

Michel SUBRA
Représentant Départemental APF
09 (Ariège).

Mesdames et Messieurs,
les administrateurs, les signataires du manifeste,
les élus des CAPFD et CAPFR,

Une des raisons qui m'ont amené à signer le manifeste « **Ensemble, revenons au Projet APF : militant !** » , est qu'ayant fait partie des quatre initiateurs de la mission UNEDE, puis du groupe de travail Démocratie Ensemble initié par le CA pour mettre en place les propositions de la mission UNEDE votées à l'AG d'Amiens, j'ai été amené à faire le constat que notre mode de gouvernance ne pouvait évoluer à la seule initiative du CA et qu'il fallait que la base, c'est à dire les adhérents et élus de l'APF (des CAPFD et du CA), réagissent. Il fallait que nous nous réveillions et le coup de semonce lancé par Odile Maurin a eu c'est effet, il a fait réagir, certains ont signé le manifeste même s'ils n'étaient pas tous en accord avec la totalité du texte, beaucoup d'autres sont d'accord avec une grande partie de celui-ci et attendent que le CA *bouge les lignes*.

Demander la démission du CA, je l'ai considéré comme un électrochoc nécessaire, sachant très bien que nos statuts et règlement intérieur donnent toute légitimité au CA élu. Cet électrochoc a eu des effets positifs et négatifs, de nombreux acteurs ont réagis, souvent guidés par leurs émotions entraînant un climat malsain qui ne peut que nuire à notre association.

Le CA a réagi avec sa logique habituelle, il a sanctionné. Cette décision est typique du mode de gouvernance majoritairement utilisé en France (management centralisé et autoritaire).

Une des dérives du système démocratique représentatif qui est celui de l'APF (les adhérents délèguent le pouvoir de décider à ceux qu'ils ont élus) est la prise de pouvoir progressive des élus et la perte de pouvoir des Assemblées Générales et des adhérents. Si dans les premières années de Démocratie Ensemble cela a pu être une nécessité pour le CA de renforcer ses pouvoirs, aujourd'hui avec la montée en compétence des élus des CAPFD, un rééquilibrage des pouvoirs des élus (CA, CAPFR, CAPFD) est nécessaire.

Une demande forte exprimée par les élus lors des rencontres de la mission UNEDE était de clarifier QUI FAIT QUOI à l'APF. Derrière ce qui fait quoi était sous-jacent le QUI DÉCIDE DE QUOI. Les deux premiers chantier proposés par la mission UNEDE (fonctionnement démocratique et gouvernance nationale) n'ont toujours pas été ouverts.

Il est temps que nous réagissions pour avancer vers plus de démocratie.

Aujourd'hui deux scénarios nous sont proposés :

- Celui d'Odile Maurin qui propose en premier une réforme du mode d'élection des membres du CA. Un CA « plus compétent », avec des élus porteurs d'expériences et de réussites de terrain, serait une amélioration mais cela, ne résoudra pas tous les problèmes de gouvernance de l'APF, et nous resterons dans un système autocratique dominateur ou le CA a tous les pouvoirs. La démarche est conduite par des opposants au CA actuel, ce qui ne va pas dans le sens de la participation de tous.
- celui du CA qui instille petit à petit un petit peu de consultation, de concertation et de participation (voir exemple en page 4) sous contrôle, mais qui décide seul en fin de

compte. Le manque de méthode (réunionnites, etc.), le pouvoir de décision non partagé, l'information descendante (circulaires), le manque de relation entre acteurs, la lenteur de prise de décisions, l'absence de décision, le manque de prise en compte de la réalité du terrain dans les décisions, etc. exaspèrent les élus de terrain. Ils ne voient pas le changement venir.

Aucun des deux ne me satisfait.

Plus de participation aux débats et aux prises de décision était une des demandes formulées par les élus rencontrés lors de la mission UNEDE. Pour répondre à leur demande **un troisième scénario** est possible, aller vers une réelle gouvernance participative (vous pouvez avoir des informations sur ce concept sur le site de la FONDA fabrique associative : <http://www.fonda.asso.fr/Fiches-pratiques-pratiques.html>). Ce souhait à déjà été émis par certains, dont des administrateurs et des salariés.

Je vous propose une démarche qui nous permettrait de sortir de la situation actuelle, et qui répondrait aux attentes de nombreux acteurs de l'APF, démarche fondée sur les principes de la Démocratie Participative.

Première étape : Janvier et Février 2016 : organiser **les journées de la démocratie à l'APF** (une rencontre formation action pour les élus, représentants et salariés adhérents des délégations, mise en œuvre par les RIAA dans leur inter région, soit 7 rencontres).

Objectifs :

- avoir un langage commun et des éléments pour choisir le mode de gouvernance futur de l'APF.
- recueillir les premières orientations souhaitées par les participants.
- désigner deux porte-parole par inter région pour participer à la co-construction du projet de gouvernance (leur mode de désignation et leurs missions seront précisées préalablement par le Comité de Pilotage de la Démarche).

Deuxième étape : Fin février (la date sera connue lors des journées de la Démocratie pour que les porte parole puissent s'engager) : séminaire de trois jours des porte-parole et des membres de la commission vie associative du CA.

Objectifs :

- faire la synthèse des rencontres.
- approfondissement des modes de gouvernance associatifs participatifs.
- élaborer un projet martyr de gouvernance (les organes décisionnels, leurs inter-relations, leurs champs de compétences, leur composition, leur mode de désignation, leur mode de prise de décision, etc.) ouvert, avec possibilités de plusieurs options.

Troisième étape : mars avril: présentation aux CAPFD et aux adhérents par les porte-parole et présentation au CA ; recueil des avis. Intégration des avis, aller/retour avec les CAPFD et le CA, (lien assuré par les porte-parole) et finalisation du projet (options retenues et points à modifier sur les statuts et le règlement intérieur).

Quatrième étape : fin mai : communication par les CAPFD du projet aux adhérents avec demande d'approbation par ceux-ci ou choix entre options, si plusieurs options sont présentées. Désignation par les CAPFD d'un porte-parole pour l'AG de 2016

Cinquième étape : fin juin 2016 : l'AG se prononce sur le mode de gouvernance futur de l'APF et mandate le CA pour l'appliquer.

Sixième étape : troisième trimestre 2016 : rédaction de la nouvelle version des statuts et du règlement intérieur pour vote par les adhérents par correspondance en octobre 2016 (Assemblée Générale extraordinaire).

Cette démarche nécessitera la mise en place d'un Comité de Pilotage : au moins les 7 RIAA et 3 ou 4 élus sensibilisés aux pratiques de démocratie participative (les volontaires seront les bienvenus), pour être formalisée et mise en œuvre.

Les missions de ce COPIL seront de :

- définir le contenu, le déroulement et le mode d'animation des Journées de la Démocratie,
- définir les missions et le mode de désignation des porte-parole,
- arrêter la date, le lieu et le contenu du séminaire,
- définir le mode fonctionnement du groupe de porte-parole, assurer son animation,
- etc.

Il y a nécessité de fixer un calendrier dès maintenant pour les 6 étapes ci-dessus et de prévoir la date de l'AG de modification des statuts dès début 2016, afin que les échéances soient connues de tous et que chacun puisse s'organiser pour participer. Cette démarche doit être terminée avant le lancement de l'appel à candidature pour être membre du CA (une partie du CA étant renouvelable en 2017).

Ceci n'est qu'un projet de démarche, il pourra être amendé, modifié, complété.

J'espère que vous, membres du CA, lui permettrez de voir le jour et l'adopterez lors de votre prochaine réunion pour qu'il puisse se mettre en place dans les délais proposés.

J'espère que pour vous, signataires du manifeste, élus des CAPFD et acteurs de l'APF, il répond en grande partie à vos attentes, alors soutenez le, faites le savoir et défendez le.

J'aimerais vous faire partager ma vision d'une gestion différente du conflit entre le CA et Odile Maurin.

Inspiré par les principes d'une démarche de gouvernance participative, nous aurions pu constituer une commission neutre (membres désignés à part égale par le CA et par Odile Maurin), chargée d'écouter les deux parties et de rechercher une médiation et en cas d'échec de faire un rapport à l'AG qui aurait décidé.

Je rêve peut-être, mais je crois que c'est encore possible si les deux parties font preuve de bonne volonté. La levée des sanctions, la mise en place de cette commission neutre et de la démarche proposée plus haut devrait de calmer les esprits et permettre à notre association de sortir grandie de cette crise.

En espérant ne pas vous avoir lassé par ce courrier, et en espérant que tous ensemble nous oserons et réussirons à bouger les lignes de notre association, veuillez recevoir toute l'expression de mes plus cordiales salutations associatives.

Michel SUBRA

PS : Deux exemples de tentative de participation impulsées par le CA qui n'ont pas atteints leurs objectifs et se sont retournées contre le CA.

La première concerne **l'évolution des délégations**.

Le CA avait demandé à ce que les propositions d'évolution soient élaborées au niveau de chaque région pour que l'on ne lui reproche pas de tout décider ; cette démarche allait dans le sens de plus de participation.

Que s'est-il passé ? Par descente hiérarchique DG vers DR pour sa mise en œuvre et toujours dans un mode de management autocratique dominateur, les DR n'ont travaillé qu'avec l'équipe régionale et les directeurs de DD, oubliant les salariés des délégations et les élus. Certes les élus ont été consultés en fin de parcours mais leur avis n'a pas ou que très rarement été pris en considération. Cela a abouti à la rencontre houleuse d'octobre 2014 à Paris et aux tensions à l'AG de Nantes. Une démarche qui se voulait au départ participative s'est retournée contre le CA par manque de méthodologie et de professionnalisme dans sa mise en œuvre et par manque d'acceptation par la hiérarchie.

La deuxième concerne **la motion 2 « Insuffler une nouvelle dynamique Démocratie ensemble »** présentée par le CA à l'AG de Nantes. Cette motion ouvrait la porte à une démarche participative en transformant les commissions nationales (CNPf, CNAR, CNPJ). Les principaux intéressés et les participants à l'AG qui devaient décider n'ont pas participé à son élaboration, et n'ont pu faute de discussions et de débats se l'approprier et l'ont refusée (d'autres raisons moins rationnelles ont certainement poussés certains participants à l'AG à la refuser : sanction contre le CA et sa réforme des délégations). J'ai participé au groupe de travail qui a proposé cette motion, sa formulation ne me satisfaisant pas, j'avais proposé des amendements au CA et lors de l'AG, ceux-ci n'ont pas été retenus par le CA comme d'autres. Cette motion a été ressentie comme imposée par le CA. La volonté de plus de participation a échoué entre autre par un manque de participation des personnes impliquées dans la décision à l'élaboration de celle-ci et un déficit d'explication lors de l'AG.

Passer à un fonctionnement participatif ne s'improvise pas, de la formation sera nécessaire.