOVANTE DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL**

- P. 109 – La mutualisation des services au service de la coopération  
P. 110 – Gouvernance et pouvoir dans le monde associatif  
P. 111 – Les spécificités du secteur social et médico-social  
P. 112 – Trois associations coopèrent pour ouvrir d'autres possibles  
P. 116 – Naissance d'une association au service de la coopération  
P. 117 – Limites et perspectives  
P. 118 – La collaboration interassociative, pari à court terme ou œuvre de longue haleine ?

**P. 122 – 7. COMMENT S'ORGANISER SANS HIÉRARCHIE ET SANS PORTE-PAROLE ?**

- P. 122 – Une organisation sans règles  
P. 123 – La régulation sociale et ses règles  
P. 124 – Une organisation sans porte-parole  
P. 127 – Quelques enseignements du cas  
P. 129 – Assurer sa pérennité sans hiérarchie

**P. 132 – 8. L'ART ET LA GOUVERNANCE EN PARTAGE**  
P. 132 – Quand le monde de l'art se pose la question de la gouvernance associative...

- P. 133 – Monde de l'art et chaîne de coopération  
P. 134 – L'art participatif au cœur du projet associatif  
P. 136 – La gouvernance participative  
P. 139 – Poser les fondements de l'art participatif

**P. 141 – 9. CROÎTRE SANS PERDRE SON PROJET : QUELLES RÉPONSES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ?**

- P. 141 – Quand la croissance remet en question le modèle de départ  
P. 142 – Une forme artistique en lien avec un mode de création égalitaire  
P. 146 – Une croissance forte qui crée des tensions face au projet initial  
P. 150 – À la recherche d'un mode de gouvernance adapté  
P. 158 – Discussion autour de la question de la taille critique  
P. 160 – Une gouvernance en perpétuelle transformation pour mieux servir le projet

**P. 163 – 10. UNE GOUVERNANCE MULTIPARTENAIRE POUR RÉPONDRE LOCALEMENT AU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

- P. 163 – Gérer des logiques multilatérales  
P. 164 – Quelle gouvernance pour les collectifs hétérogènes ?  
P. 165 – Partager des savoirs pour enrichir les pratiques  
P. 167 – Trouver des réponses aux enjeux de gouvernance  
P. 170 – Quelques enseignements

## Quelles perspectives théoriques et pratiques pour la gouvernance des associations ?

- P. 175 –** 11. REPENSER LES RAPPORTS ENTRE GOUVERNANCE ET DÉMOCRATIE : LE CADRE THÉORIQUE DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE
- P. 175 – Gouvernance : une notion située  
 P. 176 – Néolibéralisme et économisation de la sphère politique  
 P. 177 – Économie solidaire et démocratisation  
 P. 178 – Pour le bien commun  
 P. 179 – La perspective délibérative  
 P. 180 – La tripolarité de l'économie  
 P. 181 – L'émergence du commun  
 P. 182 – La pluralité dans la démocratie  
 P. 184 – La pluralité de l'économie  
 P. 186 – Théorie de l'économie solidaire, commun et pluralisme
- 
- P. 190 –** 12. ESS ET RESSOURCES COMMUNES : VERS LA RECONNAISSANCE D'UNE DIVERSITÉ INSTITUTIONNELLE
- P. 190 – Éco-diversité  
 P. 191 – Rendre compte et comprendre la diversité des formes institutionnelles : une analyse des régimes de propriété  
 P. 195 – Entre bien public et bien privé : la nature de l'intérêt collectif en débat  
 P. 198 – Coproduire des règles dans un environnement de confiance : la dimension institutionnelle des organisations  
 P. 201 – Une nécessaire pluralité de formes institutionnelles
- 
- P. 205 –** 13. GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE, GESTION SOCIALE ET PARA-ÉCONOMIE
- P. 205 – Cadre théorique des associations : une vision renouvelée  
 P. 206 – Le pouvoir critique de la gestion sociale : de l'espace public à l'action publique  
 P. 209 – Le concept de para-économie chez GUERREIRO RAMOS : compléter les lacunes de la gestion sociale  
 P. 211 – Une discussion sur les conditions de délimitation des systèmes sociaux  
 P. 214 – Reconsidérer la dimension économique de la gestion sociale
- 
- P. 216 –** 14. COMMENT PRÉVENIR UN MAUVAIS USAGE DE LA GOUVERNANCE POUR LES ASSOCIATIONS ?
- P. 216 – Trois scénarios envisageables  
 P. 217 – La gouvernance des associations dans le prolongement du marché  
 P. 220 – La gouvernance des associations dans le prolongement de pouvoirs publics remaniés  
 P. 223 – La gouvernance des associations dans une approche pluraliste  
 P. 230 – Préserver le pluralisme pour assurer la nécessaire transition sociale, économique et environnementale

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays. Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122.5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 133-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

## COLLECTION HORS-SÉRIE

**Direction** Pierre Aldrovandi  
**Éditrice** Christine Furnon  
**Coordination** Isabelle Dorland  
**Conception graphique** L'éclaireur (Paris)  
**Adaptation graphique** Billy Cannou • Mélanie Panais  
**Composition** Nord Compo  
**Impression** Chirat

### Vie associative La gouvernance entre diversité et normalisation

Sous la direction de Philippe Eynaud  
 ISSN 2115-8150 • ISBN 978 2 247 15315 2 • Nuart 4066789  
 © Éditions Dalloz, décembre 2015

### Dans la collection « Hors-Série »

- *Se lancer dans la collecte de fonds*, par P. Daubas et V. Edin • ISBN 978 2 247 15314 5.
- *La Protection des monuments historiques*, par L. Touzot-Mouflard et A. Verjat • ISBN 978 2 247 15313 8.
- *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, par V. Tchernonog • ISBN 978 2 247 13056 6.
- *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, par F. Rousseau (dir.) et CnCres • ISBN 978 2 247 11646 1.
- *Du souffle pour une société en panne. Les associations en France*, par J. Bastide • ISBN 978 2 247 11066 7.
- *Guide de l'achat responsable. Handicap : emploi et sous-traitance*, par Handeco (dir.) • ISBN 978 2 247 12426 8.
- *Droits et recours des personnes handicapées. CDAPH*, par Ph. Grollemund • ISBN 978 2 247 10918 0.
- *Le Bénévolat. Sociologie. Statut juridique*, par D. Ferrand-Behmman • ISBN 978-2-24-710917-3.
- *Pratiques en amateur. Spectacle vivant. Activités culturelles*, par Cofac • ISBN 978 2 247 90010 1.
- *Agent sportif. Sport professionnel*, par J.-P. Karaquillo et F. Lagarde (dir.) • ISBN 978-2-24-711951-6.

## JURIS ASSOCIATIONS

20 n°s/an • ISSN 0755-006 • CPPAP 1018 T 83809  
**PDG, directrice de la publication** Sylvie Faye  
**Rédacteur en chef** Pierre Aldrovandi  
**Directrice scientifique** Brigitte Clavagnier  
**Juris éditions, un département des Éditions Dalloz**  
**Siège social** 31-35, rue Froidevaux • F-75685 Paris cedex 14  
 RCS Paris 572 195 550 • www.editions-dalloz.fr  
**Rédaction | Édition** 75 bis, rue de Sèze • F-69006 Lyon  
 Tél. 04 72 98 18 40 • Fax 04 78 28 93 83 • infojuris@dalloz.fr  
**Abonnements – Relation clients** 80, avenue de la Marne  
 F-92541 Montrouge Cedex • Tél. 0820 800 017 • Fax 01 40 64 89 92

*juriseditions.fr*

## 9. CROÎTRE SANS PERDRE SON PROJET : QUELLES RÉPONSES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ?

Le projet GALAPIAT est né au sein d'un petit collectif de création revendiquant une démarche égalitaire. Après le succès d'un premier spectacle, le nécessaire déploiement des ambitions artistiques individuelles se traduit par une croissance forte et rapide de l'association qui accueille de multiples projets. Elle cherche alors à conjuguer professionnalisme, embauche de salariés et respect du projet initial. Pour cela, elle est amenée à développer une réflexion spécifique sur ses modes de gouvernance et à innover sur le plan organisationnel.

Par **Laura AUFRÈRE**, chargée de mission à l'UFISC, et **Philippe EYNAUD**

### QUAND LA CROISSANCE REMET EN QUESTION LE MODÈLE DE DÉPART

**231. La rançon du succès.** Si la croissance des activités d'une association est le signe de son succès et va de pair avec une plus grande autonomie, elle ne présente toutefois pas que des avantages. Outre la nécessaire attention au besoin en fonds de roulement, la croissance induit un changement de taille qui renforce le besoin de formalisation et en appelle à un plus grand professionnalisme. Selon MICHELS<sup>1</sup>, ce professionna-

lisme est problématique. S'il conduit à une structure plus solide, il habilite dans le même temps une tendance à la bureaucratisation et, avec elle, le risque qu'une minorité dirigeante prenne le pas sur une majorité dirigée. Bien entendu, cette prise de contrôle technique<sup>2</sup> peut mettre à mal un projet associatif ou le dénaturer. Si l'on définit la gouvernance des associations comme « l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif<sup>3</sup> », il revient donc à la gouvernance de prévenir le risque de dérive énoncé par MICHELS. Cela suppose une vigilance des membres de l'association qui puisse s'exprimer dans les instances de gouvernance. L'équation à résoudre

1. Toutes les publications citées sont référencées en fin de chapitre, p. 162.  
2. Connue sous le nom de loi d'airain de l'oligarchie.

3. V. J.-L. LAVILLE, C. HOARAU, p. 319.

n'est donc pas simple car elle renvoie vers deux questions. Comment faire évoluer les structures de gouvernance lorsque la taille de l'association croît ? Comment les moduler pour essayer de rester fidèle au projet initial et garantir l'alignement dont parlent LAVILLE et HOARAU ? Pour répondre à cette double question, nous avons analysé un collectif de cirque issu d'une promotion du Centre national des arts du cirque (CNAC). Après une genèse marquée par la cohésion et la solidarité d'un groupe d'amis, l'association GALAPIAT traverse une crise de croissance et il lui faut trouver des solutions pour concilier l'esprit des fondateurs et la question du professionnalisme relatif à la taille grandissante de la structure.

## UNE FORME ARTISTIQUE EN LIEN AVEC UN MODE DE CRÉATION ÉGALITAIRE

### D'UN GROUPE D'AMIS À UNE TROUPE DE PROFESSIONNELS

**232. Ils avaient un rêve.** En 2006, quatre des artistes fondateurs du collectif GALAPIAT sont amis de promotion en seconde année de la formation circassienne dispensée au CNAC. Ils rêvent de créer un cirque itinérant. Ils l'imaginent comme un lieu de rencontre et projettent sur lui un idéal de partage. Très vite, deux autres personnes en formation rejoignent le collectif. Ils nourrissent notamment le projet de partir deux ans sur le continent latino-américain avec des chapiteaux, des camions et des caravanes. La bande est séduite par les expériences collectives qui l'ont précédée, pour la plupart constituées à l'issue des promotions précédentes du CNAC (Cheptel Aleikoum, Cirque désaccordé...).

**233. Valeurs artistiques et sociales.** Leur culture circassienne est à la croisée des valeurs du cirque contemporain de création et de celles du cirque

traditionnel. Avec une esthétique forte, alternative, un peu punk, le collectif propose une formation en troupe autour de valeurs communes de partage et d'amitié, de vivre ensemble, à l'opposé des valeurs individualistes. Si les numéros s'enchaînent, c'est à travers un récit raconté par la troupe, une narration écrite collectivement. Cette troupe d'amis partage les rêves de cirque sur la route et d'autogestion. Pointé du doigt au hasard des pages du dictionnaire, « galapiat » devient leur nom<sup>1</sup>. Le proverbe africain qui les a alors séduits, « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin », se rappelle régulièrement à eux. Ensemble, ils ouvrent une carte, tracent une tournée et commencent à imaginer leur première aventure. Ils créent dès 2006 une association de loi 1901, pour pouvoir percevoir des financements et se salarier. L'initiative relève dès le départ du projet professionnel, certes un peu fou, de mauvais garçons – les Galapiats, les vagabonds – et l'association est conçue comme un outil de compagnie de cirque. Dans les instances de gouvernance, on retrouve la famille et des amis des membres du collectif. L'ambiance est donc familiale et bienveillante. Dès leur sortie de l'école, artistes et équipe administrative se lancent dans neuf mois de création. Sans fonds propres et avec peu de moyens financiers, ils évoluent dans une certaine précarité. Cependant, ils sont rapidement accueillis dans des résidences et bénéficient de la protection du régime d'intermittence dès le printemps 2008. GALAPIAT est vite identifié dans le milieu professionnel comme un collectif sorti du CNAC. Les caravanes, devenues les lieux de vie partagés par tous, se déplacent ainsi de résidence en résidence, accentuant encore ce sentiment d'autonomie. Le collectif peut ainsi progresser à travers un début de parcours professionnel dynamique. L'équipe administrative s'affaire à structurer l'association, qui acquiert la licence d'entrepreneur de spectacles. Les artistes s'occupent alors exclusivement du plateau et de la technique, et les administratrices assurent les partenariats qui rendent possible le travail de création.

1. Ce mot vient du vieux français et signifie vaurien, vagabond. V. page d'accueil du site internet du collectif : galapiat-cirque.fr.

**234. Une terre d'accueil.** A., le père d'un des garçons, habitant de Langueux en Bretagne, est très investi dans l'association. Enthousiasmé par le projet, il travaille depuis plusieurs dizaines d'années dans le secteur de l'animation socioculturelle, de la jeunesse et de l'éducation populaire dans la région de Saint-Brieuc. Il propose à la troupe de s'installer à Langueux, de quitter ses fonctions au conseil général pour les rejoindre et développer l'activité dans ce qui pourrait ainsi devenir leur « port d'attache ». Il est un soutien très actif et impulse ainsi l'implantation locale.

En effet, la compagnie en création a besoin d'une terre d'accueil pour l'itinérance, y compris pour des raisons administratives et financières, et elle souhaite aller « là où le cirque ne va pas ». À ce même moment, la salle culturelle de Langueux, Le Grand Pré, ouvre ses portes. Elle comporte un espace chapiteau, et GALAPIAT s'y installe alors en résidence et lance au printemps 2008 le festival Tant qu'il y aura des Mouettes, invitant d'autres compagnies amies pour animer son ouverture. Le festival, conçu comme une rencontre entre cirque et musique, est aussi lancé dans l'objectif d'annoncer l'arrivée de GALAPIAT CIRQUE sur le territoire, de réunir tous les amis, d'associer les bénévoles, d'inviter les habitants, de susciter la rencontre. Une trentaine de professionnels amis, invités à participer, perçoivent un petit cachet pour leur participation. Le collectif est rejoint par une centaine de personnes, enthousiastes. Les souscriptions et les dons participent à soutenir financièrement l'association. GALAPIAT s'établit ainsi durablement sur le territoire breton.

### À LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE ARTISTIQUE ET ORGANISATIONNEL

**235. Premières tensions.** La création de Risque ZérO est une expérience forte, ponctuée d'une certaine violence pour le groupe. Après huit mois de création « sans chef », les sensibilités artistiques et les personnalités différentes s'expriment à plein. Le groupe tra-

verse une crise profonde, les individus ont des difficultés à se comprendre et à communiquer.

« *Par rapport aux débuts de GALAPIAT, on ne s'est pas posé la question de savoir si on est tant fait que ça pour travailler ensemble. En fait, on s'est juste retrouvés à avoir des univers très très différents, et des façons de mener, d'être sur scène, d'écrire un spectacle très très différentes.* » (S., artiste fondateur)

**236. Rééquilibrage.** Les Galapiats rencontrent alors Gilles CAILLEAU et la compagnie de théâtre forain ATTENTION FRAGILE, lors d'une résidence à la Cascade (pôle national des arts du cirque à Bourg-Saint-Andéol). L'intervention de Gilles CAILLEAU est salvatrice :

« *Il est arrivé comme un canadien.* » (S., artiste fondateur)

Il redonne un rôle à chacun et impulse une dynamique très forte de structuration, en distribuant les fonctions : l'un devient premier rôle du spectacle, l'autre est chargé de l'écriture, etc. Les référents sont choisis suivant les fonctions qui leur correspondent le mieux, qui les intéressent le plus. Les artistes parviennent à discuter à nouveau ensemble, le groupe a survécu, et leur premier spectacle est né. Les professionnels s'y intéressent et le spectacle commence à tourner en salle, à défaut d'avoir un chapiteau. C'est une première expérience de spécialisation selon des fonctions et des compétences.

**237. Soutien.** L'éloignement géographique du président de l'association, frère d'un des artistes, est trop grand pour qu'il puisse prendre part aux décisions et aux discussions, qui fusent dans ce contexte agité. Et lorsqu'il peut venir, le décalage est trop grand. Cette présidence lointaine sera cependant conservée jusqu'en 2011. Pour le reste du bureau, plus proche géographiquement, les parents élus peuvent apporter un soutien. Les professionnels du collectif leur transmettent des informations, bénéficient de leur aide sur telle ou telle question ou événement lorsqu'ils sont dans la région. Le festival Tant qu'il y aura des Mouettes est à ce titre pensé comme un moment de retrou-

vailles, le moment d'une vie associative forte. L'implication des bénévoles est tout de suite importante, le conseil d'administration est présent et s'investit activement. Tout au long de ses futures implantations, GALAPIAT restera ouvert aux bénévoles, soucieux d'entretenir le sens de l'accueil et le partage d'expérience, tout en cultivant une culture interne de proximité et d'intimité.

« *C'est quand même vraiment un projet de salariés, de travailleurs, cette association, qui associe des amis dans l'histoire à plein d'endroits différents. Mais l'idée, c'est que les décisions, les orientations, les projets sont décidés, choisis par les salariés, depuis toujours. Donc moi les rapports que j'avais avec les membres du bureau, on va dire les cinq premières années, c'était vraiment des rapports d'information, de soutien, de coup de main et puis de retrouvailles. On a aussi fait le festival Tant qu'il y aura des Mouettes comme un temps où toute l'association se retrouve et où on fait un truc ensemble.* » (L., administratrice de 2008 à 2014)

**238. Évolution.** De six artistes apprenants, GALAPIAT passe à un collectif de neuf fondateurs avec les administratrices, qui suivent le projet dans ses déplacements en résidence, et A., le père le plus activement investi. Ce dernier rejoint l'association en mars 2008 en tant que bénévole à plein temps. L'année suivante, il devient salarié.

« *Et du coup on a beaucoup – on s'est vite dit que l'asso grandissait trop vite et que du coup, on est nombreux, à un moment, à s'être fait dépassés par heu... par l'ampleur que ça prenait. Déjà là, en six mois, on se retrouve avec un festival, une création collective à gérer à dix, sans metteur en scène, sans chef. En fait tout prend plus de temps parce qu'il n'y pas quelqu'un qui dit c'est comme ça et c'est comme ça. Et donc, la machine qui grandit tout ça, ça devient vite un peu flip-pant. Et en même temps on se dit : "Allez on y va ! C'est beau, c'est beau de l'ouvrir." C'est beau, et c'est ça qu'il faut faire.* » (S., artiste fondateur)

**239. Du projet associatif au projet de vie.** La vie commune du collectif prend ainsi le pas sur la gouver-

nance des instances formelles. Il n'y a rapidement plus de distinction entre le cirque, le travail et la vie quotidienne. L'aventure prend une forme d'autogestion autour des neuf figures du double projet d'itinérance et d'implantation locale. Admirateurs des expériences précédentes, pour certaines réunissant plus d'artistes encore, le principe est de se réunir et de débattre jusqu'au consensus. Ce fonctionnement est au cœur de l'identité assumée d'emblée par le collectif.

« *Du début début, il y a eu... Il y a eu ce truc de : bon il y a des décisions à prendre, on se met en réunion, on débat, et puis on décide ensemble.* » (S., artiste fondateur)

« *Du coup, ben ça a été au départ quand même une bande de jeunes qui ont envie de créer autre chose, envie d'inventer de nouvelles manières de fonctionner, de prouver que c'est possible de faire en collectif. Il y avait vraiment tout ça dès le début. Que c'est possible de créer en collectif, que c'est possible de faire une création collective. Et ça, il y a eu une grosse bataille pour ça quand même parce que tout le milieu professionnel – leurs profs au CNAC, les pôles cirque... – n'y croyaient pas... Enfin, dans le discours, ils disent c'est pas possible de faire en collectif. Et c'est pas possible de faire une création collective sans metteur en scène, ou sans regard extérieur, ou sans... Du coup il y a eu... Dans l'identité de GALAPIAT, je ressens une forte... Il y a eu une lutte pour prouver que c'était possible de faire en collectif, vraiment, notamment au sein de la création. Et puis du coup, au sein de la structure et du projet associatif en général aussi.* » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)

## LA PROBLÉMATIQUE DES CHAPITEAUX

**240. Esprit de cirque.** Alors que l'envie de chapiteau grandit, la famille de l'un des artistes – A. le père, sa femme, mais aussi les grands-parents, le frère... – se cotisent et achètent un chapiteau à l'automne 2008 et le mettent à disposition du groupe. Risque ZérO, qui avait commencé à tourner en salle et en plein air, avait été conçu initialement pour un chapiteau. L'adaptation permanente aux salles est source de

complexités sur le plan technique. Avec le chapiteau, le spectacle prend une nouvelle ampleur, et l'esprit de cirque tant recherché éclot de plus belle sous un nouveau nom attribué au lieu : Pétaouchnok.

**241. Utilisation multiple.** Parallèlement, A. le père et L. l'administratrice développent activement des projets locaux pédagogiques, en partenariat avec des associations locales. Le chapiteau accueille des boums, des soirées tricot, des discussions avec des jeunes sur la prise de risque. Le chapiteau est aussi prêté pour des groupes qui viennent jouer, etc. L'idée est qu'il puisse être partagé avec les acteurs culturels du bourg. Lorsque les artistes fondateurs ne sont pas en tournée ni en résidence, ils participent et suivent ces projets de territoires. Tandis que A. le père et L. l'administratrice en sont les moteurs, les artistes jouent localement le spectacle ou de petites formes de celui-ci, interviennent dans le cadre d'ateliers, des projets de médiation culturelle. Les partenaires institutionnels, collectivités et associations soutiennent ces activités.

**242. Nouvelles difficultés.** Le projet d'itinérance devient réalité, mais un problème majeur se pose : le chapiteau acheté est trop petit. Deux numéros notamment ne rentrent pas dans la structure. Malgré cette difficulté majeure, le collectif joue le spectacle. Alors qu'une partie des artistes commence à s'épanouir à travers les tournées, d'autres sont en grande souffrance et l'expriment peu. Une nouvelle scission s'opère entre ceux qui pensent pouvoir continuer sous cette forme pendant encore un ou deux ans, et ceux qui souhaitent acquérir un nouvel outil de travail. L'achat du nouveau chapiteau fait l'objet d'échanges quotidiens pendant plusieurs semaines avant d'arriver au consensus qui permet le passage à l'acte.

*« Je ne me rappelle pas de réunion où on a "acté" la décision d'acheter l'autre chapiteau. C'est quelque chose... C'était l'époque où on avait encore un seul spectacle avec une compagnie... Enfin, beaucoup de choses à cette époque-là se passaient de façon informelle. C'était la vie au quotidien ensemble qui était un espèce de séminaire permanent. Les décisions étaient*

*prises de façon plus informelle, plus continue... Voilà. Il n'y avait pas de moment de réunion pour acter ça. [...] Il faut s'imaginer que quand on travaille quelque part, il y a ça : il y a un chapiteau, on est autour, à côté avec les caravanes, ou dans les camions, des choses comme ça. Et puis le soir, on va manger, on va manger ensemble quelque part par deux, par trois... C'est la vie sociale en fait qui fait ça. » (L., artiste fondateur)*

**243. Nouvelle étape.** L'administratrice rend le projet possible en soumettant nombre de dossiers de subvention, en débloquent des fonds permettant d'emprunter, et en obtenant une aide financière importante de la région Bretagne. Finalement, en novembre-décembre 2009, GALAPIAT achète un grand chapiteau jaune. Deux techniciens sont embauchés pour gérer la structure avec une double casquette de régisseur général et régisseur lumière pour l'un, et monteur chapiteau et régisseur son pour l'autre.

## UNE CULTURE DE LA DÉBROUILLE ASSISE SUR UNE VOLONTÉ DE POLYVALENCE

**244. Des quotidiens différents.** L'équipe, lorsqu'elle circule avec le petit chapiteau Pétaouchnok, cultive une débrouillardise qui prend racine dans l'apprentissage sur le tas, dans le montage et le démontage du chapiteau, et dans la vie circassienne d'itinérance. Une forme d'autonomie et d'autogestion se développe, nourrie par un investissement total des personnes. C'est au jour le jour que se forme l'esprit de la troupe de la compagnie GALAPIAT. Ne partageant pas ce quotidien, l'association formelle s'en trouve éloignée.

*« Au début, il y avait aussi quelque chose de fort... L'envie de ne pas spécialiser les métiers, que tout le monde puisse faire tout, donc un peu du mal aussi à accueillir peut-être des spécialistes en lumière, en son, en regard extérieur. L'envie d'apprendre tous à tout faire quoi, et pourquoi pas tous les trois mois tourner... Qu'il y en ait un qui fasse la lumière pendant trois mois puis après c'est un autre. Du coup, ça a amené une culture de peur du savoir extérieur, qui peut être un défaut on va dire, mais aussi une grande force dans la polyva-*

lence et dans l'envie de s'intéresser à tout, d'apprendre dans tous les domaines, et de partager les difficultés. » (L., administratrice membre fondateur)

**245. Précarité assumée.** Une certaine précarité assumée par les membres fondateurs pour développer au sein du groupe une solidarité trouve ses limites avec l'arrivée de nouveaux salariés. La culture du troc et de la débrouille est progressivement remplacée par la professionnalisation des tâches. Ceci pose alors la question de la place des salariés dans l'aventure vécue par le collectif.

« Il faut se dire que tout est précaire en fait. Avec GALAPIAT on assurait une intermittence assez misérable. On se payait 80 euros par date, et on se disait "Bon voilà, on assure l'intermittence, mais on travaille plus que ce qu'on est valorisés en fait." Et du coup, on commence à sentir que GALAPIAT a déjà trois ans d'existence et que des gens arrivent, qui n'étaient pas là au départ. Et du coup, ils se disent "Est-ce qu'on est prestataires ou est-ce qu'on fait partie de l'histoire ?" On commence à être un petit peu là-dedans. Mais vu que c'est le début du chapiteau, L. et G. deviennent aussi GALAPIAT. Mais en fait... Enfin, tout GALAPIAT, à la fin, c'est à tout le monde... » (S., artiste fondateur)

## UNE CROISSANCE FORTE QUI CRÉE DES TENSIONS FACE AU PROJET INITIAL

### DEUX CHAPITEAUX POUR DEUX NIVEAUX DE FONCTIONNEMENT

**246. Un projet itinérant et un projet local.** Le collectif part en tournée avec son nouveau chapiteau. En mars 2010, une dernière résidence à nouveau accompagnée du regard de Gilles CAILLEAU permet de peaufiner l'écriture du spectacle. Cette première création témoigne d'un grand professionnalisme qui

séduit les acheteurs. Les dates de programmation commencent à s'enchaîner.

Alors que l'idée de revendre le premier petit chapiteau est largement partagée au sein du groupe, A. s'en saisit et insiste pour le conserver. Il propose de monter un projet local à part entière, héritier du nom du chapiteau qui doit l'accueillir : Pétaouchnok. L'idée est de monter une équipe artistique locale sur un an et de créer un cabaret, mais aussi de continuer à développer des activités avec les populations, avec des personnes et des structures qui ne sont pas des professionnels du spectacle : des écoles, des communautés de communes, etc.

**247. Un projet valide mais fragile.** Le groupe accepte ce projet clair, sobre artistiquement et avec très peu de moyens. Pétaouchnok se lance dès fin 2009 en tant que projet local autonome du noyau fondateur. A., devenu salarié permanent de l'association au printemps 2009, constitue progressivement une nouvelle équipe artistique dédiée au projet local avec des artistes passés voir les Galapiats, qui souhaitent s'y associer et sont forces de proposition. Le projet s'amorce dans une certaine précarité : pour quelques cachets par mois, il faut monter le chapiteau, tenir les activités, jouer, créer, faire des ateliers... C'est un projet assez fragile par son manque de moyens. Les artistes fondateurs interviennent encore ponctuellement au sein du cabaret Pétaouchnok mais ils sont plus souvent sur les routes de France avec les débuts de Risque Zéro et du Chapiteau jaune. L'initiative cabaret trouve une place libre sur le territoire pour les six artistes et le technicien qui ont rejoint ainsi GALAPIAT. C'est une implication réelle sur le territoire breton qui s'inscrit dans la continuité des projets pédagogiques menés dès 2008 et 2009.

**248. Croissance rapide.** La petite entité originelle a grossi rapidement. L'apparition d'un nouvel outil et le développement parallèle de deux projets marquent un premier phénomène fort d'accélération et de croissance. Risque Zéro était organisé comme une grosse implantation, qui emmenait toute la troupe, et A.,

alors coordonnateur des projets en Bretagne, pouvait accompagner le groupe. Cette configuration permettait que toute l'équipe-cœur de GALAPIAT se réunisse aisément, spontanément, à mesure de la vie quotidienne. Avec le lancement de Pétaouchnok, l'association est désormais composée de vingt personnes, et un besoin de réorganisation commence à s'exprimer, particulièrement issu du noyau des artistes fondateurs. L'équilibre entre Pétaouchnok et GALAPIAT, en tant que compagnie, implique un effort important de coordination de la part de l'équipe centrale. Tandis que Risque Zéro et le projet local gravitent dans des territoires et des mondes professionnels relativement distincts, une distance se forme entre les artistes et le noyau central.

#### 249. Les débuts d'une organisation rationalisée.

C'est le premier pas dans le sens d'une modulation de l'organisation interne. Le collectif commence à se doter d'outils adaptés à la gestion de projets pluriels et met notamment en place une comptabilité analytique avec la création de Pétaouchnok. Ceci autorise une gestion distincte des deux entités.

*« L'équipe artistique, enfin l'équipe tout court de Pétaouchnok, de ce collectif-là nous demandait parfois la permission de faire tel ou tel projet, ou d'investir dans tel ou tel matériel, etc. Mais nous, l'équipe fondatrice, qui était en tournée avec notre spectacle, on ne savait trop quoi répondre à ça. Pour nous, c'était évident que c'était un projet qui vivait tout seul et qu'on n'avait pas besoin de notre accord pour faire toutes ces choses-là. Qu'ils étaient libres de prendre leur décision... Je pense que finalement, si c'est arrivé, c'est parce que ce n'était pas assez clair de savoir qui est-ce qui prenait les décisions au sein de GALAPIAT. »* (L., artiste fondateur)

*« Mais du coup, ça change pas mal de choses dans le sens où nous on est moins maître quelque part, le groupe de départ, de ce décisionnel en gros. C'est là après qu'on passe de dix à vingt, et du coup les choses deviennent plus compliquées, plus ambiguës parce que ça grandit très vite, et du coup le pouvoir décisionnaire devient légitime pour certains, pas pour d'autres, et ça*

*créé plein de trucs un peu bizarres. Et c'est là qu'on sent une nécessité de structurer différemment l'asso. »* (S., artiste fondateur)

## LE BESOIN D'ÊTRE ACCOMPAGNÉ

**250. Du rêve à la réalité.** La première création collective, Risque ZérO, est finalisée. De la fin août à la mi-novembre 2011, le rêve initial se réalise enfin et huit membres fondateurs partent en Argentine et au Chili à la rencontre des cirques sociaux. Une quinzaine de personnes sont du voyage dont six artistes et les deux coordinatrices-administratrices.

**251. Les limites de la structure.** Parallèlement, une première demande de projet solo imaginé à l'époque du CNAC est proposée au sein du collectif. Or, avec le développement parallèle des deux projets structurant, l'équipe administrative est saturée de travail. L'équipe centrale de GALAPIAT, qui prend en charge toute l'administration de production et de diffusion des deux projets et qui coordonne le festival, est débordée. Elle déclare ne pas pouvoir assurer l'accompagnement de ce nouveau projet.

**252. Gouvernance plurielle.** La question devient cruciale de savoir si les artistes fondateurs souhaitent rester dans l'aventure, où si leurs chemins se séparent pour que leurs expériences individuelles puissent voir le jour. Conserver la dimension collective du projet et rester ensemble, mais aussi continuer de mettre en œuvre les valeurs de partage et d'accueil de nouveaux projets, implique alors de développer un fonctionnement, des moyens et des espaces propices à cette croissance plurielle. L'équipe administrative de coordination se fait le trait d'union entre les différents éléments de croissance que sont Risque ZérO et Pétaouchnok. Cette centralisation est déjà une source de première tension organisationnelle, car les artistes fondateurs ne sont plus au cœur d'une gouvernance qui devient plurielle.

*« On est dans une sorte de flou, dans un truc qui ne fonctionne pas en fait. Enfin ça fonctionne, il y a*

beaucoup de demandes. La demande des partenaires a toujours été... On a, comment dire... J'arrive pas à savoir. Si, il y a un truc : on a très vite l'impression que le bureau [l'équipe administrative, NDLR] est devenu le patron de l'association. Parce que du coup, ils sont au centre de tout, tout circule par le bureau, et que du coup nous on est plus là, les artistes, pour prendre des décisions importantes, parce qu'on est en tournée. Et on a l'impression que GALAPIAT quelque part nous échappe. Alors qu'en vrai non. GALAPIAT... On a toujours fait tout ce qu'on voulait dans GALAPIAT, pour nous ça a toujours été génial, mais à un moment tu sens qu'il y a... Tu ne comprends plus tout, tu ne comprends plus ce qui s'est passé ces trois derniers mois, tout ça... Et là, c'est un truc un peu compliqué. Du coup, c'est le début de la structuration réelle de ce qui sera bientôt, début 2016, la coopérative en fait. Mais personne ne le sait encore. Du coup, il y a deux projets, Pétaouchnok et Risque Zéro, et puis arrivent les envies de faire d'autres spectacles. » (S., artiste fondateur)

« Donc, concrètement, il y a un décalage entre les administrateurs qui sont là au quotidien, les artistes qui sont un peu plus loin mais quand même salariés donc au courant, et puis après les membres du bureau, les membres du CA qui retrouvent l'équipe une fois tous les deux mois, une fois tous les six mois, et qui du coup n'a pas les éléments pour vraiment être acteurs de décisions. Donc pour moi, un des problèmes c'est le fait que – mais qui va peut-être un peu mieux, ça fait un an que je suis partie donc il y a beaucoup de choses qui ont évolué – où on a du mal à séparer les temps de réflexion des temps d'analyse – collective – et des temps de décision collective. » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)

**253. Gouvernance décentralisée et projets individuels.** La taille de GALAPIAT cirque implique donc déjà une forme de gouvernance décentralisée par projet, mais activement administrée et coordonnée. Les fonctions centrales de gestion étant saturées du fait de cette centralisation, une déconcentration

doit pouvoir être structurée pour permettre le nouveau passage d'échelle, permettant à GALAPIAT CIRQUE de se développer au-delà de la compagnie GALAPIAT fondatrice. L'artiste concerné propose alors la création d'une cellule autonome, porteuse du projet, avec sa propre équipe. Cette demande fait écho au sein du collectif à d'autres envies individuelles, tout autant qu'elle prend de cours l'organisation globale de la structure.

« Les prémices de XXX, XXX c'est le solo que je fais, et en fait, je l'avais déjà en projet à l'école. J'ai hésité à faire XXX avant, je me suis dit "c'est trop con, vis d'abord cette expérience et après tu le feras". Et voilà, du coup, j'ai remis le projet à six ans plus tard. Il y avait quand même l'idée de collectif, mais il y avait aussi l'idée de faire des choses tout seul aussi, quand même. Moi, j'ai toujours eu énormément besoin de faire, en fait. Autant d'avoir un cheminement plus solitaire qu'en collectif, et pour moi, c'est hyper important cet équilibre. Et je crois que pour tout le monde, c'est aussi ça. » (S., artiste fondateur)

**254. Clarifier le fonctionnement grâce au DLA.** Parallèlement, la région Bretagne, à l'occasion d'une demande de subvention, invite le collectif à solliciter un dispositif local d'accompagnement (DLA<sup>1</sup>) pour travailler à sa structuration, et clarifier son fonctionnement. Le besoin de clarification du fonctionnement du collectif sera donc le sujet central de l'accompagnement.

« Il s'agissait de structurer le projet associatif, ou plutôt de passer d'une structure de compagnie de cirque à une coopérative de production de spectacles et d'action culturelle. En effet, l'association s'est construite autour de la réussite du spectacle Risque Zéro, mais, le temps passant, il fallait coûte que coûte faire évoluer la structure pour répondre aux nouveaux besoins. » (Tanguy HOANEN, synthèse de l'accompagnement de l'association GALAPIAT CIRQUE par L'ESCARGOT MIGRATEUR)

L'accompagnement est mené par L'ESCARGOT MIGRATEUR, une association spécialisée dans l'accompagne-

1. Le DLA est un organisme indépendant, missionné sur un territoire pour venir en appui aux projets des structures volontaires, d'utilité sociale, créatrices d'emploi, par le biais d'un accompagnement dans le temps, avec un objectif : la consolidation des projets accompagnés, selon des

moyens à déterminer avec la structure concernée. V. site internet du Centre de ressource pour le DLA Culture – association Opale : [www.opale.asso.fr/article332.html](http://www.opale.asso.fr/article332.html).

ment de projets collectifs à visée de transformation sociale. Des représentants de la compagnie GALAPIAT, de Pétaouchnok et des membres du CA travaillent ensemble à une stratégie de restructuration.

**255. Mise en place d'un nouvel organe d'information.** Dans le cadre du DLA, le collectif démarre *la Gazette* – l'organe de presse interne au collectif – qui récapitule les avancements des uns et des autres, les projets et les envies. Sa diffusion étendue au cercle des proches, des professionnels, des élus de l'association et des bénévoles et amis impliqués a pour objectif de maintenir le lien entre les différentes instances et les personnes. *La Gazette* retransmet toutes les étapes vécues par le collectif à travers le DLA, mais aussi les tournées, les créations de chacun. C'est un outil précieux de partage et de transmission.

### ÉMERGENCE D'UN PROBLÈME DE LÉGITIMITÉ

**256. Questionnements.** Au cœur des questionnements sur la réorganisation du projet GALAPIAT émerge la notion de légitimité. Un certain nombre de questions sont formulées à l'adresse de l'équipe fondatrice, appelée le « noyau de base fondateur des neuf (les six artistes, les deux administratrices-coordinatrices et A., porteur de Pétaouchnok) : L'association GALAPIAT est-elle légitime pour organiser de nouveaux projets ? L'équipe administrative est-elle légitime pour organiser de nouveaux projets ? Quelle autonomie décisionnaire pour Pétaouchnok et pour le CA ?

**257. Création de cellules.** La réponse se traduit notamment par la création des cellules, c'est-à-dire un nouveau système de fonctionnement à la fois par projet et par personne. Ce fonctionnement déconcentré est complémentaire à la décision de rester ensemble tout en conservant une capacité réelle d'accueil des projets et de

nouveaux travailleurs. Parmi les conclusions de l'accompagnement se trouvent les pistes suivantes : Comment l'association accompagne l'artiste et comment l'artiste accompagne l'association ?

« *Le spectacle Risque ZérO n'est plus au centre de l'association.*

*Chaque cellule artistique est légitime pour apporter et porter un projet.*

*Chaque cellule a une place véritable.*

*L'ensemble est solidaire et permet l'épanouissement de tous les projets.*

*L'ensemble des moyens techniques, humains et financiers peuvent être mutualisés. »*

Dans le rapport de conclusion du DLA se trouvent les schémas qui attestent désormais de l'existence des cellules. Elles sont identifiées à la fois à l'endroit des six artistes fondateurs et des projets collectifs : Risque ZérO et Pétaouchnok. Au centre de toutes ces cellules, on trouve l'équipe administrative et l'équipe technique de GALAPIAT, mutualisées par les artistes et par les projets collectifs.

« *Du coup, on commence à y voir clair, et c'est un espace de liberté énorme, vraiment. [...] Je pense que tout le monde est libre de faire ce qu'il veut dedans. Maintenant... sauf les gens qui sont à la lisière d'être dedans ou pas. En tout cas, moi, je sais que je fais ce que je veux dedans.* » (S., artiste fondateur)

**258. Le temps de l'appropriation.** Formalisées à un moment où les artistes fondateurs sont en tournée, partent en Argentine, travaillent activement ensemble, les cellules sont des outils qu'ils s'approprient petit à petit. Après l'Argentine et à l'issue du DLA, en 2012, les artistes s'emparent progressivement de ces nouveaux espaces individuels qui leur sont dédiés. L'équipe administrative, en retour, repense son rôle d'accompagnement au service des projets individuels des artistes accueillis dans l'aventure GALAPIAT qui, elle, doit rester collective.

### EXTRAIT DE LA GAZETTE DE L'ASSOCIATION GALAPIAT CIRQUE

#### N° 5 – DÉCEMBRE 2011, « PETIT RÉSUMÉ DES PAPOTES CONCERNANT LE FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF ET LES PROJETS COLLECTIFS DEPUIS 15 JOURS... (ÉQUIPE ADMINISTRATIVE) »

« Cette rencontre avec N. nous amène à réellement affirmer les possibilités de l'association GALAPIAT et de l'équipe administrative actuelle d'accompagner les projets de création. Dans l'équipe administrative, nous sentons le besoin de continuer d'accompagner les projets de chacun. Nous avons envie de travailler avec vous. Il s'agit de définir le fonctionnement, le pourquoi, le comment...

Mais nous n'excluons plus cette possibilité. Et nous avons envie de nous partager ce travail-là, chacun de nous pouvons accompagner un ou deux projets artistiques, ou alors se partager l'accompagnement de projets. Tout ceci à discuter au DLA à Béziers.

Nous ne serons pas une "boîte de production", mais une "boîte à projets" ou "boîte à bijoux". »

## À LA RECHERCHE D'UN MODE DE GOUVERNANCE ADAPTÉ

### LA CRÉATION DE CELLULES ET DE MOYENS MUTUALISÉS

**259. Concilier le collectif et l'individuel.** Les cellules viennent ainsi répondre à un double besoin : techniquement, elles permettent l'autonomie et le développement de projets individuels, tout en conservant la forme collective solidaire initiale. Cet espace permet également de développer une logique, un fonctionnement propre à chaque projet sans ajouter à l'engorgement de l'administration centrale en matière de structuration. Le suivi administratif de chaque cellule reste porté par l'équipe administrative globale, mais les chargés de production recrutés par les cellules coordonnent le fonctionnement en matière de production, d'embauche et de budget de la cellule. Enfin, chaque cellule

individuelle peut développer un mode d'organisation qui lui est propre.

**260. Pluriactivité et gestion commune.** Les années 2011 à 2013 correspondent de ce fait à un moment d'embauche important puisque l'équipe double à peu près ses effectifs sur cette période. L'équipe commence à être saturée par la profusion de projets individuels qui naissent avec l'apparition des cellules. Le support administratif et technique est renforcé, un coordinateur – F. – rejoint A., fondateur du projet local, dans la gestion des divers projets de territoire ; et une autre personne – E. –, administratrice de formation, vient en appui de la coordinatrice générale. Un nouveau projet local, Ville Debout, naît en 2012 également. C'est un moment de structuration des activités et de mise en place d'outils communs de gestion, adaptés à la forte pluriactivité de l'association qui change d'échelle. C'est aussi un moment d'apprentissage individuel pour les artistes fondateurs qui lancent leurs projets et se saisissent du fonctionnement en cellule.

« Je crois que c'est une question de planning des fois. [...] Quand je regarde, j'arrive assez facilement à me projeter dans un an ou deux, qu'est ce que je vais faire dans un an ou deux. Du coup, je me dis qu'en janvier, je me réserve un mois où je suis avec GALAPIAT, et puis pendant deux mois, je fais ça... » (S., artiste fondateur)

« J'ai dit avant que quand il y avait une personne qui allait partir, avant c'était pas possible parce que ça tenait vraiment à la vie sociale entre nous. Et que aujourd'hui, ce n'est plus le cas, voilà. Donc, maintenant, les gens peuvent partir, ils peuvent venir, etc., ce n'est plus un problème. Ça, c'est peut-être important à entendre. Et aussi... Sur la vie sociale... Des fois, pour rester amis, il ne faut pas travailler ensemble, et le fait d'avoir créé ces cellules, ça a aussi permis à chacun de pouvoir travailler ensemble et rester amis, ou ne pas travailler ensemble et rester ami. » (L., artiste fondateur)

**261. Adapter la gestion.** Grâce à une comptabilité analytique sophistiquée, chaque cellule dispose d'une comptabilité distincte qui lui assure une autonomie de gestion, valable également concernant la gouvernance autonome des équipes indépendantes, sur un principe de respect des salariés. En fonction des personnalités des artistes, des modes d'organisation plus ou moins horizontaux sont mis en place. Si le principe de transparence préside et que l'équipe administrative est informée du développement des projets, elle n'a pas à s'exprimer sur la gouvernance des cellules.

Chacun est payé en fonction de chaque budget – mais la trésorerie est mise en commun, ainsi que les postes administratifs centraux. Les cellules versent ainsi 10 % des recettes globales de leur cellule pour payer l'administration centrale (et 15 % pour financer la technique s'ils utilisent les chapiteaux). Les responsables des cellules font le choix de reporter année par année la comptabilité analytique. Chacun conserve son solde, et si déficit il y a dans son budget de cellule, petit à petit chaque cellule rembourse ce qu'elle doit. C'est la structure qui porte l'encaissement des déficits ou bénéfices des projets et qui absorbe le déficit des projets de territoire notamment. Certains projets sont

en effet déficitaires, mais politiquement, éthiquement, le collectif a choisi de les maintenir.

« C'est comme si on avait créé une maison avec maman Galapiat, papa Galapiat, et à un moment tu grandis et tu as envie de partir un peu de la maison, de créer aussi ton truc. D'où la grande nécessité d'avoir ce lien avec les partenaires institutionnels. Voilà, chose qu'on n'avait pas fait avec Risque ZérO. [...] C'est moi qui fais les premiers rendez-vous, avec cette envie d'avoir le nez partout pour pouvoir... parce que moi je pense que c'est important. Voilà, à un moment je pense qu'on était trop gâtés et qu'on faisait tout pour nous. Et du coup, j'ai eu envie de dire qu'il faut aussi se bouger le cul, et il faut faire aussi des choses que... Enfin il faut... Comment dire, être concerné par tout. Surtout quand tu es un porteur de projet. » (S., artiste fondateur)

« En fait, les cellules, ça a été la première fois que chaque artiste a porté son aventure, avec d'autres, mais a été porteur. Que juste avant, enfin la période de Risque ZérO, c'est quand même M. et moi qui avons porté par exemple les demandes de sub', organiser les réunions, faire les comptes rendus, embaucher des gens, heu... Gérer un planning, gérer un budget. Là du coup, tous les artistes se sont mis à porter ça, ce qu'ils n'avaient jamais fait. Parce qu'ils étaient sur autre chose et on les a vachement libérés de ça pour qu'ils soient sur de la création collective, pour qu'ils soient à porter collectivement les décors, les costumes, le son, la lumière, le machin... Et puis toutes les implantations et puis le chapiteau, et puis monter un chapiteau... Enfin ils chômaient pas quoi. Donc nous, on les a libérés du portage d'une structure, dans la gestion budgétaire, production, planning, humain, com', etc. Et là, avec les cellules, chacun s'est mis à apprendre ça aussi. Et c'est génial quoi. Aujourd'hui les artistes GALAPIAT ont une sacrée compétence en portage de projet, au-delà du portage d'un spectacle. Enfin voilà, ils sont incroyablement polyvalents. Ils sont metteurs en scène dans un spectacle collectif, interprètes dans un spectacle collectif, ils sont monteurs de chapiteau, ils sont... Ils sont,

ouais, coordinateurs d'aventure collective. » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)

### REMÉDIER À L'ÉLOIGNEMENT DES ÉLUS ASSOCIATIFS

**262. Renouveau de l'administration.** L'éloignement du président et le besoin d'être entouré de façon plus proche semblent amener un premier renouvellement de l'instance, notamment du fait de l'équipe administrative qui a besoin d'être épaulée dans une période dense d'accroissement de l'activité de la structure entre 2010 et 2011.

Le nouveau conseil d'administration, installé en juin 2011, doit trouver sa place. Recruté par cooptation, il répond à un besoin de proximité, de bienveillance, et d'écoute. Il doit être un espace d'échanges dans lequel les projets et leurs difficultés peuvent être débattus, à chaud mais avec de la distance. Il travaille, avec le DLA, à un positionnement avec les professionnels :

« Le CA idéal c'est le rouage, le relais, le trait d'union entre tout ça. C'est un bateau qui aide à garder le cap. C'est un compagnon là pour comprendre et pas pour juger.

Le CA est consultatif. Ce n'est pas un chef d'entreprise, ni un patron.

Le CA est à l'écoute des équipes artistiques.

Le membre du CA n'est pas forcément un bénévole sur les mouettes ou autres projets collectifs. Les membres du CA sont avant tout là pour créer cet espace de réflexion sur le projet associatif et les orientations qu'il prend.

Le CA c'est un organe fait de membres à la fois dedans et dehors.

Le CA, c'est un relais sur le territoire pour le développement d'un projet territorial de notre action. C'est donc aussi un espace de proposition, et pas uniquement un organe au service des artistes. » (Extrait de *La Gazette* de l'association GALAPIAT CIRQUE, n° 2 – juillet 2011, retranscrivant les deux premiers jours de DLA).

Des CA sont organisés régulièrement, et on peut voir apparaître dans *La Gazette* de juillet 2011 que le CA

organisé en septembre est en visioconférence avec l'Argentine, car les artistes sont en tournée. Le bureau est composé de personnes installées localement, et devient actif, se réunissant à Langueux avec régularité.

« J'ai l'impression que c'est quand même venu des administratifs, qui se sentaient parfois un peu seuls dans les prises de décision, parce qu'ils n'arrivaient pas toujours à avoir les artistes avec eux, et donc j'ai l'impression que c'est venu pas mal des administratifs qui ont eu envie de s'entourer. Et du coup, je pense qu'il pourrait y avoir une petite peur, c'est ce que j'évoquais tout à l'heure, une petite peur de fond des artistes de se voir dépossédés de leur structure et tout ça. Mais qui a été hyper vite résolue parce que, de toute façon, cette place d'administrateur n'a été proposée qu'à des gens qui étaient déjà proches de l'aventure, qui la comprennent, qui partagent les valeurs. Et le CA nouvellement créé s'est tout de suite positionné comme conseil des sages et pas du tout comme endroit de décision. Et il n'y a pas eu de vote vraiment pour dire on ouvre le CA. Je pense qu'il y a eu un ensemble de discussions. Ouais, il y a eu des partages entre les administratrices et les artistes, et un accord commun. Et puis après, et bien après il a y eu... Tout le monde a un peu proposé à des gens en qui il avait confiance en fait. » (C., entrée comme trésorière au bureau en 2011, ayant suivi en tant qu'amie l'aventure à ses débuts, et présidente de l'association depuis 2012)

**263. Un bureau pérenne.** Le fonctionnement du bureau sera cependant plus pérenne que le CA, et tendra plutôt à s'affirmer à mesure que le fonctionnement autour d'instances professionnelles s'affirmera lui aussi. Instance plus restreinte, composée de six à huit personnes contre 25 pour le CA, des habitants proches pour la grande majorité, il continue à fonctionner encore aujourd'hui, via des réunions physiques prévues d'une fois sur l'autre, tous les deux à trois mois, à Langueux.

« Enfin, ça a marché un petit peu cette sorte de conseil des sages du CA, ça a marché un petit peu, pas très

longtemps. J'ai l'impression que l'aventure, les activités de GALAPIAT grossissant, pour venir et émettre un avis il faut quand même vraiment être au courant, lire pas mal de choses, et que assez vite on peut décrocher si on est dans le CA et qu'on a trois réunions par an, assez vite on peut juste se sentir un peu largué de ce qui se fait au quotidien, parce qu'il y a des professionnels qui travaillent quotidiennement et qui inventent des trucs tous les jours, donc... Je dirai qu'en 2011, 2012, 2013, ça a fonctionné comme ça, avec un CA de gens qui étaient là à titre de conseil. » (C., entrée comme trésorière au bureau en 2011, ayant suivi en tant qu'amie l'aventure à ses débuts, et présidente de l'association depuis 2012)

Le bureau joue le rôle de soupape, notamment pour l'équipe administrative, formulant un avis extérieur mais informé, sachant toujours de qui et de quoi il est question. Cette formule permet également de faire des réunions rapidement, en cas d'urgence, une petite cellule de quelques personnes proches mais avec un regard extérieur. Le cas s'est présenté sur des questions de ressources humaines, lorsque des personnes voulaient quitter la structure, ou sur les questions d'achat d'un lieu. Le bureau joue ici le rôle de soupape.

« Et moi, j'ai besoin vachement du bureau en fait. C'était pas une obligation, les autres aussi. Moi ça a été un besoin énorme de soutien. Quand cette structure s'est fortement développée, a doublé d'activité et s'est retrouvée à un million de budget, je me sentais hyper seule dans le portage de la structure. Et du coup, le CA a été... Un peu avant ou au même moment où les séminaires ont commencé, mais les séminaires c'est pas souvent, les séminaires on pose des questions pas de structure, on pose des questions de projet. Là, au bureau, ou au CA, c'est vraiment des histoires d'emploi, les histoires de projet politique, de grosses décisions sur l'avenir de la structure. Toutes ces questions de gouvernance. Du coup moi j'ai vachement créé une amitié avec les uns et les autres, qui fait qu'on était... qu'ils étaient solidaires avec moi et avec la structure. Et on a créé des espaces où on faisait ensemble. Dans le cadre de Ville Debout, des Mouettes et tout ça. Du coup, on

était derrière le bar ensemble, on épluchait les patates, on était dans le faire ensemble et pas que dans un espace de réunion autour d'un bureau. » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)

## LA DÉLIBÉRATION PROFESSIONNELLE DANS LES SÉMINAIRES

**264. Instauration des séminaires.** Dans la foulée de cette restructuration sont instaurés les séminaires, qui deviendront progressivement l'organe de décision supérieur, incontournable, du collectif. Ces temps de re-concentration réunissent des artistes fondateurs, de l'équipe administrative, des deux coordinateurs des projets en territoire, des artistes des projets locaux et des chargés de diffusion de chaque spectacle qui composent l'équipe administrative élargie. Peuvent également être présents les personnes qui accompagnent la structure, les proches qui souhaitent y assister, en plus des membres du conseil d'administration.

**265. Prééminence des séminaires.** Organisés tous les trois mois, les séminaires se tiennent à Langueux en journée et en semaine, si bien qu'ils sont assez peu suivis par les membres du CA. Les membres du bureau, désormais locaux, y sont plus assidus. Néanmoins, il arrive que les professionnels se retrouvent entre eux. Ils éclipsent ainsi petit à petit le CA qui se met en retrait. Ils représentent l'espace décisionnaire qui centralise toutes les décisions, qui tranche en dernière instance, et toutes les décisions majeures doivent passer par lui. Le collectif y questionne également le fonctionnement global et prend les grandes orientations liées à la vie de l'association, depuis la décision d'accueillir un nouveau projet jusqu'à la place des enfants dans la vie du collectif. C'est avant tout le projet collectif, celui de la structure, le festival Tant qu'il y aura des Mouettes et le territoire qui y sont évoqués. Si les cellules et la coordination identifient une problématique ou une décision importante pour le fonctionnement général, qui doit relever d'un consensus général, celle-ci est adressée en séminaire.

Les séminaires jouent également un rôle très important de retrouvailles, entre les professionnels et avec certains bénévoles. C'est un temps collectif basé sur la discussion, le consensus, nourri par l'argumentation et l'information organisée dans leur circulation au sein du groupe. Cette forme traduit une ambition forte et réelle de légitimité de tous à prendre part aux discussions et à la décision, dans lesquelles chacun doit pouvoir trouver sa place.

### DE LA NÉCESSITÉ D'AVOIR UN MODÉRATEUR

**266. Coordonner et accompagner.** L'équipe chargée des fonctions administratives a exprimé le souhait d'assumer la fonction de porteur de projets, au sens d'une prise de responsabilité dans la direction des projets et des processus de production (ayant trait à toutes les fonctions autres qu'artistiques). Elle ne souhaite pas avoir recours à une entreprise de production extérieure. Il y a aussi une prise de conscience du poids de la structure, avec un chiffre d'affaires qui ne cesse d'augmenter, qui implique de plus en plus les personnes dans des engagements qui comportent de lourdes responsabilités, notamment pour les élus, mais aussi pour les coordinateurs au cœur du projet. L. est devenue donc l'administratrice générale, en charge de la coordination globale entre les différents projets. Les artistes découvrent les enjeux du portage de projet individuel et elle se charge de les accompagner dans ces nouvelles fonctions.

« Eh bien, les deux dernières années, je passais mon temps en réunion, en papote téléphonique et à aller sur les tournées, dans de l'accompagnement individuel ou de groupe : le spectacle machin, le spectacle truc, le projet Pétaouchnok, heu... Dans de l'accompagnement au processus décisionnel. C'est vraiment ça quoi, c'est dingue. [...] Dans des petits conseils de comment faire pour impliquer tout le monde dans son projet, que ce soit les salariés, les spectateurs, les amis, les partenaires. Donc des petits conseils, de... comment faire ses réunions, comment faire des comptes rendus... Et puis

*après, la compétence que j'ai vachement développée, elle a été dans le... à l'écoute des différentes possibilités des uns et des autres, je faisais une synthèse très rapide dans ma tête qui faisait que je pouvais proposer une décision qui incluait les différents paramètres de la problématique. » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)*

**267. Souder et tempérer.** Elle s'affaire en même temps à encourager le collectif à rester soudé à travers un rôle d'accompagnement et de suivi de tous les projets, collectifs et individuels, et de circulation de l'information. A., fondateur du projet local, joue également un rôle actif de modérateur. Face aux tensions fortes liées à la réorganisation autour des cellules, les fonctions de ces deux coordinateurs sont au centre de l'univers GALAPIAT. Leur rôle central de médiation devient indispensable pour le maintien de coopérations professionnelles et des relations personnelles.

« Mais en tout cas, il y avait des tensions, ce que j'avais vu un an et demi auparavant, l'accueil sous chapiteau, cette générosité, et ben voilà, la réalité était autre. Mais la force c'était de réussir à pouvoir discuter ensemble. Que tout le temps, on discutait, et au milieu de ça, il y avait L. qui, elle, était la machine de guerre à entretenir les relations entre les gens. C'est-à-dire que dès que quelqu'un n'allait pas bien, elle était proche. Moi, j'ai passé des heures à discuter avec elle, que ce soit des projets, sur des relations, sur des histoires... Et du coup, au cœur de toutes les relations interpersonnelles, il y avait L. Et A. en espèce de grand... d'éclaireur un peu, qui nous... qui tout de suite dans les discussions, quand on discutait avec L., enfin quelque chose comme ça... Lui toujours nous ouvrait d'autres trucs, comme s'il éclairait d'autres faces de la pièce. En nous disant qu'on pouvait réfléchir autrement, qu'on pouvait inventer autrement, qu'il fallait faire attention à ce qu'on disait. Enfin une espèce de modérateur permanent. » (F., coordinateur du projet local)

## DES ENTITÉS QUI GRAVITENT AUTOUR DE PÔLES ORGANISÉS PAR CORPS DE MÉTIER

**268. Renouveau de l'équipe.** L'administratrice-coordinatrice du noyau fondateur, épuisée et ayant besoin de prendre du recul, quitte l'aventure en 2014. A., fondateur du projet local qui l'épaulait dans cette fonction, part à la retraite au même moment. Concernant l'administratrice, le collectif hésite à la remplacer et décide finalement de répartir ses fonctions entre plusieurs personnes.

L'équipe administrative endosse alors le rôle d'une coordination active, doublé d'un accompagnement au projet des artistes, et est au centre de toutes les décisions, mais pendant une courte période. A. est remplacé par l'ancien président de l'association mais pendant une courte période. Les fonctions de cocoordination sont donc finalement structurées et assurées par trois coordinateurs, dont deux qui avaient rejoint les administratifs-coordonateurs fondateurs : E. sur les fonctions d'administration centrale du collectif, et F. en tant que responsable de la cellule projet local en Bretagne, associés à N., désormais coordinatrice du pôle de production-diffusion.

**269. Réorganisation interne.** À eux trois, ils forment le centre névralgique de la cocoordination, et A., le fondateur du projet local, reste un fidèle conseiller. Les cocoordinateurs se retrouvent à la tête de la gestion de la maison mère, et ont pour ce faire une fonction essentielle de collecte et de circulation de l'information. Les personnes circulent entre les projets pour préparer tous les documents internes et assurer un niveau satisfaisant de circulation des nouvelles entre tous les corps de métier, les instances et les cellules (via *La Gazette*, les comptes rendus de réunion, de CA, de bureau, de séminaire, les dossiers de préparation des bureaux et séminaires). Le tout, à travers les outils mis en place : *la Gazette*, les listes de diffusion, la newsletter et les discussions en tête-à-tête.

Toutes les semaines se tient une réunion de cocoordination en présence des deux coordinateurs du projet local et du collectif, E. et F., et d'un coordinateur

représentant la coordination diffusion, ainsi qu'un représentant de la coordination technique et un artiste référent qui tourne tous les trois mois. Ces réunions assurent le maintien d'un haut niveau d'information pour les coordinateurs, et permet des prises de décision rapides sur le plan du développement des différents projets – tout autant qu'il nourrit la nature collective de l'outil de travail pluriel qu'est devenu GALAPIAT CIRQUE.

Les outils ont été harmonisés et les pôles de compétence ont été identifiés. Le pôle diffusion, composé de six chargés de diffusion au total, doit par exemple s'assurer d'une bonne circulation de l'information, car si les cellules sont autonomes, de fait elles sont toutes GALAPIAT CIRQUE et partagent le même réseau, sont en contact avec les mêmes interlocuteurs. Le fichier de suivi de contact est donc mis en commun, et trois fois par an se tient une réunion de chargés de production-diffusion, à l'occasion de laquelle les salariés concernés se retrouvent tous pour discuter de communication, d'outils, de budget, des sujets d'actualité, dans l'objectif d'harmoniser les pratiques. N., la plus ancienne à ce poste, chargée d'assurer la vision globale et d'en coordonner les activités, oriente les demandes extérieures d'intervention vers telle ou telle cellule. E. occupe les mêmes fonctions pour l'administration centrale – avec un des enjeux de suivi des demandes de subventions respectives à chaque projet. Le même mode de coordination par corps est en train de se mettre en place pour le pôle technique, depuis l'embauche d'un coordinateur à ce poste (2015).

## LA PERSPECTIVE D'UNE SCIC

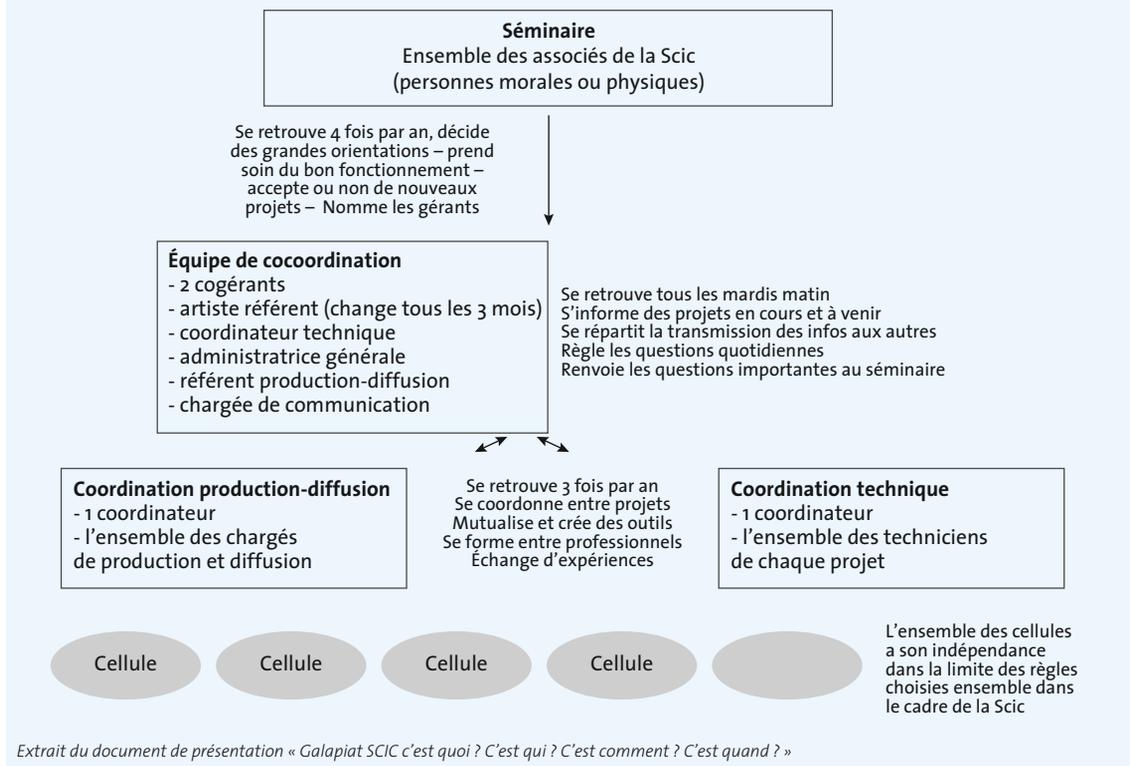
**270. Nouveau stade expérimental.** Le passage en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est évoqué très tôt au sein du collectif, et devient une piste sérieuse de réflexion dès le premier accompagnement. Dans le cadre du collectif ainsi réorganisé, le passage en SCIC est activement discuté. Le projet de transition fait l'objet d'un travail actif depuis 2014, via un accompagnement et est déclenché avec l'Union régionale des SCOP. Le

## II. ÉTUDES DE CAS : APPROCHER LA DIVERSITÉ DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

basculement statutaire est finalement décidé dans le courant de l'année 2015, à travers un quasi-consensus. Cette transformation est évoquée comme un nouveau

stade d'expérimentation tout autant que comme une continuité logique et adéquate des ajustements opérés tout au long de l'histoire du collectif.

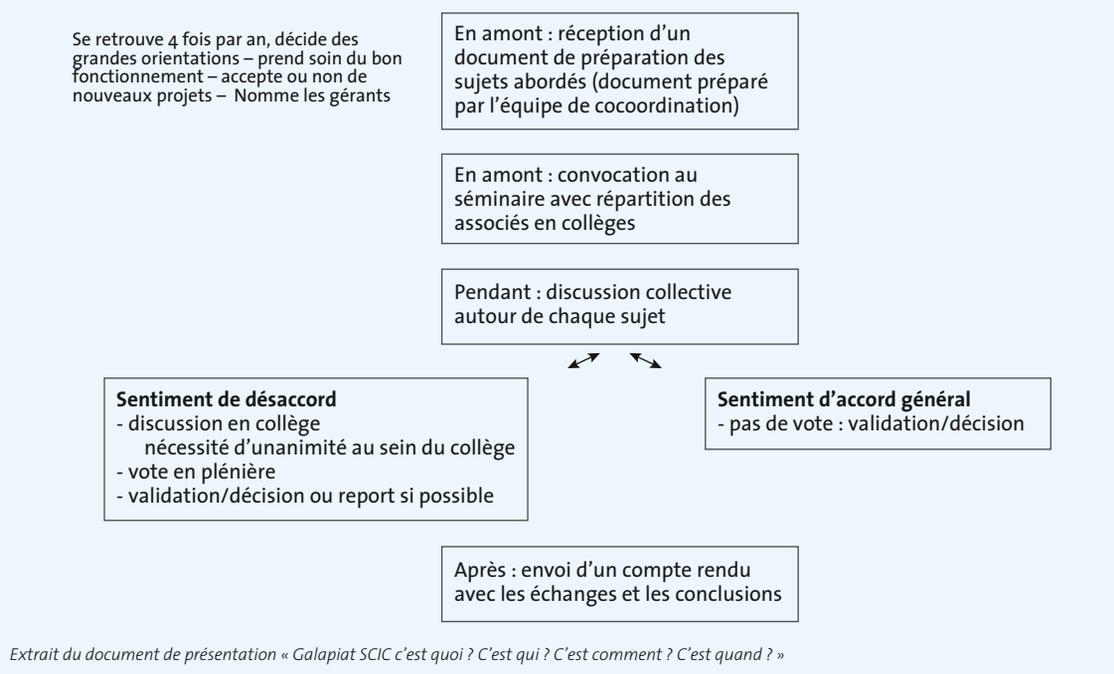
Fig. 18  
La gouvernance de galapiat SCIC



**271. Des séminaires conservés mais adaptés.** Les séminaires, qui avaient eux-mêmes constitué un premier aboutissement de la gouvernance collective élargie, sont adaptés au fonctionnement en SCIC. Cet organe reste central, le point névralgique

de la constitution du consensus sur un principe de réflexivité. Ce n'est qu'en cas de difficulté forte pour atteindre ce consensus que le fonctionnement en collègue, par vote, prévu dans les statuts de la SCIC, est mobilisé.

**Fig. 19**  
Organisation d'un séminaire



**272. Une permanente remise en question et en perspective.** La reformulation permanente de la gouvernance collective de GALAPIAT CIRQUE semble osciller entre la légitimité et la responsabilité des professionnels et bénévoles, parties prenantes d'une structure collective professionnelle très productive. Sur le plan des responsabilités, la distanciation d'avec le statut associatif s'explique pour partie par la formulation classique d'un bureau qui assume « toutes » les responsabilités sur la présidence. Tandis qu'une reformulation statutaire aurait pu permettre de pallier l'hypercentralisation des fonctions de décisions.

« C'est symbolique mais aussi réel. Enfin moi, je sais que je dors mieux quand je suis en implantation et que j'ai monté le chapiteau et quand il s'effondre je sais que je suis responsable, et c'est pas ma copine C. qui habite à Rennes. Ou que, quand il y a tant d'accidents du travail dans le mois parce qu'on fait un métier à risque et il y a des blessures et qu'on a un contrôle de l'inspection du travail... » (L., artiste fondateur)

« Et les Galapiats qui ont démarré avec aucune culture associative, première aventure en collectif... Et qui étaient dans un truc avec pas envie d'institutionnaliser, pas envie de formel, pas envie de choses imposées par des cadres. Et du coup, aujourd'hui, je prends du recul,

*je me rends compte que l'association c'est un outil avec une loi de 1901 qui est très souple et très large, où on peut faire ce qu'on veut. Sauf qu'on a créé une culture associative où on se sent obligés d'avoir un président, un trésorier, un secrétaire. On se sent obligés de rentrer dans les cadres qui, en fait, sont juste liés à une culture française de l'association. En fait, on fait ce qu'on veut. Et on n'avait pas, je pense, cette connaissance-là au départ pour se dire, bon ben on fait une association collégiale avec 10 présidents, 10 coprésidents, et on créé ce qu'on veut comme collectif. Donc on a toujours été un peu dans un... Il y avait deux entités : la compagnie qui justement invente un espace de collectif nouveau, et l'association qui reste dans le cadre classique de président, trésorier, secrétaire, mais qui finalement ne remplissent pas réellement leurs missions qui sont écrites sur le papier. » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)*

**273. Vers la coopérative.** L'amorce d'un fonctionnement proche de celui de la coopérative, du point de vue de sa structuration en collèges, semble ainsi s'effectuer progressivement.

*« Je trouve ça très très sain finalement que voilà, d'être responsable des décisions qu'on prend. Quelque part, ce truc-là ça nous a permis de remettre les choses à plat et de définir finalement un fonctionnement qu'on avait adopté. De mettre des mots dessus et de le mettre sur papier, donc c'est bien en fait de passer par là. Je pense que aussi dans la perception, vers l'extérieur, ça va changer plus qu'à l'intérieur. La façon dont nos partenaires vont percevoir va quand même changer, et c'est ça surtout qui va changer je crois. On va devenir une entreprise donc, quelle commune en France aujourd'hui va laisser passer une entreprise avec tant de salariés, tant de chiffre d'affaires ? Ils vont essayer de nous garder sur leur commune. » (L., artiste fondateur)*

**274. Un rôle pour chacun.** L'indice de participation de chacun pourra être clarifié par le règlement intérieur lié à la participation, et les rôles des responsables salariés seront alors affirmés. Il y a un certain espoir que la légitimité des artistes fondateurs s'efface – dont témoignent y compris ces derniers – au profit des personnes impli-

quées. Cela permet aussi de donner une place aux salariés au-delà des contrats d'usage liés à l'intermittence, associés aux rythmes des projets. En retour, tous se voient confier la responsabilité d'une structure employeur, au-delà des spectacles qu'elle accueille.

**275. Conserver une certaine souplesse.** Le passage en SCIC en 2015-2016, comme nouvelle expérimentation de modèle économique et comme positionnement d'entreprise artistique et culturelle, continue d'être conçu de façon souple dans son fonctionnement. Le vote, uniquement requis en cas d'un désaccord à dépasser en séminaire, est organisé selon les collèges qui s'inspirent des corps de métier, instances et partenaires préexistants à la transformation :

- un collège cocoordination (les personnes occupant les postes décrits plus haut et un artiste référent) ;
- un collège production-diffusion par cellule (avec un représentant de chaque cellule, dont un représentant du projet local) ;
- un collège de structure associée (collectivités, associations partenaires) ;
- un collège des « visionnaires » (amis, membres du CA, et les artistes, techniciens... n'ayant pas intégré d'autre collège).

Les personnes ont la possibilité de changer de collège à chaque début de séminaire, en fonction des mandats attribués par les cellules qui peuvent changer de représentants à souhait et de l'artiste référent, dont la fonction est réattribuée tous les trois mois.

## DISCUSSION AUTOUR DE LA QUESTION DE LA TAILLE CRITIQUE

**276. De nombreuses interrogations.** Malgré les nombreuses innovations mises en œuvre par l'association en matière de gouvernance, une question récurrente subsiste : qui est GALAPIAT ? Une autre question, étroitement liée à la première, concerne la nature des

cellules : sont-elles liées à un projet ou à une personne ? Parmi les arguments avancés se retrouve celui de la responsabilité des porteurs de projets dans le cadre de cellules liées aux personnes, et la gestion au rythme du parcours professionnel des artistes. La cellule par projet peut impliquer un détachement des légitimités historiques, et une lecture centralisée plus forte, plus harmonisée par rapport aux fonctions centrales d'administration et de coordination. Enfin, rien ne semble épuiser la question de savoir qui est légitime pour fonder une cellule.

Les équipes ne vivent pas toutes ces passages d'échelle de façon satisfaisante et au moins un artiste, ainsi que deux des cocoordinateurs alertent le collectif. Question récurrente, la taille de la structure est d'autant plus pointée du doigt par l'équipe administrative centrale qui, face à la multiplication des projets individuels et locaux, se retrouve saturée de travail. Un des artistes fondateurs menace également de partir si la structure venait à grossir encore. Savoir rester innovant, créatif, sans doubler de taille tous les deux ans est devenu une nécessité. Le périmètre de la maison mère est en jeu : que faire du cas des artistes locaux, dont l'un d'eux monte désormais un projet au sein d'une cellule ? Est-ce une nouvelle ouverture, et donc un nouveau chapitre de structuration, avec une légitimité étendue à toutes les parties prenantes artistiques de proposer un projet ? Si les administrateurs esquivent et contournent la question au quotidien, celle-ci doit néanmoins faire l'objet d'un travail collectif dans le cadre d'un séminaire : la cellule est-elle attachée au projet où à la personne, et qui est légitime pour créer une cellule ? Combien de projets la maison mère GALAPIAT peut-elle accueillir ?

« Les 12 artistes sont les impulseurs de projet, et les techniciens et les administrateurs sont quand même aujourd'hui au service des créations proposées par ces artistes, qu'elles soient créations artistiques, de territoire ou de... Enfin moi, quand j'y étais – je ne sais pas si ça a évolué ou pas –, on avait des espaces de liberté énormes en tant qu'administrateurs ou coordinateurs de projet, où on a développé nos projets aussi à fond. [...]

*Sur tous les projets de territoire, du coup Pétaouchnok, Ville Debout, Tant qu'il y aura des Mouettes, les trucs avec les amis... On a quand même été gros impulseurs de ça parce que c'étaient des endroits qui nous intéressaient. Des endroits de créativité plus intéressants pour nous que la création pure de spectacles. » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)*

**277. Un modèle viable à long terme ?** Deux des porteurs de projet (non-artistes) fondateurs ont eu la liberté de proposer des projets locaux, engagés dans l'éducation populaire, et avec une vision politique forte de transformation sociale. La croissance induite par l'accueil successif des nouveaux projets individuels et collectifs, couplés aux initiatives locales conduites avec les habitants bénévoles, interroge désormais la viabilité de ce modèle. La capacité de proposition de projet collectif semble se déplacer vers le séminaire, qui doit pouvoir trancher au regard de la soutenabilité du volume d'activité. L'équipe administrative centrale semble se spécialiser dans les fonctions de gestion de la structure et de ses cellules. Seule la cellule du projet local, avec la fin du projet Pétaouchnok et Ville Debout, semble conserver une certaine capacité de proposition, alimentée par les partenariats et les relations aux bénévoles entretenues sur le territoire (création d'un spectacle en septembre 2015, Cirque et Mer).

La période qui suit l'ouverture des cellules est empreinte d'un sentiment de liberté très fort. À l'inverse, l'hyperspécialisation du corps administratif est une source d'insatisfaction qui implique une certaine instabilité des équipes. Après le départ de l'administratrice membre fondateur, celle qui lui a succédé dans une partie de ses fonctions quitte également le collectif.

« J'étais beaucoup plus dans de l'opérationnel, dans du concret et dans du travail technique. Dans de la coordination, de l'organisation. Et je n'avais plus de place, et plus de temps, pour... C'est moi qui n'avais plus, enfin... C'est pas qu'on ne me donnait plus le temps, c'est que je ne prenais plus le temps de développer ce qui

*m'intéressait, moi. Et d'être créative, et d'amener ma patte, d'amener mon énergie à moi. Parce qu'il y a eu en deux ans, après l'Amérique du Sud, une profusion de créativité et de créations de la part des artistes qui fait qu'il y avait du boulot pour les accompagner.* » (L., ancienne administratrice, membre fondateur)

*« Ce sont des vrais questionnements pour moi, le grossissement de la structure. Je ne me retrouve plus aujourd'hui dans ce que défend GALAPIAT CIRQUE. Enfin si, dans plein de choses, mais pas là-dedans. Je trouve qu'on va trop vite, trop loin, trop fort et, du coup, moi, en tant que professionnelle j'ai envie de voir autre chose, de faire autre chose. Je sens que je me spécialise beaucoup et que je ne vais bientôt plus faire que de la paye et de la compta et que j'ai pas envie. Donc, je pars avant de me retrouver là-dedans. »* (E., administratrice-coordinatrice)

**278. Dernières évolutions.** La décision est prise d'embaucher un nouveau salarié en septembre 2015, sur des fonctions de coordination générale qui amènent un retour à un poste de coordination générale. Pour la première fois, cette embauche est réalisée sur entretiens, et non pas par cooptation. Le retour de cette fonction de coordination centrale est porteur d'espoir pour certains, pour que le cœur administratif continue de suivre la poussée de la structure, comme une nouvelle étape expérimentale.

*« C'est un peu un costume d'ARLEQUIN, GALAPIAT, et on n'avait pas cette pièce du costume encore. [...] Je pense qu'on va pouvoir se développer plus encore. Lui, ça lui fait pas peur tout ce qu'on dit. Il dit "oui, on peut accueillir encore, on peut grandir, on peut..." Tout en gardant ce truc humain parce qu'il y a les séminaires, parce qu'il y a le festival, parce qu'il y a des moments très très forts où on se dit "bien sûr qu'il faut continuer, bien sûr..." »* (S., artiste fondateur)

Cette embauche n'occulte pas le problème d'une centralisation de ce qui est identifié par certains comme la responsabilité du collectif envers lui-même : le maintien des valeurs, de l'esprit du collectif, la participation de tous à un projet de grande

échelle doit s'exprimer aussi à travers le travail et la décision partagés au sein de la structure. Le maintien du séminaire comme forme primordiale de gouvernance traduit l'impératif éthique et solidaire du consensus, à rediscuter sans cesse pour qu'il soit le terreau d'une unité réelle. Terreau qui doit permettre de faire naître autant de projets que possible.

*« C'est une structure très productive parce que voilà, c'est la règle du jeu. Si tu veux faire partie du club, ou si tu veux travailler avec nous, il faut que tu proposes des choses, il faut que tu portes des choses, il faut que tu fasses des choses. »* (L., artiste fondateur)

## UNE GOUVERNANCE EN PERPÉTUELLE TRANSFORMATION POUR MIEUX SERVIR LE PROJET

**279. De l'association à la SCIC.** Nous pouvons maintenant essayer de revenir aux deux questions de départ. La première mettait en avant le lien à construire entre l'évolution de la taille de l'organisation et celle de ces structures de gouvernance. L'analyse de l'association GALAPIAT montre que les amis et la famille des fondateurs occupent dans un premier temps les postes à pouvoir dans les instances de gouvernance. Petit à petit, ils sont remplacés par des personnes extérieures car le collectif d'artistes s'ouvre et s'élargit et le groupe des salariés grandit. La proximité artistique et amicale au sein de la troupe est graduellement remplacée par une communauté d'intérêts. Ainsi, afin de compenser les tensions issues de la croissance, la reformulation continue des modes de gouvernance aboutit, via un cheminement de dix ans, à la décision du passage à la SCIC. Le nouveau projet local fait même l'objet de la création d'une nouvelle association, qui sera elle-même agrégée dans GALAPIAT SCIC. Cette organisation en collèges, proche du modèle du con-

glomérat sur la forme, est une nouvelle innovation répondant à la gouvernance d'un projet désormais interprojets et interstructures. La structure bénéficie d'un succès suffisant pour assumer une solidarité permettant à des projets plus fragiles de croître. La décélération de la croissance ainsi que le développement et le perfectionnement des modes de gestion et de coordination semblent proposer une continuité dans l'ajustement constant de la structure porteuse, qui maintient sa capacité d'innovation artistique. GALAPIAT CIRQUE, resté la maison mère, offre à la fois l'enveloppe et le noyau collectif. Tout cela permet de faire évoluer les instances de gouvernance dans le sens d'un besoin d'une plus grande lisibilité du projet. Cependant, sa croissance interroge la viabilité d'une structure toujours en expansion et la définition de sa limite. À ce titre, la question de la croissance dépasse la dimension organisationnelle et interroge notamment la soutenabilité du travail induit, tant en matière de sens que d'évolution professionnelle. Les professionnels semblent partager une valeur travail, notamment à travers des métiers passion, pour la plupart source d'un engagement militant. Les parties prenantes traduisent la volonté de participer à une aventure porteuse de sens. Or la rencontre, au cœur du projet, implique une logique exponentielle via le cirque et l'itinérance qui a un impact direct sur la qualité de travail de certains corps de métier. Cette qualité du travail à partager par les professionnels du collectif se révèle ainsi un enjeu de négociation interne prégnant autour des notions de solidarité, de légitimité partagée, qui doivent se concilier avec la liberté de création comme idéal.

**280. Un projet qui évolue, une gouvernance qui accompagne.** Cela nous conduit à notre deuxième question qui soulevait la problématique d'adaptation de la gouvernance non plus à la taille, mais au souci de fidélité au projet initial. Ainsi, la logique de création égalitaire au cœur du projet GALAPIAT CIRQUE a été maintenue à l'équilibre entre le développement

des parcours artistiques individuels et collectifs. Les nombreux projets développés, ainsi que l'accueil d'un nouveau projet local en sont les illustrations. Wagon Vagabon, descendant de Pétaouchnok, illustre aussi la résurgence de cette volonté de rencontre par le cirque et en collectifs. L'innovation organisationnelle et de gouvernance tente d'apporter une réponse de conciliation entre une croissance permettant la naissance de nouveaux projets, le maintien d'une créativité vivace effectivement nourrie des rencontres et des échanges sur le territoire et en tournée, et la cohérence solidaire du groupe de professionnels investis dans une troupe élargie. Cette plasticité du collectif dans sa réorganisation est essentiellement liée à la place centrale et au maintien constant du dialogue entre les personnes. Via les outils de communication, les temps collectifs, les temps festifs de retrouvailles et les débats nourris autour de la question organisationnelle ont permis d'entretenir une démarche de réflexivité pérenne. Les temps collectifs sont des moments d'analyse à la fois rétrospective et prospective, teintés d'une bienveillance prégnante en dépit des désaccords et des incompréhensions qui font la complexité de la vie collective. L'apprentissage du débat, via le dispositif d'accompagnement et avec l'aide des médiateurs-coordonateurs, la valeur accordée au collectif comme entité où chacun doit avoir sa place sont autant d'ingrédients primordiaux pour le vivre ensemble du collectif.

**281. Quelles valeurs et comment les servir au mieux.**

Ce qui est passionnant à observer dans l'association GALAPIAT est la force du projet initial et ce qu'il a pu représenter dans l'imaginaire des fondateurs. Cette force s'est transmise au collectif, lui insufflant une vigilance accrue par rapport à la question organisationnelle. Si la structure formelle classique (de type assemblée générale, conseil d'administration, bureau) a été maintenue, elle n'a jamais été jugée suffisante par les acteurs associatifs pour prévenir une possible dérive du projet. En conséquence, l'innovation dont le collectif a fait preuve a abouti notamment à la créa-

tion de *La Gazette*, de cellules, de séminaires. Ces nouvelles instances ne viennent pas se substituer aux instances traditionnelles mais les complètent et les enrichissent. Les cellules sont un moyen pour retrouver la cohérence de la troupe égalitaire au sein d'un collectif organisé. Les séminaires sont en quelque sorte la troupe des troupes. Tout ce dispositif va finalement entretenir une forte dimension réflexive autour de l'action. Derrière la question de la taille qui fait souvent l'objet de jugements contradictoires de type *Small is beautiful*<sup>1</sup> ou *the bigger, the better*<sup>2</sup> se dessine en fait une réflexion importante et jamais fermée autour de la question des valeurs et des moyens de les servir.

« *Le plus important, je dirais que... On a eu une phrase qui nous a portés très longtemps : "tout seul on va plus vite, ensemble va plus loin", je crois que là on s'en rend vraiment compte en fait. Là on est dans un moment, en 2015, qui n'est pas facile pour faire du spectacle, tu peux vite disparaître, très très vite, et on s'est battu les uns avec les autres parce qu'on était différents [...] et à un moment tu te dis, mais même si on n'est pas d'accord, le plus important c'est de rester ensemble. Même si t'es pas d'accord. Et du coup ça t'apprend... C'est hyper précieux. Et quand t'arrives à comprendre ça, et à lâcher le truc, tu sens que... C'est là-dedans que c'est beau, tu es moins égoïste, t'es plus paisible, t'es plus joyeux.* » (S., artiste fondateur)

### MÉTHODOLOGIE

## ENTRETIENS ET ANALYSE DE TERRAIN

Cette étude de cas a été menée en 2015. Elle repose sur l'analyse des documents mis à disposition par l'association GALAPIAT (statuts, site internet, gazette...) et sur une série d'entretiens. Ceux-ci ont fait l'objet d'enregistrements et de retranscriptions. Les personnes interrogées sont deux artistes, une ancienne administratrice et membre fondateur, le fondateur du projet local, la présidente, deux administrateurs-coordonateurs et deux bénévoles.

### POUR ALLER PLUS LOIN

## BIBLIOGRAPHIE

- J.-L. LAVILLE, C. HOARAU, *La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Éres, 2013.
- R. MICHELS, *Les Partis politiques : essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Kessinger Publishing LLC, 2010 (Éd. originale 1914).
- A. GUERREIRO RAMOS, *A nova ciência das organizações – uma reconceituação da riqueza das nações*, São Paulo, FGV, 1981.
- E. F. SCHUMACHER, *Small Is Beautiful : A Study of Economics as if People Mattered*, Vintage New Ed., 1993.

1. V. E. F. SCHUMACHER.

2. Remarque critique de GUERREIRO RAMOS cité par FRANÇA FILHO et BOULLOSA dans le chapitre 13.

## LA GOUVERNANCE ENTRE DIVERSITÉ ET NORMALISATION

La gouvernance est devenue une question majeure sur le terrain associatif sans pour autant réussir à faire consensus.

Dans un premier scénario, les associations adoptent le schéma de gouvernance développé par les entreprises. À ce titre, leur gouvernance se normalise pour en faire des organisations qui trouvent l'origine de leurs ressources dans les mécanismes de marché et prennent *de facto* leur indépendance face aux pouvoirs publics.

Dans un deuxième scénario, les associations suivent un schéma de gouvernance qui les lie à la puissance publique dans le cadre de contrats et d'appels d'offres compétitifs. La professionnalisation s'engage alors sur le terrain des quasi-marchés et la prestation des associations s'apparente à de la sous-traitance de missions d'intérêt public.

Dans un troisième scénario, les associations s'appuient sur une démarche pluraliste pour maintenir des relations tout à la fois coopératives et conflictuelles avec les pouvoirs publics et le marché. La dimension publique de la gouvernance des associations est affirmée alors qu'une indépendance d'action face aux pouvoirs publics est revendiquée.

Si ces trois scénarios coexistent, ils ne bénéficient pas du même poids auprès du public et des pouvoirs politiques. Le premier scénario, en convergence idéologique avec le deuxième, est à la source d'un vaste mouvement hégémonique

de normalisation marchande. À la différence des deux premiers, le troisième scénario ne se présente pas comme un modèle unique et global. En envisageant le commun comme une finalité de l'action, il en appelle à une gouvernance ouverte et à la pluralité des modes démocratiques et des logiques économiques.

Réalisé par une équipe de chercheurs et de praticiens sous la direction de **PHILIPPE EYNAUD**, ce livre s'adresse à l'ensemble des acteurs associatifs désireux de mieux identifier et comprendre les enjeux de la gouvernance des associations. Il est également destiné à un public d'étudiants et de chercheurs à la recherche de cadres conceptuels.

Cet ouvrage débute par un état des lieux en mettant à disposition du public les résultats d'études quantitatives et qualitatives conduites en France à partir de 2011 sur la gouvernance des associations. Il met ensuite en lumière la diversité des pratiques de gouvernance des associations à travers des études de cas. Il explore enfin différentes perspectives débattues au plan international qui peuvent aider les associations à réfléchir à leurs problématiques de gouvernance. Parmi celles-ci, l'espace public, les communs, la gestion sociale et la sociologie de l'action sont tour à tour abordés.

**PHILIPPE EYNAUD** est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'Institut d'administration des entreprises de Paris (université Panthéon-Sorbonne) où il enseigne dans le master management des associations.

25 €

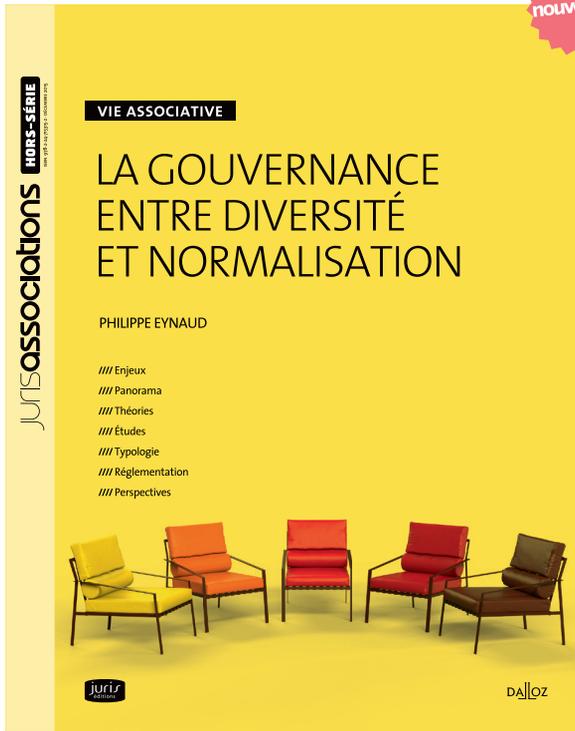


DALLOZ

ISBN 978-2-24-715315-2  
NUART 4066789



9 782247 153152



Un ouvrage unique réalisé par une équipe de chercheurs et de praticiens destiné à l'ensemble des acteurs associatifs désireux de mieux identifier et comprendre les enjeux de la gouvernance des associations.

Un état des lieux des résultats d'études quantitatives et qualitatives conduites en France à partir de 2011 sur ces questions.

Ouvrage collectif sous la direction de Philippe Eynaud  
Collection Hors-série Juris associations - 236 pages

## Au sommaire

### Préface

- Nadia Bellaoui, présidente du Mouvement associatif
- Yannick Blanc, président de la Fonda
- Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda

### Connaître les enjeux de la gouvernance des associations

- Pourquoi s'intéresser à la gouvernance des associations ?
- Panorama et typologie des modes de gouvernance des associations
- La gouvernance des associations en pratiques
- La place du droit dans la gouvernance associative

### Approcher la diversité des pratiques de gouvernance

- La sociocratie, un mode de gouvernance alternatif ?
- Coopération interassociative et mutualisation : une expérience innovante dans le secteur médico-social
- Comment s'organiser sans hiérarchie et sans porte-parole ?
- L'art et la gouvernance en partage
- Croître sans perdre son projet : quelles réponses en matière de gouvernance ?
- Une gouvernance multipartenaire pour répondre localement au changement climatique

### Quelles perspectives théoriques et pratiques pour la gouvernance des associations ?

- Repenser les rapports entre gouvernance et démocratie : le cadre théorique de l'économie solidaire
- ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle
- Gouvernance démocratique, gestion sociale et para-économie
- Comment prévenir un mauvais usage de la gouvernance pour les associations ?

**BON DE COMMANDE** à retourner accompagné du règlement à Juris éditions - 80, avenue de la Marne - 92541 Montrouge Cedex

ISBN	COLLECTION	TITRE DE L'OUVRAGE	PRIX	QTÉ	TOTAL
978-2-24-715315-2	Hors-série Juris	<i>La gouvernance entre diversité et normalisation</i>	25 € TTC		
Frais de port (pour l'étranger, nous consulter)					0,01 €

Règlement par :

- Chèque ci-joint à l'ordre des éditions Dalloz
- Mandat administratif
- Carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Expire fin :

Signature ou cachet :

Date :

Mme  Mlle  M.

Nom.....

Prénom.....

Organisme.....

Adresse.....

.....

Code postal..... Ville.....

Tél..... Fax.....

Courriel.....

